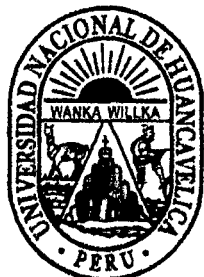


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(CREADA POR LEY N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAMELICA - 2013”

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. Adm. ENRIQUEZ ESPINOZA, Mabely

HUANCAMELICA - PERÚ
2014

ACTA DE SUSTENTACION DE INFORME FINAL DE INVESTIGACION CIENTIFICA (TESIS)

En la Ciudad Universitaria de Paturpampa; Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, a los 10 días del mes de ~~Setiembre~~ del año 2014, a horas 10:00am, se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: ALBERTO VERGARA AMES

Secretario: OSCAR MANUEL GARCIA COTO

Vocal: EDGAR AUGUSTO SALINAS LOARTE

Ratificados los Miembros del Jurado con Resolución N° 0413-2014-FCE-R-UNM del: informe final de investigación científica titulado:

"2A COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAVELICA-2013"

Cuyo autor es (el) (los) graduado (s):

BACHILLER (S): MABELY ENRIQUEZ ESPINOZA

A fin de proceder con la sustentación del informe final de investigación científica titulado antes citado.

Finalizado la sustentación y evaluación; se invita al público presente y al sustentante abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente el resultado:

BACHILER: MABELY ENRIQUEZ ESPINOZA

PRESIDENTE: ALBERTO VERGARA AMES

SECRETARIO: OSCAR MANUEL GARCIA COTO

VOCAL: EDGAR AUGUSTO SALINAS LOARTE

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILER:

PRESIDENTE: []

SECRETARIO: []

VOCAL: []

RESULTADO FINAL: []

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.

[Signature] Presidente

[Signature] Vocal

[Signature] Secretario



Acta de Sustentación de tesis.

100

En los ambientes del aula magna de la E.A.P. Administración, las 10:00 am del día miércoles 10 de setiembre de 2014 se reunieron los miembros de jurado calificador: Mg. Alberto Vergara Ames (pres. Lic-Mat. Oscar Manuel García Cajo (secretario) y Mg. Edgar Augusto Salazar (vocal), con la finalidad de realizar y evaluar la sustentación de la tesis titulada "La comunicación organizacional interna en la eficiencia del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2013", presentada por Bachiller Mabely Enriquez Espinoza, para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Dicha tesis fue considerada apta para su sustentación de acuerdo a la Resolución N° 0578-2014-FCE-U de fecha, 04 de setiembre de 2014.

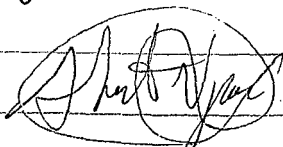
Se da por iniciada la sustentación de la tesis por parte de la Bachiller, en un tiempo de 30 minutos.

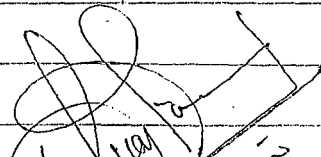
Almado la primera etapa de la sustentación de la tesis por parte de la sustentante, se dio inicio a la segunda etapa del proceso de sustentación que consiste en preguntas realizadas por el jurado calificador.

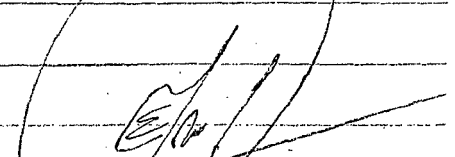
Finalizando la segunda etapa el presidente del jurado calificador, invita a la sustentante y público en general a retirarse de los ambientes del aula magna de la E.A.P. Administración para realizar la deliberación respectiva por parte de los miembros del jurado calificador.

Almado la deliberación por parte de los miembros del jurado calificador se llega al siguiente resultado **APROBADO POR UNANIMIDAD**,

Después se firma al pie de la misma en señal de lo actuado.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL

MIEMBROS DEL JURADO

Alfredo Siguera Ames

Presidente

[Signature]

Secretario

Vocal



DEDICATORIA

Con mucho afecto dedico este trabajo a mi madre por ser fuente de mi inspiración para mi realización profesional.

Mabely.

ÍNDICE

Carátula	
Hoja de jurado	
Hoja de asesor	
Dedicatoria	
Índice	
Resumen	
Introducción	

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Formulación del problema	14
1.2.1. Problema general	14
1.2.2. Problemas específicos	14
1.3. Objetivos.....	14
1.3.1. Objetivo general	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
1.4. Justificación	15

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	18
2.1.1. A nivel internacional	18
2.1.2. A nivel nacional.....	19
2.2. Bases teóricas	20
2.2.1. La comunicación organizacional interna.....	20
2.2.1.1. Funciones de la comunicación organizacional.....	24
2.2.1.2. Proceso de comunicación.....	25
2.2.1.3. Dirección de la comunicación en las organizaciones.....	34

- 2.2.1.4. Necesidades de la comunicación en la organización..... 36
- 2.2.1.5. Tipos de comunicación organizacional..... 37
 - 2.2.1.5.1. Comunicación interna..... 38
 - 2.2.1.5.2. Plan de comunicación interna 41
 - 2.2.1.5.3. Inducción..... 43
 - 2.2.1.5.4. Capacitación 47
- 2.2.1.6. La comunicación interna y la cultura organizacional 49
- 2.2.1.7. Escuchar, planificar, evaluar 50
- 2.2.2. Eficiencia 52
 - 2.2.2.1. Fundamentos de la eficiencia..... 52
 - 2.2.2.2. Las clases de eficiencia 53
 - 2.2.2.3. Las tres “es” de una organización exitosa..... 54
 - 2.2.2.4. La productividad 55
 - 2.2.2.5. La competitividad 56
- 2.3. Hipótesis 57
 - 2.3.1. Hipótesis general 57
 - 2.3.2. Hipótesis específicas 57
- 2.4. Definición de términos 57
- 2.5. Variable de estudio 59
- 2.6. Definición operativa de la variable e indicadores 59

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

- 3.1. Ámbito de estudio 61
- 3.2. Tipo de investigación 61
- 3.3. Nivel de Investigación 61
- 3.4. Diseño de la investigación 62
- 3.5. Métodos de investigación 63
- 3.6. Población, muestra, muestreo 63

3.6.1. Población y muestra	63
3.6.2. Muestreo.....	64
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64
3.8. Procedimiento de recolección de datos	64
3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	65

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados	68
4.1.1. Resultados de la comunicación organizacional interna.....	70
4.1.2. Resultados de la eficiencia del personal administrativo	74
4.1.3. Resultados de la relación de la Comunicación Organizacional Interna y la Eficiencia del Personal Administrativo	78
4.2. Prueba de la significancia de la hipótesis de general	79
4.2.1. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas.....	82
4.3. Discusión	84

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ANEXOS

93

“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCVELICA-2013”

“THE INTERNAL ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE EFFICIENCY OF THE ADMINISTRATIVE STAFF OF THE REGIONAL DIRECTION OF TRANSPORT AND COMMUNICATIONS OF HUANCVELICA-2013”

Mabely, ENRIQUEZ ESPINOZA

Universidad Nacional de Huancavelica-Facultad de Ciencias Empresariales

RESUMEN

Objetivos: Identificar la influencia de la Comunicación Organizacional Interna en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013. **Métodos:** Estudio científico, tipo de investigación aplicada, el Nivel de Investigación es el explicativo – correlacional , el diseño de la investigación fue el No Experimental y específicamente en descriptivo - correlacional. Se utilizó como instrumento una encuesta tipo escala de Likert, el cual presenta validez de contenido evaluado por criterio de jueces expertos. **Resultados:** El análisis estadístico mediante la prueba de independencia Chi Cuadrado da como resultado la aceptación de la hipótesis de investigación que está planteado en los siguientes términos: La Comunicación Organización Interna influye de manera positiva y significativa en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013 con un 95% de confianza. **Conclusiones:** Los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, realizan sus labores y/o actividades con un limitado dominio de habilidades y conocimientos para desempeñarse con eficacia ante situaciones presentadas en la rutina laboral dentro de la institución.

Palabras clave: Comunicación Organizacional Interna, Eficiencia

La autora.

92

INTRODUCCIÓN

SEÑOR PRESIDENTE,

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR:

Presento ante Uds. El trabajo de investigación titulado **“La Comunicación Organización Interna influye en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013”**; con el cual aspiro obtener el Título Profesional de Lic. Administración.

Este trabajo está referido a la relación de la comunicación organizacional interna en la eficiencia del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2013. Así pues el problema que dio origen a la investigación fue ¿De qué manera la Comunicación Organizacional Interna influye en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013? El objetivo general es: Determinar la influencia de la Comunicación Organizacional Interna en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013. El estudio corresponde al tipo de investigación aplicada, seguía con el método científico, además los planteamientos teóricos se encuentran temas referidos al desarrollo económico.

El presente informe de investigación, por su carácter amplio y complejo, se estructuro de la siguiente manera:

El primer capítulo se refiere al planteamiento del estudio, formulación del problema, objetivo, justificación del estudio.

El segundo capítulo contiene los antecedentes de estudio y la fundamentación teórica del trabajo de investigación, donde se abarca los siguientes temas: La comunicación organizacional interna, la eficiencia en las organizaciones. También podemos encontrarla hipótesis, las variables y la definición operacional de las variables.

El tercer capítulo corresponde al aspecto metodológico, abarca el ámbito de estudio, tipo, nivel y diseño de investigación; además del método de investigación, la población y muestra de estudio y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, en el que se incluye la discusión de los resultados a la luz de los antecedentes y las bases teóricas. Finalmente se exponen, conclusiones sugerencias y anexos.

Esperamos que el presente trabajo de investigación contribuya a mejorar la eficiencia del personal administrativo en los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2013.

La autora.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el área Laboral es cada vez más importante conocer aquellos factores que repercuten en el rendimiento de las personas. Se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde la Comunicación Organizacional Interna para la Eficiencia del personal determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos.

En el Perú como en otros países la Comunicación Organizacional se ha convertido en un factor clave para la actividad empresarial, haciendo significativo su uso para reforzar la imagen de las organizaciones. No solo hacia su entorno, si no que la comunicación interna es parte de ese proceso de primer orden e importancia en la organización moderna, ya que la organización transmite a través de la comunicación interna la información para mantener las relaciones con y entre sus miembros la cual tiene como objetivo promover un clima de confianza y motivación e involucrar a sus empleados en una misma identidad de empresa.

En la actualidad, existen organizaciones e instituciones ya sean públicas o privadas que han alcanzado su éxito mediante la planificación de estrategias comunicacionales orientadas tanto al público externo como al interno y en la adecuada administración de los medios para suministrar la información.

Rojas (1994) señala que la comunicación puede ser entendida como un proceso multidireccional, multidimensional e intangible, para intercambiar pensamientos y emociones, para construir comunidades de acción común, transformación y construcción; es el proceso que permite poner en común pensamientos e ideas, en este sentido es uno de los elementos más importantes para la organización ya que esta ayuda a mantenerla unida, proporcionando los medios para transmitir la información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos. El inadecuado uso de las comunicaciones puede generar brechas en la información y desconfianza en el momento de tomar una decisión, obstaculizando los procesos para desarrollar las diversas actividades que van en función del cumplimiento de los objetivos. En la actualidad las Organizaciones han incorporado en los procesos comunicacionales, recursos tecnológicos basados en datos, voz textos e imagen, por lo cual necesitan flexibilidad, accesibilidad y calidad para obtener con los recursos disponibles, la máxima efectividad. Ante lo planteado anteriormente Minzberg (1991) acota que las Organizaciones para configurarse como innovadoras deben poseer una estructura orgánica y flexible, por lo tanto los procesos de información y decisión fluyen flexible e informalmente, allí donde hace falta, para promover la innovación y el desarrollo futuro de la Organización. Es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos y flujos de comunicación intra e intergrupales. En este sentido las Organizaciones deben adiestrar al personal para la utilización adecuada de los recursos tecnológicos que se disponen ya que son canales que permiten reducir costo, tiempo, esfuerzo logrando parámetros de calidad en el cumplimiento de los objetivos y la unificación de criterios entre los diversos departamentos.

La comunicación se ha convertido en el sistema nervioso de las Organizaciones, de allí lo importante que resulta establecer vías de acceso e interrelación entre las unidades internas y externas de la propia organización. Es necesario fortalecer el proceso comunicacional a lo interno de la organización, debido a que el recorrido de la información entre la dirección y los empleados. Sin embargo, se encuentra que los gerentes son quienes intermedian los mensajes entre la dirección y los empleados.

Ante esto se debe resaltar que el papel de la comunicación organizacional interna es de suma importancia, ya que tiene una función informativa, educativa, social y cultural; Fernández (1995), señala que la comunicación interna busca integrar al personal, de manejar la imagen corporativa tanto a nivel interno como externo, diagnosticar, evaluar y conformar el clima social y organizacional, renovar los valores comprendidos en la cultura de la empresa. En la medida que las organizaciones pongan en práctica estas funciones, se conseguirá un proceso comunicativo más integral.

Cornellá (1994) señala que para que la información resulte fértil en una organización, es necesario que las fuentes que participan en su emisión se coordinen a fin de evitar duplicaciones y optimar los recursos de información existentes. Asimismo este autor se apoya en los aportes de Nonaka quien establece que dentro de las Organizaciones deben integrar y organizar datos, información, conocimientos e inteligencia a objeto de estimular la movilidad de los miembros de la organización. Fomentando el encuentro entre personas de distintos departamentos que puedan mezclar sus conocimientos y experiencias en beneficio de la organización en su conjunto. Bajo estas perspectivas nace la necesidad de realizar un estudio de investigación que sistematice la comunicación interna de las organizaciones, puesto que del buen flujo comunicacional depende el llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos trazados ya que toda empresa requiere de estrategias comunicacionales que administren el uso de los medios de comunicación y a la vez canalizar la información interna de acuerdo con los objetivos que se ha planteado.

Es por ello que el propósito principal de esta investigación es determinar e Identificar de qué manera la Comunicación Organizacional interna Influye en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013. Tratando de que esta se planifique y coordine tanto el uso de los medios como la información que fluye a objeto de no distorsionar el sentido de la misma, pues la planificación, la evaluación y la conformación de estrategias son las que orientan el camino adecuado para alcanzar la efectividad en la consecución de los objetivos establecidos en la organización.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera la Comunicación Organizacional Interna influye en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿De qué manera el Planeamiento de la Comunicación Organizacional Interna influye en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013?
- ¿De qué manera la Retroalimentación en la Comunicación Interna influye en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013?
- ¿De qué manera la Cultura Organizacional influye en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013?

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar la Influencia de la Comunicación Organizacional Interna en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la Influencia del Planeamiento en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.
- Determinar la Influencia de la Retroalimentación en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.

- Determinar la Influencia de la Cultura Organizacional en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Actualmente son muchas las dificultades que surgen con relación a la Comunicación Organizacional Interna y más aún en organizaciones de servicio, al tratarse de la Eficiencia del Personal, los cuales se orientan en lo particular a factores como moral baja, excesiva carga laboral, poca motivación de los directivos hacia el personal por metas logradas, y mal ambiente de trabajo, lo que produce trastornos y cambios considerables tanto en el desarrollo de las operaciones como en el funcionamiento institucional, específicamente en la eficiencia de los mismos.

La comunicación en la organización constituye un aspecto fundamental y necesario para el buen funcionamiento de la misma, puesto que permite la coordinación de actividades entre distintos departamentos, unidades, servicios, difundir información, apoyo en la toma de decisiones, dar respuesta a problemas, dudas, etc.

Por todo ello se deduce que sin comunicación una organización no funcionaría. Los problemas que pueden derivar de los flujos de comunicación erróneos o inexistentes pueden generar errores en el conocimiento de las actividades a desarrollar, malentendidos e interpretaciones equivocadas, suposiciones del personal para comprender situaciones de las que carecen de información, etc. Las consecuencias de una mala comunicación pueden traducirse en una insuficiente implicación de los profesionales, escasa definición y estructuración de las actividades, desinterés por la carrera profesional, trato a las personas distante y formal. Por ello únicamente una información clara, satisfactoria y transmitida a tiempo puede hacer disminuir estos fenómenos y la comunicación interna es una herramienta para mejorar el grado de comprensión y de compromiso de los empleados con las estrategias y actuaciones organizacionales o grupales. Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en sus empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.

El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre las estructuras directivas y los con el fin de que los profesionales se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, trabajan mejor, rinden mucho más, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

Este trabajo de investigación es de gran relevancia, porque permite obtener mediante las actividades del análisis bibliográfico, así como del estudio de campo; una información confiable y válida sobre las necesidades de los trabajadores de las áreas de Administración y Recursos Humanos, así como percibir lo que impulsa a un empleado a "Sentirse bien" dentro de su organización cuando se logra verificar que algunos problemas Organizacionales como es el tema de la Comunicación no son suficientemente atractivos para éste, y aun así, el empleado logra sentirse a gusto en su sitio de trabajo. Desde el punto de vista de la profesión, la información obtenida de la investigación servirá para crear las bases a los profesionales que asesoran a este sector y puedan de alguna manera determinar con precisión las acciones administrativas y correctivas en el proceso de desarrollo comunicacional de los trabajadores, conociendo los factores que afectan a la Eficiencia del Personal Administrativo, por lo tanto optimizarán los recursos deservicio para mejorar la toma de decisiones.

Desde el punto de vista institucional, los resultados expuestos en el desarrollo investigativo permitirá a la institución en estudio, conocer y adoptar mejores herramientas para realizar la gestión administrativa, lo cual servirá de soporte para un mejor desempeño laboral, eficiencia del personal ya que la Comunicación Organizacional Interna del Personal Administrativo siempre ha sido importante para las organizaciones, pues se reconoce que un recurso humano comunicado en todos sus niveles aportará mayores beneficios y productividad, que un empleado des comunicado, es por ello, que las empresas se suman a la implementación de estrategias comunicacionales, a fin de contar con recurso humano altamente comunicativo y satisfecho con la tarea que realiza, incrementando su productividad de servicio, ayudando de esta manera a que la empresa crezca económica y socialmente.

Metodológicamente, pretende servir de base a otros investigadores que deseen realizar trabajos relacionados con el área, proporcionando a los profesionales y futuros especialistas del área de la gerencia pública, a través de esta investigación una herramienta de gran utilidad que permita ampliar los conocimientos y tener un mayor alcance en su desempeño futuro.

Académicamente la realización de la misma es requisito para optar al grado de Lic. en Adm. Y a su vez, permitir demostrar que los investigadores son capaces de aplicar los conocimientos adquiridos durante su recorrido por la Universidad. Este trabajo constituye un aporte para la línea de Investigación Estado, Sociedad y Gerencia.

El presente trabajo beneficiara a las Instituciones Públicas de nuestra Región Huancavelicana, específicamente a la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, ya que es un aporte para la toma de decisiones de los Gerentes por mejorar el desarrollo en el logro de las metas y objetivos trazados en cada una de ellas, por lo que la presente investigación será un aporte y alcance para posteriores trabajos de Investigación que contribuyan a Nuestra Región.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1 A NIVEL INTERNACIONAL

- Montero & Vinicio. (1987). En su tesis: *La Comunicación y la Percepción*, con el propósito de estudiar la relación existente entre las percepciones de los participantes en una organización de negocios y las características de los procesos comunicacionales practicados en la misma que abarcó los niveles de la gerencia alta, media, coordinadores, supervisores y empleados en una compañía de seguros. Donde partieron del supuesto de que los ítems del modelo referidos a los procesos comunicacionales se compartían adelantándose a cualquier cambio en la percepción de la población encuestada. Se concluyó que la investigación no prueba eficientemente la existencia del comportamiento esperado en las variables comunicacionales. Se demostró la validez del modelo para medir en forma coherente percepciones de estilo gerencial y se sugieren algunas explicaciones de investigación futura.
- Olivares et al. (1991). En su tesis: *Comunicación Gerencial y su Influencia en el Clima Organizacional en las Escuelas básicas del Ministerio de Educación Maracaibo*. Esta investigación se propuso verificar la incidencia que produce la comunicación gerencial, sobre el clima organizacional, percibido por los

profesores de educación básica, oficial, del sector urbano, específicamente del Municipio Autónomo de Maracaibo, para lo cual se realizó una investigación descriptiva, con una muestra de directores de esas Instituciones y docentes adscritos. Se concluyó que entre estas comunicaciones se puede resaltar que la comunicación gerencial incide en la manera como los docentes adscritos perciben el clima organizacional.

- Villalobos (1998). En su tesis: *La Política y Gerencia de la Comunicación Social en la Universidad del Zulia*, se estudió el déficit informativo que prevalece en la universidad, en su comunidad universitaria o público interno, en el ámbito de la comunicación social. El estudio define como población a los miembros de la comunidad universitaria hacia los cuales Luz dirige su política comunicacional, de manera orgánica. Se trabajó con un muestreo aleatorio estratificada y como técnica e instrumento utilizó para recopilar la información un cuestionario, entrevistas a especialistas, información documental, información directa, observación y visitas insitu. Se concluye primero, que Luz tiene algunos elementos de un sistema orgánico planificado para informar a la comunidad. Segundo, esta institución no cuenta con una política Comunicacional orgánicamente definida. Tercero, se demuestra la existencia de un déficit informativo en la institución. Entendido en términos de cantidad pero principalmente en lo que se refiere a la calidad, en tanto no hay la suficiente y necesaria fluidez Comunicacional, es la transmisión de mensajes y la generación del Feed Back correspondiente. Cuarto, se comprueba que distintos factores se suman para impedir que en la institución universitaria haya un circuito Comunicacional suficiente y solvente.

2.1.2. A NIVEL NACIONAL

- Bustamante (2007). En su tesis: *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*, el estudio se realizó en Lima, con el propósito de comprobar la hipótesis diseñó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control.

Las conclusiones del trabajo se refieren a la necesidad dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución. El mencionado autor concluye en los siguientes aspectos: "La necesidad dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

A lo largo de la historia, la humanidad ha presentado una misma necesidad: comunicarse. Esto ha estimulado a infinidad de autores durante la época contemporánea, a abordar el tema de la comunicación, propiciando la derivación de sinnúmero de ramas y propuestas que a su vez se combinan con otras ciencias y disciplinas. El estudio de la comunicación organizacional, ha sido una rama, convirtiéndose en tema de interés e investigación para los estudiosos de la comunicación. Antes de definirla y entrar a este ámbito hay que conocer dos conceptos preliminares: el dato y la información.

Chiavenato (2005) afirma que es "un registro o anotación respecto a un hecho o un caso determinado", y aclara que los datos en sí carecen de sentido o significado, pues son sólo un grupo de signos no aleatorios que representan cantidades, acciones, cosas, etc. En cambio, cuando un conjunto de datos tiene significado, entonces tenemos información. Con base en estos dos conceptos se puede ahora hablar de la comunicación. La palabra comunicación viene del latín, *communis*, que significa hacer común. El comunicador procura establecer una especie de comunidad con el receptor.

Berelson (1995) indica que la comunicación es "la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etcétera, a través de palabras, imágenes, figuras, gráficos, etcétera". Es decir, la comunicación es producida para dar a conocer a otras emociones, sentimientos, formas de pensar, etc.

A través de ciertos símbolos, signos y palabras que permitan que las demás personas reciban y entiendan el mensaje que se ha enviado. Así, comunicar no sólo significa enviar información o un mensaje, que ésta sea común entre las personas involucradas en el proceso, lo que se llama comunicación eficaz, que más adelante se abordará.

Rodríguez (2001) apunta que "la comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados", lo que incluye aspectos con el mismo sentido para las personas que participan en el proceso y no sólo el transmitir algo.

Pero Martínez & Nosnik (2006), amplían el concepto de Berelson y Rodríguez diciendo que la comunicación es "un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta". El llamado Feed Back o retroalimentación. En esta definición se establece un contacto entre ambas personas por medio de las ideas, hechos o conductas, buscando una reacción con la otra persona de lo que se ha emitido (concepto expuesto en temas posteriores).

Marín (2007). Afirma sin embargo, lo concerniente a la comunicación organizacional se lleva a cabo dentro de una empresa, que es "un grupo organizado, de duración más o menos larga, que generarán un conjunto de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado mediante la contraprestación del precio".

Chiavenato (2005) las explica como "un sistema racional de cooperación", puesto que las personas que la constituyen están dispuestas a cooperar entre sí de manera racional e intencional para alcanzar los objetivos planteados en conjunto, mismos que no podrían ser alcanzados de forma individual. De aquí el valor de cada individuo al formar parte de una.

Ahora bien, ¿cómo se organizan estos individuos? Para Koontz y Donell (1985) la comunicación en la empresa es la fuerza que une entre sí a las personas, a través de la cual pueden llegar a un punto de vista común,

comprendiendo y cooperando para lograr los objetivos y fines organizacionales.

La comunicación organizacional abordada por Gerald Goldhaber Homs (1998) es "un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes", pero también añade que es el estudio de este flujo de mensajes de las organizaciones. Por su parte Homs (1998) refiere que la comunicación organizacional "es una actividad que tiene como objetivo la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información". Y de acuerdo con María Rebeil Corella (1998) citado en Hernández (2009): Es la que se encarga de rescatar la contribución activa de todas las personas que integran una organización, tanto operativa como tangencialmente, y abrir espacios para la discusión de los problemas, buscando el logro de soluciones colectivas en beneficio del sistema para hacerlo más productivo. Es decir, la comunicación organizacional no sólo es el flujo de información, los mensajes o la imagen positiva sino también la discusión y solución de los problemas dentro de la empresa para tener un beneficio productivo. Para fines de esta investigación, se considerarán las siguientes definiciones, en las que Fernández (2006) y Andrade (2005) coinciden, en donde la comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas:

- Como un fenómeno, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.
- Se presenta también como una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.
- Hernández (2009), se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de comunicación organizacional interna miembros, o entre la organización y su medio, con el fin de que se cumplan mejor y más rápidamente sus objetivos.

La mejor forma de percibir la importancia de la comunicación organizacional en una empresa es a través de los beneficios que ésta le trae. Aunque es difícil medir el retorno de la inversión que puede proporcionar un departamento de este tipo porque sus resultados no se pueden calcular por volúmenes de ventas, "el carecer de este puede afectar de diferentes maneras a la organización, ya sea por empleados desmotivados que disminuyen su productividad o por conflictos internos originados por la desinformación". La comunicación organizacional es importante por la injerencia que tiene en distintas áreas: para promover su integración, superación y lograr los objetivos sin intervenir directamente en sus funciones. No tiene como finalidad inmiscuirse en las actividades de los otros departamentos pero sí favorece en su unidad y congruencia al mejorar el flujo de información y mensajes que manejan los trabajadores en ellos.

La Comunicación Administrativa nace de la Comunicación Interna y ésta a su vez, de la Comunicación Organizacional, la cual tiene sus orígenes en la Teoría de la Organización. Los primeros estudios directamente relacionados con la CO datan de 1920, año en el que surge la Escuela de las Relaciones Humanas de la Western Company, de Elton Mayo.

Esta escuela es producto de la Revolución Industrial de finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, cuando comenzaron a surgir grandes Empresas, con una creciente diversidad de formas de Organización sumamente complejas.

Fueron Frederick Taylor y Max Weber, quienes provocaron una revolución en la forma de pensar de los estudiosos de las organizaciones y, a su vez, crearon importantes escuelas y teorías de la CO. Trelles I. asegura que fue hasta la década de los años 70 cuando es utilizado por primera vez el concepto de Comunicación Organizacional, enmarcado dentro del término de Teoría, cuando aparece publicado el libro Comunicación en la Organización, del especialista Charles Readding.

A partir de Taylor y Weber surge la corriente clásica de las organizaciones. Taylor, como es lógico pensar, de manera similar a Weber estableció los principios básicos para un desempeño eficaz y científico del trabajo.

Weber, busco determinar formas de Organización que fueran útiles para mejorar las relaciones de la Sociedad Industrial, que se hacían más complejas.

Por su parte Henry Fayol, se planteó como objetivo el sistematizar todos y cada uno de los elementos que conforman la Administración, aportó 14 principios, en las que incorporo ideas y conceptos de algunos de sus contemporáneos. Más tarde surge la Teoría Humanista, la cual estudia la naturaleza humana, el desempeño del trabajador y cómo repercute este en los objetivos de las Empresas, lo cual lleva a variables claves tales como: liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones. Sus principales exponentes son Elton Mayo, como ya se comentó precursor de la CO; Kurt Lewin, generador del interés por el impacto de Liderazgo, la Comunicación Interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas; y Likert, quien desarrollo el modelo 4tj de organización. Existieron otros teóricos de no menor importancia, como Douglas McGregor y Chris Argyris.

Ya iniciada la etapa de la post-guerra, en la década de los años 50, fue creada la teoría de sistemas, en la que se toma en cuenta a la comunicación como moldeadora de estilos de vida, conformada de las estructuras y de las redes de comunicación. Esta nueva corriente otorga mucha importancia al papel que juega la información que coadyuva a la evolución de la misma. Sus exponentes fueron E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn. Una de las corrientes teóricas más recientes es la teoría del Contingente, la cual estudia la Influencia del medio y los contextos, en los estímulos y la respuesta que generan las estructuras y su funcionamiento en las Organizaciones. Esta teoría considera que existe o debería existir una estrecha relación entre las demandas del entorno y el cómo responde la Organización a esta demanda. Los principales exponentes son: Joan Woodward, Tom Burns y G. M. Stalker.

2.2.1.1. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo o empresa desarrolladas por Scott y Michel (1976) en Robbins (2004): control, motivación, expresión emocional e información.

1. Control. La comunicación sirve para controlar de varias maneras las conductas de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan, como el informar al jefe superior inmediato cualquier incomodidad laboral; o con la comunicación informal, donde el mismo grupo de trabajo presiona y controla al resto de los miembros al no hacer correctamente su trabajo o cuando uno es muy productivo y hace que los demás parezcan incompetentes.
2. Motivación. Se fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el Diagnóstico de comunicación organizacional interna
3. Expresión de emociones. También es un mecanismo fundamental para que los miembros expresen sus sentimientos de satisfacción o de frustración. La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.
4. Información. En este caso facilita la toma de decisiones. Proporciona lo que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas de acción.

2.2.1.2. PROCESO DE COMUNICACIÓN

El amplio interés por la comunicación ha provocado el desarrollo de distintos modelos para ilustrar dicho proceso.

Según lo revisado anteriormente, entendemos por comunicación organizacional todos los mensajes que intercambie la empresa por medio de ideas, hechos o conductas, buscando una relación, donde pueda o no existir interacción o reciprocidad respecto a

lo que se le ha emitido. También es la forma en cómo se realiza y las técnicas y actividades que se utilizan.

En este sentido, se optó por el modelo desarrollado por Shannon y Weaver así como el de Schramm, investigadores que se preocuparon por describir un proceso de comunicación que fuera útil para todas las situaciones y que se acopla a las necesidades de descripción del que se lleva a cabo en las empresas. Los elementos que proponen son: emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

- **EL EMISOR**

Costa (1999): Elemento importante del proceso, es el que "determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios", de lo cual derivan todas las demás unidades del esquema. Este emisor puede ser una persona o un grupo de personas con ideas e información y un propósito para comunicar.

- **LA ENCODIFICACIÓN**

Martínez ET AL. (2006): Encodificar es "poner una idea en un código". El trabajo que realiza el emisor es de traducir las ideas en algún tipo de signo que tenga un significado claro y comprensible para el receptor. Los signos pueden ser verbales, gestuales, escritos o una combinación de ellos, según la elección del emisor para transmitir su mensaje. Existen por lo menos cuatro factores propuestos por Martínez ET AL. (2006) que intervienen en la encodificación y que pueden aumentar la fidelidad en la comunicación, es decir, la posibilidad de éxito en la comunicación con el emisor, su propósito, sus mecanismos de encodificación y sus mensajes.

- 1) Las habilidades comunicativas, son ideas bien pensadas, facilidad de palabra y empleo de palabras claras, conocimiento de la oratoria, reglas gramaticales y todas aquellas destrezas que le

permitan al emisor modificar su mensaje de acuerdo a lo que quiera decir.

- 2) Las actitudes se pueden definir como los sentimientos de atracción o rechazo hacia otras personas, objetos, asuntos, temas o situaciones.
- 3) El grado de conocimiento se refiere a el que tiene el emisor sobre el tema que está tratando. Éste puede variar desde un alto grado de especialización, hasta su poca o nula información. Es claro que a mayor conocimiento, la posibilidad de tener una comunicación exitosa se incrementa y viceversa.
- 4) La posición dentro del sistema que tiene el emisor, referente al grupo al que pertenece, región o país en donde a vivido. Dentro de la empresa es en relación a sus funciones, prestigio que tiene ante los demás, grado de responsabilidad, personal a su cargo y todo aquello que lo relaciona con las personas que se encuentran en el mismo contexto.

- **EL MENSAJE**

Martínez et al. (2006) señalan que el mensaje "es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor". En él intervienen de manera directa los cuatro factores antes citados teniendo como resultado del proceso de encodificación un mensaje estructurado. Al interior de las empresas lo que se transmite es de principal importancia y no sólo eso, sino también la forma en cómo es transmitido debido a que el mensaje emitido y el recibido no necesariamente son los mismos, ya que la codificación y decodificación del mismo pueden variar por la intervención del ruido tanto del emisor como del receptor.

- **EL CANAL**

Homs (1998): Una vez que el emisor ha encodificado su mensaje debe transmitirlo al receptor a través de un medio que "es todo aquel conducto por el que podemos enviar un mensaje".

Al momento de transmitir un mensaje se debe tomar en cuenta la existencia del código para que se entienda lo que transmitirá.

Un código es "cualquier grupo de símbolos capaz de ser estructurado de manera tal, que tenga significado para alguien".

Berlo en Homs (1998) manifiestan que estos códigos se pueden ejemplificar de diferentes formas como el que normalmente usamos, el alfabeto o el idioma, que son utilizados comúnmente pero que se necesita conocer los elementos que lo conforman para poder entenderlo. Asimismo, debe considerarse que para cada canal debe utilizarse el código que mejor convenga, para lograr que la transmisión del mensaje le llegue como se desea al receptor. El canal es el portador del mensaje y es escogido por el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal.

Robbins (2004) menciona una pequeña clasificación de los canales:

- 1) Formal, estos canales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de sus miembros. Siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa.
- 2) Informal, en este tipo de canales se incluyen los de carácter personal o social que usa la empresa entre las personas de la organización, independientemente del puesto que ocupan en ella.

Estos, contrario al anterior, no siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa ni canales ni procedimientos formalmente. Para aumentar la efectividad comunicativa, Martínez et al (2006) concretan que siempre se hablará de "ver qué tipo de canal es el más adecuado

para el mensaje que queremos transmitir, los receptores que lo recibirán y la respuesta que busco en ellos”.

Antes de continuar, es importante hacer hincapié en el tema de los canales informales. Y es que la mayoría de las veces, cuando se habla de comunicación informal, se tiende a relacionarla con una de sus modalidades: el rumor, y por ello la consideran tan negativa.

Martínez et al. (2006) asegura que la comunicación informal puede transmitir noticias y comentarios no dañinos a la organización e, incluso, benéficos y normales. Una de las causas del surgimiento de este tipo de comunicación es la necesidad de la gente por entrar en contacto tratando de establecer bases para una relación personal.

En cambio el rumor, parte de la comunicación informal, “se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales”, es decir, sin ir dirigida a las personas específicas ni siguiendo canales específicos. Una de las condiciones que originan y divulgan el rumor es conocer un acontecimiento de importancia general o sospechar su existencia, pero oficialmente se quiere manejar como si no existiera, o bien, no se da todavía información oficial.

Por otro lado, es trascendental considerar que los canales de comunicación tienen características específicas que hay que tener en mente para poder elegir el más adecuado.

Robbins (2004) menciona que “los canales en las empresas difieren por su capacidad de comunicar información”. Algunos son ricos en el sentido que tienen la capacidad de:

- a) manejar varias claves de información al mismo tiempo (palabras, posturas, expresiones del rostro, gestos, entonaciones),
- b) facilitar una retroalimentación rápida (verbal o no verbal),

c) ser muy personales. Otros por el contrario no abundan mucho en estos tres factores o en uno más que en otro.

- **EL RECEPTOR**

Vargas (2004), citado por Martínez et al. (2006), define al receptor como "La persona (o personas) que recibe (n) un mensaje del emisor". "Es el sujeto, también llamado destinatario, al que se le dirige el mensaje".

Chiavenato (2005). Al igual que el emisor, el receptor está afectado por sus habilidades comunicativas, por ejemplo saber escuchar; sus actitudes, hacia sí mismo, hacia el emisor y hacia el contenido del mensaje; el grado de conocimiento sobre el tema que se comunica y su posición dentro del sistema, es decir su estatus.

- **LA DECODIFICACIÓN**

Martínez et al. (2006). Al final del proceso el mensaje es decodificado por el receptor, quien debe "pasar del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor". Es importante decir que "el receptor interpreta los mensajes sobre sus propias experiencias", por lo que es crucial al momento de enviar el mensaje tener previo conocimiento de quién (es) es (son) el (los) receptor (es) y así tratar de adecuar lo que comunicamos a las características de quien lo recibirá.

- **LA RETROALIMENTACIÓN**

Homs (1998) refiere que "la comunicación es un proceso dinámico de intercambio de ideas", es decir, de todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana.

Sin embargo, existe algo que es indispensable para cumplir con esta función dinámica: la retroalimentación.

Homs (1998) en el proceso de comunicación la retroalimentación es "la respuesta generada como consecuencia del mensaje y enviada al emisor original de la misiva", es un elemento básico e importante.

Martínez et al. (2006) cabe citar que la retroalimentación es la que "suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje, misma que permite saber al emisor si el mensaje fue o no recibido y si ha tenido la respuesta que pretendía. Homs (1998) define dos tipos de retroalimentación: "uno que se genera en el intercambio de información y otro que no es más que la certificación de que el mensaje original fue recibido, bien interpretado y con sentido correcto en que fue enviado". Dentro de la empresa, la retroalimentación puede llegar de muchas formas y Martínez et al. (2006) las clasifica de la siguiente forma:

- a) Retroalimentación directa, es cara a cara a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales.
- b) Retroalimentación indirecta, a través de demandas de alta calidad en el trabajo, disminución de ausentismo, mayor coordinación de las personas con las que trabaja, etc.

- **RUIDO**

Martínez et al. (2006), El ruido "es el factor que se puede presentar en cualquier etapa del proceso, desviando o cambiando la intención real de la comunicación". Estas intervenciones se encuentran ligadas a cualquier momento del proceso, desde la emisión del mensaje con el emisor, la encodificación, el mensaje, la decodificación y el receptor; provocando malos entendidos, confusiones, desinterés e incluso impidiendo que el mensaje llegue a su destino. Los ruidos más comunes que alteran la situación comunicativa se clasifican, según lo explica María Fonseca (2005), de acuerdo con el elemento del proceso al que afectan de forma directa; hay varios tipos:

- a. Ruido psicológico, se presenta en el emisor y receptor. Es un estado anímico mental o emocional producido por la situación que se vive, tensión, tristeza, angustia, enojo, apatía, etc.
- b. Ruido fisiológico, consiste en molestias o incapacidades del organismo humano del emisor y receptor, por ejemplo, pérdida de la vista, oído, ronquera, malestares o dolores corporales, hambre, cansancio, etc.
- c. Ruido semántico, se presenta en el mensaje, en su contenido. Por ejemplo las palabras empleadas pueden tener un significado confuso, equivocado o desconocido por el emisor.
- d. Ruido técnico, se presenta en medio y canal que transmite el mensaje; por ejemplo, manchones de tinta en textos impresos, palabras ilegibles o borrosas, interferencias en el sonido y la imagen del televisor, etc.
- e. Ruido ambiental, son alteraciones naturales del ambiente, como lluvia, truenos, calor, frío, etc.; y alteraciones artificiales producidas por maquinas, aviones, autos, martillos, campanas, teléfonos y muchos más.

- **COMUNICACIÓN EFECTIVA O EFICAZ**

Chiavenato (2005) manifiesta que la diferencia entre enviar y compartir información es crucial para poder tener una comunicación eficaz. Recordemos que: para que haya comunicación es necesario que la información sea recibida y entendida por el destinatario.

La información que sólo se transmite, pero que no es recibida ni entendida, no fue comunicada. Comunicar significa conseguir que determinada información o mensaje sean comunes para una o más personas. Por esta razón se incluye la etapa de retroalimentación, pues con ello se sabe si es recibida y entendida como el emisor la envió inicialmente. Pues "al producirse una

comunicación, el comunicador espera lograr cierto resultado, es decir, espera que su comunicación sea efectiva”.

Martínez et al. (2006) manifiesta que la comunicación efectiva es entonces aquella que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido. Los efectos a lograr son los cambios de comportamiento, actitudes, opiniones y en la conducta aparente del receptor como respuesta al mensaje que se le ha enviado.

Breth, (1974) en Martínez (2006), “Sin embargo, para poder lograr cualquier cambio, el mensaje debe ser importante para el receptor, es decir, debe causarle un cierto impacto”. Asimismo, dependerá no sólo de las habilidades del emisor sino del conocimiento del receptor y de su experiencia total para lograrlo. Luego de lo dicho, Martínez et al. (2006) realizan una serie de consideraciones que el emisor debe tener en cuenta de forma general para una comunicación efectiva:

- a) Clasifique sus ideas antes de comunicarlas.
- b) Examine el propósito de sus mensajes.
- c) Considere el contexto (físico y humano) en el que comunicará sus mensajes.
- d) Cuando sea apropiado y posible, consulte con otras personas para diseñar más adecuadamente su comunicación.
- e) Cuando comunique, esté atento al contenido de su mensaje y a la forma de expresarlo.
- f) Trate de ver cuáles son las necesidades e intereses de su receptor.

- g) Dé seguimiento a sus comunicados.
- h) Asegúrese de que su conducta reafirma su comunicación.
- i) Busque no sólo ser entendido sino también entender los mensajes de los demás.

2.2.1.3. DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Ramos (2002) asegura que “el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo”. Así es como se llega a la construcción de la empresa, la cual está integrada por diferentes mandos y, por tanto, diversas formas de comunicación. Esto se une con lo previamente hablado de los canales formales e informales dentro del proceso. Asimismo Robbins (2004) explica que dentro de los canales formales se encuentran dos direcciones: descendente y ascendente, definidos como:

a) DESCENDENTE

Es la que pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Este tipo de comunicación tiene como fin crear empatía y generar un clima de trabajo conjunto para encontrar la manera de resolver los problemas de la organización.

Los gerentes o jefes de grupo se dirigen de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño, etc. Algunos de los medios son las conversaciones, juntas, mensajes en publicaciones de la organización, correo electrónico, telefonemas, memoranda, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos.

b) ASCENDENTE

Es la comunicación que se dirige a un nivel superior en la organización. Sirve para la retroalimentación a los superiores, informales del progreso

hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. También mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, sus compañeros y la organización en general. Algunos de los ejemplos de este tipo de comunicación son los informes de desempeño, las urnas de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados, los procedimientos de quejas, las discusiones entre superiores y subordinados, etc. Por otro lado dentro de los canales informales se encuentran la dirección horizontal.

c) HORIZONTAL

Es una comunicación que tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupo al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango. Este tipo de comunicación surge porque ahorran tiempo y facilitan la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales están formalizadas, pero lo más habitual es que surjan informalmente como atajo en la jerarquía vertical y para hacer expeditas las actividades.

Es deseable que en toda compañía existan canales formales e informales, así el flujo de información estará dirigido en todas las direcciones y hacia todos los trabajadores. Pero a su vez estos deben ser combinados con la comunicación preventiva y correctiva, definida por Homs (1998) como tipos de comunicación en la empresa:

- **Comunicación de tipo preventiva.**-Este tipo de comunicación es aquella que se planifica y desarrolla cuando no hay problemas graves que resolver; se implementa para evitar que aparezcan.
- **Comunicación de tipo correctiva.**-Es la que por el contrario responde a la necesidad de resolver favorablemente problemas que ya surgieron y que pueden presentarse como rotación de personal, huelgas, ausentismo, etc.

2.2.1.4. NECESIDADES DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cuando se observa el contenido de los medios a través de los cuales las empresas se comunican con su personal, Andrade (2005) comenta que frecuentemente se encuentran enormes cantidades de información a la que bien se le podría llamar, al igual que la comida, que engorda mucho pero no nutre: "chatarra". La información chatarra es "aquella que no satisface necesidades específicas, que interesa a pocas personas y que hace que los medios en general tengan una baja aceptación y credibilidad en la organización". Andrade (2005) explica que en diferentes investigaciones se ha presentado la existencia de un amplio número de asuntos que los empleados están interesados en conocer, los cuales básicamente se pueden agrupar en tres categorías:

- Información relacionada con la organización. Se incluye todo lo relacionado con lo que es y hace la organización.
- Información acerca del trabajo. Ésta se relaciona con la información que necesitan las personas para "saber qué se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas".
- Información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar. "Las personas requieren saber todo lo que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar", como: prestaciones, beneficios, actividades culturales, sociales y deportivas, entre otros.

Para la satisfacción de las anteriores necesidades de comunicación en la empresa, existen diferentes clases de mensajes que dependen de la información que se requiera transmitir. Andrade (2005) precisa cinco tipos de mensajes:

1. **Informativos o de contexto:** cuyo objetivo básico es que las personas sepan lo que está pasando en su empresa.

2. **Directivos:** que le dicen a la gente qué debe hacer y qué se espera de ella (instrucciones concretas, acciones a tomar, normas y disposiciones diversas que hay que cumplir).
3. **Motivacionales:** que buscan la participación y el involucramiento del personal en los proyectos y programas de cambio que emprende la organización.
4. **De apoyo:** el objetivo es proporcionar la información que las personas requieren saber en situaciones de crisis organizacional.
5. **De desempeño:** que proporcionan retroalimentación y reconocimiento, elementos indispensables para que los colaboradores mejoren sus resultados. De no seguir los puntos anteriores, el público interno no podrá satisfacer plenamente sus necesidades de información, debido a que dentro de las organizaciones, el sistema de comunicación tiene unidos a todos los demás.

Ramos (2002), por lo tanto, es importante valorar lo que piensan los integrantes de la organización acerca de la comunicación, ya que este proceso involucra y afecta directamente a cada miembro.

2.2.1.5. TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Andrade (2005) presenta postulados básicos para considerar la importancia y alcance que tiene el proceso comunicativo en las corporaciones:

- La comunicación es integral. Es decir, abarca gran variedad de modalidades, todas importantes y siempre presentes en cualquier empresa.
- La comunicación es un sistema. Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes que tienen un propósito común.
- La comunicación y la cultura organizacional.

La comunicación organizacional se compone de diversos elementos, tanto internos como externos, que unidos constituyen la base para que la empresa proyecte su imagen a todo su público de

forma eficaz. Escobar (2009) expresa que la percepción que tengan los diferentes públicos es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual se verá reflejado en la retroalimentación del mensaje y la forma en que lo generen. El público "es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos".

Escobar (2009) manifiesta que el público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio. Este público está integrado por todos aquellos clientes o posibles compradores, prensa, comunidad, gobierno, otras empresas públicas o privadas, distribuidores, etc. El público interno: Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculada a ella.

En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, etc. Desde estos enfoques puede dividirse la comunicación en interna y externa como se explica en los siguientes apartados.

2.2.1.5.1. COMUNICACIÓN INTERNA

Andrade (2005) manifiesta que dependiendo del público al que se dirige así será el esfuerzo comunicativo a emplear. La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Este tipo de comunicación es llevada a cabo por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

Dentro de la empresa, el clima organizacional es el que refleja la calidad del entorno interno que mantienen sus miembros, y que influye en su comportamiento. Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos planteados y orientados previamente. Estos valores, características y atributos conforman la identidad corporativa: Escobar (2009, p. 157) "el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma". Es decir, la personalidad de la empresa.

Escobar (2009) menciona que para formar esa identidad la empresa primero tiene que definir ¿quién es?, ¿qué hace? y ¿por qué lo hace? y el resultado se tendrá que comparar con su misión y visión para verificar si es lo mismo o complementario.

Después se tiene que determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno, para concluir cuál es la identidad real, la identidad que se vive en la empresa. El principal objetivo o razón de ser del área de comunicación organizacional interna es: Respalda el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Así también, Homs (1998) sostiene que la comunicación interna pretende:

- Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa.
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.

- Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores.
- Crear una disposición favorable hacia la empresa por parte de la familia del trabajador.
- Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible a la empresa.
- Abatir índices de rotación de personal.
- Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal.
- Fomentar actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución.
- Motivar al trabajador e incrementar su productividad.

Andrade (2005) desglosa 5 objetivos específicos que conforman su Modelo de las cinco íes:

- 1) Investigación
- 2) Identificación
- 3) Información
- 4) Integración
- 5) Imagen.

Con esto ha marcado tendencias en el área de comunicación interna, y es que recalca la relevancia de que esta comunicación debe lograrse ver como una estrategia y no sólo de manera operativa. Ligado a ello existe "la necesidad de diseñar un plan estratégico de comunicación que señale claramente el camino y los medios para que esta contribución esperada de la función a los resultados organizacionales, se pueda dar". Es decir, que la comunicación organizacional Interna deba ser una serie de

actividades con cierto sentido y conexión agrupadas en una estrategia a partir de objetivos claros y de planes concretos. No sin olvidar la medición de los resultados obtenidos, una vez que se haya implementado el plan estratégico.

2.2.1.5.2. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Libaert (2006) manifiesta que un plan de comunicación organizacional se define como un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, en el campo de la comunicación organizacional el plan aplica a cualquiera que sea el tipo de empresa. Independiente de su tamaño, campo de actividad, objetivos y desafíos. Elaborar un plan es concretar una estrategia en forma escrita, Josep Serrat (1996), dice que antes de elaborar cualquier política o programa de comunicación interna hay que elaborar un diagnóstico para obtener datos respecto a los siguientes puntos:

- La eficacia y los canales de comunicación existentes en la empresa hasta el momento.
- Necesidades concretas y prioridad de las mismas.
- Analizar la problemática que pueda conllevar y el grado de aceptación que previsiblemente tenga. Este último se consigue desarrollando una sensibilidad hacia los empleados, precisando conocer sus necesidades, inquietudes y aspiraciones.
- Conocer el nivel de motivación y cooperación por parte del personal que intervenga. Una vez hecho esto, es necesario consultar a todos los directivos para asegurarse del compromiso de colaboración y el apoyo de mandos y trabajadores.

Serrat (1996) menciona que "las necesidades de comunicación son distintas según la posición de cada uno en la empresa y la disposición de información que el propio cargo conlleva". Al tener los puntos antes enumerados, Serrat (1996) menciona cinco sencillas pautas para resolverlas gradualmente:

- 1°) *Objetivo de la comunicación.* Corresponde al porqué de la necesidad del plan. Es decir, saber a dónde se dirigirán nuestros esfuerzos. Debe estar muy claro lo que se pretende lograr pues de lo contrario será altamente probable que el esfuerzo se desvíe o se pierda.
- 2°) *Selección de los receptores.* Se debe concretar a quién o quiénes debe ir dirigida la comunicación y en qué medida. Dentro de la empresa existen varios tipos de públicos como personal directivo, mandos medios, no sindicalizado, de áreas específicas, y muchos más, no solamente está constituido por los colaboradores, dicho en términos generales. Esta especificación puede aumentar la efectividad del plan, dado que en la organización existen diferentes necesidades de información, se hablan lenguajes distintos y se encuentran en marcos diferenciados diversos.
- 3°) *Mensaje.* El contenido de la información lógicamente deberá ser coherente con la estructura y los fines de la organización. El mensaje o mensajes deberán ser transmitidos con rigor y claridad. La definición de lo que se quiere comunicar es una etapa crítica del proceso, ya que si los emisores de los mensajes no lo tienen claro, menos lo tendrán sus receptores.
- 4°) *Definir la cantidad de información.* Ésta es una decisión difícil por la imposibilidad de proporcionar a todos los

colectivos la misma información. Por cultura y estrategia empresarial, la calidad y la cantidad de lo que deseamos comunicar debe ser distinta. La cantidad debe ser la justa y necesaria según la capacidad del receptor para comprenderla.

5°) *Escoger el modo de comunicar el mensaje.* Para el plan de comunicación se escogerá el canal o medio más adecuado, preciso y coherente con los materiales que se poseen.

Serrat (1996) propone al ejecutivo de empresa turística ideas para lograr una mayor eficacia en las comunicaciones internas y al fin, un cambio de actitud positiva de los empleados hacia la organización:

- El fomento de las reuniones de trabajo con sentido de la rentabilidad del tiempo,
- La creación de nuevos medios que hagan participar al personal en opiniones e ideas,
- El suministro por parte de Dirección de la información necesaria en el día a día,
- El aumento de la circuitos de información escrita: ordenes de trabajo, notas de servicio, correo, fax, etc. y hasta
- Iniciar círculos de calidad para la mejora de métodos y sistemas de trabajo.

2.2.1.5.3. INDUCCIÓN

Jofre (2001) dice que una vez decidida la incorporación del empleado a la empresa, es necesario orientarlo y capacitarlo, brindándole información necesaria sobre el funcionamiento de la organización donde prestará sus servicios. Por inducción se entiende que es: un proceso mediante el cual el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias,

los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización.

Martínez (2004) en su artículo sobre inducción estratégica la describe como "el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo". A través de este proceso el empleado tiene conocimiento de: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, por mencionar los más relevantes.

La implementación del proceso de inducción trae consigo beneficios, los cuales Jofre (2001) enumera:

- Cuanta más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de socialización.
- Cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.
- Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.
- Reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de resultados.
- Reducir la rotación.

- Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros.
- Mejorar el compromiso del colaborador.
- Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.
- Facilitar el aprendizaje.
- Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.
- Reducir los costos de la puesta en marcha.

Jofre (2001) hace hincapié en que debe existir un seguimiento de este proceso en cada empleado ya que de esta manera, asegura la autora, se garantiza recibir retroalimentación por parte del nuevo empleado y se hacen mejoras o ajustes pertinentes del programa. Es importante también que el supervisor tenga una entrevista con el nuevo empleado, verificando la comprensión de la inducción y aclarando los puntos que quedaron poco claros. Esta instancia facilita la descripción de tareas, los objetivos del puesto y del área, la relación con otros puestos, la presentación a compañeros o equipo de trabajo, y el sistema de evaluación de desempeño. Este curso de orientación facilita la adaptación al equipo de trabajo, y el empleado siente alegría de trabajar en la empresa y ganas de permanecer en la misma.

Un programa estratégico de inducción para nuevos empleados consta de dos etapas distintas, asegura Martínez (2004): un programa formal de inducción organizacional y un programa departamental de inducción.

- a) *Inducción organizacional*. Los objetivos de la inducción son:
- Darles a los nuevos empleados una visión global de la historia de la empresa y su posición actual.
 - Describir las funciones generales de la compañía.

- Explicar la estructura organizacional.
- Describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos.
- Explicar la importancia vital de cada empleado para lograr los objetivos.
- Describir las prestaciones y servicios a los que tienen derecho los trabajadores.
- Esbozar las normas, políticas y procedimientos de la organización.

En la inducción organizacional, se recomienda que exista representación de todos los departamentos y de la dirección general. En cuanto a la forma, esta inducción podrá ser a través de conferencias, transparencias y diagramas, material para repartir, películas, periodos de preguntas y respuestas y visitas guiadas. El tiempo oportuno para llevar a cabo el curso de inducción organizacional es durante la primera semana de trabajo del nuevo empleado, y su duración dependerá del tamaño de la empresa. El contenido recomendado para el curso de inducción organizacional es:

1. Sesión general.
2. Visitas guiadas.
3. Sesión detallada sobre prestaciones.
4. Sesión detallada de políticas y procedimientos.
5. Sesión de preguntas y respuestas.

b) Inducción departamental

La inducción departamental se concentra en áreas específicas relacionadas con el trabajo, los temas incluidos son:

- Responsabilidades departamentales.
- Estructura departamental.

- Procedimientos disciplinarios.
- Procedimientos para quejas.
- Horarios de trabajo, comidas y descansos.
- Relación del departamento con las demás áreas.
- Obligaciones y responsabilidades del puesto.

Se recomienda que esto se realice también durante la primera semana de trabajo del nuevo empleado y su duración dependerá del puesto que se esté ocupando.

2.2.1.5.4. CAPACITACIÓN

Siliceo (2004) manifiesta que la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades y conocimientos que necesitan para realizar su trabajo.

Este proceso lleva a una mejora continua y a implementar formas homogéneas de trabajo, las cuales generan un valor agregado y una ventaja competitiva tanto para la empresa como para los empleados. La razón principal de capacitar consiste en generar un cambio.

La capacitación es un proceso que va más allá de un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, afirma Siliceo (2004). Algunas opciones las presenta Stephen Robbins (2004), quien logra resumir en 4 categorías generales básicas los tipos de capacitación:

- Destrezas básicas de lectura, escritura y aritmética. Es conocido que existan problemas en todo el mundo donde los trabajadores tengan incapacidades de utilizar sus destrezas de lectura, escritura y cálculo eficientemente en la vida diaria. Es por esto que los empleados necesitan mejorar sus destrezas básicas de lectura, escritura y

aritmética. Con ellas desarrollarán mejor sus habilidades, su comunicación en general y su confianza. Capacidades técnicas. La mayor parte de la capacitación está dirigida a actualizar y mejorar esta área. Esto se debe a la nueva tecnología y los diseños estructurales. El trabajo cambia con estas mejoras y los empleados tienen que aprender a realizar una variedad más extensa de tareas y necesitan más conocimientos sobre el funcionamiento de su organización.

- Habilidades de relaciones interpersonales. Al formar parte de la empresa se integran a un equipo de trabajo en ella en el que su desempeño depende de la capacidad para relacionarse con sus compañeros y jefes.
- Algunos empleados tienen excelentes capacidades pero otros necesitan fortalecer las suyas. Incluye aprender a escuchar, a comunicar ideas claramente y a funcionar mejor como integrantes de un equipo.
- Habilidades de resolución de problemas.

Los empleados que no efectúan tareas de rutina se pueden enfrentar a problemas que tienen que resolver. Este tipo de programas de capacitación abarca la realización de actividades para afinar la lógica, el razonamiento y las habilidades para definir problemas, así como para determinar las causas, encontrar y analizar alternativas y elegir las soluciones. Con base en lo anteriormente citado por diversos autores, los estudios realizados sobre la comunicación y su importancia para las empresas ha marcado caminos interesantes para los investigadores.

2.2.1.6. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, podemos decir que los factores que influyen y afectan esas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Ningún Plan de Comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización. La investigación y evaluación permanente de los canales y de los actores de la comunicación interna es imprescindible para obtener los resultados esperados. La aplicación de fórmulas exitosas para otras organizaciones no garantiza la efectividad en un grupo diferente, con otras expectativas, necesidades y realidades.

Sí será útil estar actualizados sobre las últimas tendencias que de alguna forma afectan o afectarán a las personas, empresas y entornos en un momento determinado. Los avances tecnológicos, la inestabilidad de los mercados, las crisis políticas, la pérdida del sentido de pertenencia del empleado con la empresa, el crecimiento del trabajo virtual, la participación creciente de las mujeres en cargos directivos y la pérdida de confianza generalizada en los contenidos de la comunicación, son algunos de los factores que definen el planteo de una nueva forma de encarar la comunicación interna en las empresas. El rol del área de Relaciones Públicas es fundamental para lograr, a través del diseño de un plan estratégico efectivo, esta difícil combinación de fuerzas culturales internas atravesadas por los condicionamientos inmanejables del entorno que afectan a cada organización de acuerdo su magnitud y a la industria en la cual opera. Y esta construcción de la cultura organizacional es una de las responsabilidades fundamentales de las Relaciones Públicas y uno de los contenidos principales de la comunicación interna. Los miembros de una organización deben conocer y compartir los principios y valores

51

que direccionan la actividad de la compañía y que definen al mismo tiempo su rol y su aporte a la concreción de los objetivos organizacionales. Sólo se puede generar sentido de pertenencia y adhesión cuando los integrantes de un grupo tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen y porqué y para qué la compañía toma determinadas decisiones y traza determinados objetivos.

2.2.1.7. ESCUCHAR, PLANIFICAR, EVALUAR

Escuchar. Es el primer axioma de la comunicación interna. Escuchar activa y proactivamente a quienes son los destinatarios de los mensajes de la compañía. El discurso solitario de las carteleras y los house-organs (revistas internas) que nadie lee se identifica equivocadamente como 'falta de interés'. Habría que preguntarse en realidad si esos son los mensajes que los empleados esperan recibir, o es la información adecuada para hacer mejor su trabajo o el discurso motivador para afianzar su sentido de pertenencia a la organización. Quien planifique la comunicación interna es responsable de conocer y entender cómo funciona ese mecanismo complejo de expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan en forma permanente y anárquica.

Encontrar el hilo conductor de ese flujo, darle un orden y un sentido y traducirlo en mensajes y canales que direccionen la información en forma adecuada y coherente sólo se logra escuchando y entendiendo las necesidades comunicativas de cada grupo humano específico.

En este sentido, Relaciones Públicas cuenta con valiosas herramientas de investigación como las auditorías de comunicación interna, la organización de reuniones de empleados para escuchar sus opiniones o sugerencias, las instancias de comunicación interpersonal empleado-supervisor ya sea través del coaching, de las evaluaciones de desempeño, las encuestas anuales de empleados, los recursos de buzones de sugerencia físicos o virtuales a través de la Intranet y las encuestas y sondeos entre otros.

La clave para que estas herramientas sean efectivas es devolver a quienes presentaron sus inquietudes un resultado, una respuesta y lo que es óptimo, una solución. Planificar es por su parte, la clave de toda comunicación efectiva y tiene una importancia fundamental cuando se trabaja con el público interno. Investigar, segmentar, analizar flujos y canales, tipos de relaciones interpersonales informales y jerárquicas, detectar las fuentes de rumores y el nivel de credibilidad del mensaje corporativo son algunas de las herramientas que permiten recabar la información necesaria y pertinente para elaborar un buen Plan de Comunicación Interna. El compromiso de la dirección y su definición de objetivos claros para la organización también es imprescindible para que el Plan de Comunicación Interna tenga sentido y coherencia comunicativa para los empleados. No se trata de sobre informar sino de definir claramente los tipos de comunicación (operativa o motivacional), generar los mensajes adecuados para cada una, diseñar los canales pertinentes para esa organización y manejar estratégicamente la oportunidad para la emisión de cada uno de ellos respetando los tiempos y necesidades tanto de los emisores como de los receptores.

Por último, medir es otro de los factores clave para el éxito de la Comunicación Interna. El seguimiento constante, el monitoreo permanente de los mensajes y sus efectos, de los canales y su nivel de cobertura y frecuencia y la generación de feed back son acciones orientadas a 'sentir el pulso de la organización' que facilitan la detección de desvíos, permiten comprobar el efecto de anuncios sensibles para los empleados y detectar los cambios culturales que la misma empresa va produciendo a medida que evoluciona en el tiempo.

2.2.2. EFICIENCIA

Eficiencia "Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y los recursos utilizados".

La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (Koontaz, Weihrich, Cannice; Décimo Cuarta Edición; Administración Perspectiva Global Y Empresarial, 2008; p. 21).

2.2.2.1. FUNDAMENTOS DE LA EFICIENCIA

En los años 30, el psicólogo de Harvard Elton Mayo describió una visión de comportamiento organizacional en función de la idea de que la interacción humana y las condiciones de trabajo determinan el nivel de desempeño de una organización –no la motivación por ganancia, la cual dominaba el pensamiento gerencial.

Los fabricantes fueron cautivados por la medición de tiempo y eficiencia, o la Gestión Científica, también conocida como Taylorismo, nombrada así por Frederick Winslow Taylor. Sin embargo, Taylor no fue su único defensor. En 1910, fue un abogado sindical de Boston, llamado Louis Brandeis, quien convenció a un grupo de expertos en fabricación que llamen "gestión científica" a lo que hacían. La eficiencia era crítica, dijo él, pero debía ganarse por medio del consenso con los trabajadores. La experta en eficiencia Lillian Gilbreth fue aún más allá: el propósito de la eficiencia fue el de aumentar "las horas de felicidad", resultando en un mejoramiento del lugar de trabajo, la reducción de fatiga y el aumento en la productividad.

Cuando el Dr. Joseph M. Jurany W. Edwards Deming combinó estas estrategias de equipo con una gestión científica racional en los años 50, nació un sistema poderoso. Sin embargo, nadie hizo caso al sistema.

Nadie, a excepción de la Compañía Automotriz Toyota. Deming y Juran enseñaron conceptos clave para ayudar a reconstruir varias industrias japonesas luego de la Segunda Guerra Mundial. Los industrialistas japoneses estuvieron tan impresionados que combinaron estos conceptos con la fabricación de sentido común de Henry Ford y con el sistema Justo-a-tiempo del moderno sistema de supermercados estadounidenses, para crear el Sistema de Producción Toyota.

Los expertos japoneses señalaron que simplemente, si algo estaban agregando a la historia y había algún secreto, era lo siguiente:

- Lograr un compromiso gerencial a largo plazo, aun a expensas de ganancias a corto plazo.
- Enfatizar el valor del cliente y atacar incesantemente a cualquier cosa que no añada valor.
- Establecer objetivos, medidas y responsabilidades organizacionales explícitas.
- Identificar prioridades para el mejoramiento, especialmente aquellas que enfaticen en añadir valor al producto.

2.2.2.2. LAS CLASES DE EFICIENCIA

Roberts distingue tres tipos de eficiencia (véase Brealey y Myers, 1988, pág. 297, donde se cita el trabajo inédito de Roberts, 1967):

- Eficiencia débil; es cuando el precio refleja toda la información histórica; las series de datos históricos no contienen información que pueda ser usada para obtener rentabilidades extraordinarias.

- Eficiencia semi fuerte; cuando el precio refleja toda la información pública, tal es el caso del anuncio de los beneficios anuales o de los tipos de interés. En este caso sólo sería posible obtener rentabilidades extraordinarias mediante la utilización de informaciones privilegiadas, si éstas existen.
- Eficiencia fuerte; el precio refleja toda la información existente, en tal caso nadie puede obtener una rentabilidad extraordinaria mediante la utilización de informaciones privilegiadas, bien porque no existen, bien porque son públicas.

2.2.2.3. LAS TRES “ES” DE UNA ORGANIZACIÓN EXITOSA

Para ser permeables a la continua adaptación a la que está sometido el emprendedor de hoy en día, les brindaremos tres lineamientos importantes para dar vuelo al negocio, a la marca, o lo que sea que estés tramando. Son conceptos que se pueden aplicar a cualquier tipo de emprendimiento porque atraviesan transversalmente a toda organización y sirven, a su vez, para diseñar un buen planeamiento estratégico.

EFICACIA. Lo principal consiste en definir un objetivo previamente. La eficacia se basa en lo que se llama “operacionalización”: todo aquello que es tangible y que nos sirve para cumplir el objetivo que se ha planificado.

Estrategias de marketing, planeamiento, establecimiento de métricas, estadísticas...pero sobre todo, buenas ideas, creatividad e innovación.

EFICIENCIA. Consiste en utilizar los recursos adecuadamente, lo que implica que sepamos de antemano cuáles son nuestros costos, con el fin de no derrochar, pero tampoco ahorrarlos si son necesarios. Recordemos que los recursos no son sólo materiales, sino que también pueden ser intelectuales, es decir, “humanos”.

Elegir un staff adecuado, capacitado, o personas que agreguen valor a lo que hacemos, es una forma de ayudar a nuestro negocio a que se acerque lo más posible a los parámetros más deseables.

EFFECTIVIDAD. La frutilla de la torta. La efectividad engloba a las dos anteriores. Es decir, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos.

Existe un debate acerca de si sirve ser eficaz sin ser eficiente y viceversa. Por ejemplo, podemos diseñar un planeamiento en donde se gasten recursos de más y se logre el objetivo, en ese caso estaríamos siendo eficaces pero no eficientes. Así como también, la eficiencia por sí misma no nos garantiza llegar al punto que se ha planificado con antelación.

La realidad es que cuanto más nos exijamos y trabajemos para lograr un objetivo, mejores resultados obtendremos. Cuanta mayor especialización tengamos, imprimiremos más calidad a nuestro producto o servicio. Sabiendo conjugar y aplicar estos consejos adecuadamente, y no perdiendo de vista que nos debemos manejar dentro de un margen de flexibilidad, recorreremos un camino que sin dudas nos conducirá al éxito.

2.2.2.4. LA PRODUCTIVIDAD

Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

2.2.2.5. LA COMPETITIVIDAD

La ventaja competitiva se obtiene a partir de los recursos de la propia organización. Según la Teoría de Recursos y Capacidades, los recursos son el elemento básico para la creación de capacidades y, a partir de ellas, de la ventaja competitiva.

En dicha teoría se denomina recurso a cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, o sea, cualquier factor que ésta pueda controlar de forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él. Entre estos factores de producción, los activos son medios que la empresa posee, mientras que las capacidades son algo que la organización puede hacer a partir del empleo de dichos activos.

En este contexto se entienden como recursos: los recursos financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos, en tanto que las capacidades se generan utilizando como *inputs* dichos recursos y son un conjunto de sistemas de valores compartidos y rutinas derivadas de decisiones anteriores (por la experiencia alcanzada a lo largo de la vida de la empresa).

Los recursos en las organizaciones se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- **Recursos tangibles:** son más fáciles de identificar y valorar pues aparecen recogidos en los estados contables de las empresas, tratándose de aquellos activos con una materialización física, y de los recursos financieros.
- **Recursos intangibles:** pueden ser: tecnológicos (las tecnologías y conocimientos disponibles aplicables a procesos, productos, etc.), organizativos (el prestigio, la marca comercial), capital humano (la experiencia, el know-how, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad).

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

La Comunicación Organizacional Interna influye de manera positiva y significativa en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El Planeamiento de la Comunicación Organizacional Interna influye positiva y significativamente en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.
- La Retroalimentación en la Comunicación Interna influye de forma gradual en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.
- La Cultura Organizacional influye de forma gradual en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Comunicación.-** Es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.
- **Canal de Comunicación.-** Es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor.
- **Comunicación Ascendente.-** Provee a la administración la retroalimentación que proviene de los subordinados. A través de la dirección puede medir el clima organizacional y enfrentarse a los problemas antes de que sean graves o crisis.

- **Comunicación Descendente.**- Sirven para emitir las directrices de un superior a los subordinados.
- **Comunicación Horizontal.**- La comunicación que se desarrolla entre personas del mismo nivel de jerarquía.
- **Comunicación Organizacional.**- Es el flujo de mensaje dentro de una red de relaciones interdependientes. Es el proceso comunicacional que mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas de las metas.
- **Comunicación Interna.**- Es el proceso mediante el cual los individuos de una organización se ponen en contacto, por el cual pueden entender su papel de trabajo, las transformaciones que sufre la empresa, la cultura y los objetivos de la organización.
- **Desarrollo Organizacional.**- Es un método para cambiar las creencias, valores. Actitudes y estructuras de la organización, para que así pueda adaptarse mejor a los cambios en su evaluación.
- **Eficacia.**- Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.
- **Eficiencia.**- Algunos expertos como Koontz y Weihrich aseguran que la eficiencia consiste en el logro de aquellas metas que se ha propuesto una empresa utilizando para ello la menor cantidad posible de recursos.
- **Flujo Comunicacional.**- Es la dirección que toma la comunicación en la organización, esta puede ser ascendente, horizontal o descendente.
- **Información.**- Es el contenido que se transmite en la comunicación que se origina en el interior y el exterior de una organización cargada de valores, creencias, normas, pautas que le facilitan a la dirección los objetivos trazados.
- **Misión.**- Trabajo específico que debe cumplir una persona, grupo u organización.
- **Objetivos.**- Es el fin o finalidad que se pretende alcanzar con la actividad en el puesto de trabajo.

- **Planeamiento.**- En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.
- **Proceso Comunicacional.**- Es el proceso de transmitir la información. Significados que van del emisor al receptor, donde intervienen siete elementos claves. La idea o pensamiento, el emisor, codificación, transmisión, ruido, recepción, decodificación y acción.
- **Productividad.**- En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.
- **Retroalimentación.**- Es la repuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente, esto modifica mensajes posteriores.
- **Tomas de Decisiones.**- Es el proceso de elegir entre dos o más alternativas. Las personas toman las decisiones de distintos modos, aunque el proceso general es fundamentalmente el mismo.
- **Visión.**- La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

2.5. VARIABLE DE ESTUDIO

- **VARIABLES INDEPENDIENTE (X)**
Comunicación Organizacional Interna.
- **VARIABLE DEPENDIENTE (Y)**
Eficiencia del Personal Administrativo.

2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE LA VARIABLE E INDICADORES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUM.
Comunicación Organizacional Interna	X1: Planeamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Metas • Objetivos • Actividades • toma de decisiones • funciones 	Cuestionario de encuesta
	X2: Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • identificación • acceso a la información • efectividad • intranet • adecuadamente 	
	X3: Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Relación laboral • Compromiso • Cumplimiento • Motivación • Clima Laboral 	
Eficiencia del Personal Administrativo	Y1: Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeña • Recursos • Equipos de trabajo • Autoevaluación • Tareas 	Cuestionario de encuesta
	Y2: Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Delegación de funciones • Resultados • Estimulación • Participación 	
	Y3: Resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción • Evaluación • Viabilidad • Logro • Desempeño laboral 	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se dio en el Departamento, Provincia y Distrito de Huancavelica, específicamente en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Restituto Sierra Bravo (2002) el tipo de estudio de la presente investigación es aplicada, porque en éstos estudios se deben determinar y definir previamente las variables, luego se formulan hipótesis, los mismos que deben probarse por métodos estadísticos, trabajándose con muestras representativas y llegando al final a conclusiones.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es el explicativo – correlacional, los autores Hernández et al.(2006) lo definen de la siguiente manera:

Estudios Correlacionales, la cual asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, tiene como propósito conocer la relación, influencia, incidencia que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular su utilidad principal es saber cómo se puede comportar una

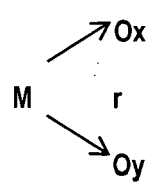
variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas. La investigación correlacional según este autor en alguna medida tiene un valor explicativo aunque parcial ya que el hecho de saber que dos variables se relacionan aporta cierta información explicativa.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para Hernández et al. (2006), el diseño es el no experimental y específicamente en descriptivo correlacional. En este tipo de diseño no se manipula deliberadamente las variables, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Según Kerlinger y Lee (2002) mencionado por Hernández (2006, p. 245), "La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Según lo mencionado, el presente trabajo de investigación reúne las características de un diseño no experimental, ya que se realizará la investigación sin manipular las variables motivo de estudio, se observará y estudiará la Comunicación Organizacional interna en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.



- Donde:**
M: Muestra seleccionada.
r: Relación.
Ox: Comunicación organizacional interna.
Oy: Eficiencia del Personal Administrativo.

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

a) **Analítico - sintético.**-Cuyos procedimientos son:

- Especificar con precisión el tema u objeto que se desea investigar para aislar e identificar cada una de sus partes.
- Caracterizar y relacionar los elementos del objeto de estudio (observar, describir, examen crítico, descomponer el fenómeno, ordenar y clasificar).
- Sintetizar para formar una nueva totalidad.

b) **Inductivo.**- Cuyos procedimientos son:

- Formulación del principio o ley.
- Estudio comparativo de casos particulares.
- Comprobación del principio o ley.

c) **Deductivo.**- Cuyos procedimientos son:

- Observación de los hechos.
- Análisis de los hechos.
- Formulación de la hipótesis.
- Comprobación de las hipótesis.
- Teoría: no es aceptada hasta que haya sido probada en el sistema de enunciados explicativos.

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO

3.6.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra, objeto de estudio estuvo constituida por el personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, donde se encuentra constituido por 63 personas entre nombrados y contratados, cuya distribución se muestra en la siguiente tabla:

JA

Sujetos pertenecientes a la población y muestra.

Tipo de personal	N (Población)	%	n (Muestra)
Personal Nombrado	15	24	15
Personal Contratado	48	76	48
Total	63	100	63

Fuente: Oficina de Personal –DRTC-HVCA.

3.6.2. MUESTREO

De acuerdo con (Melendez, 2011) el muestreo es la técnica para elegir los sujetos de la muestra. De esta manera de acuerdo a la estructura poblacional, se eligió el muestreo no probabilístico intencional.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos para la recolección de datos utilizados en la ejecución del presente trabajo de investigación son:

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Fichaje	Ficha
Encuesta	Cuestionario de encuesta

Fuente: Elaboración propia.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Se coordinó con el asesor del Proyecto de tesis para el diseño y capacitación de los instrumentos de medición.
- Se coordinó con las autoridades de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica a fin de pedirles permiso para aplicar el instrumento de medición.

- Se procedió a realizar el conteo de la información obtenida a fin de crear un modelo de datos para su respectivo procesamiento.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de la información obtenida mediante los instrumentos de medición se usaron básicamente dos técnicas:

a) Estadística Descriptiva

- Tablas de frecuencias.
- Tablas de doble entrada.

b) Estadística Inferencial

- Prueba de Independencia Chi Cuadrado para determinar relaciones causales, es decir para determinar las relaciones de la variable y sus elementos o dimensiones, además se tuvo en cuenta que el nivel de medición de la variable es de tipo ordinal, para lo cual el nivel de significancia considerado será de 0,05.
- Los datos procesados se re-analizarán en base a las teorías presentadas en el marco teórico; así mismo los datos obtenidos se procesarán mediante un ordenador, utilizando el software IBM SPSS 22.

CAPÍTULO IV

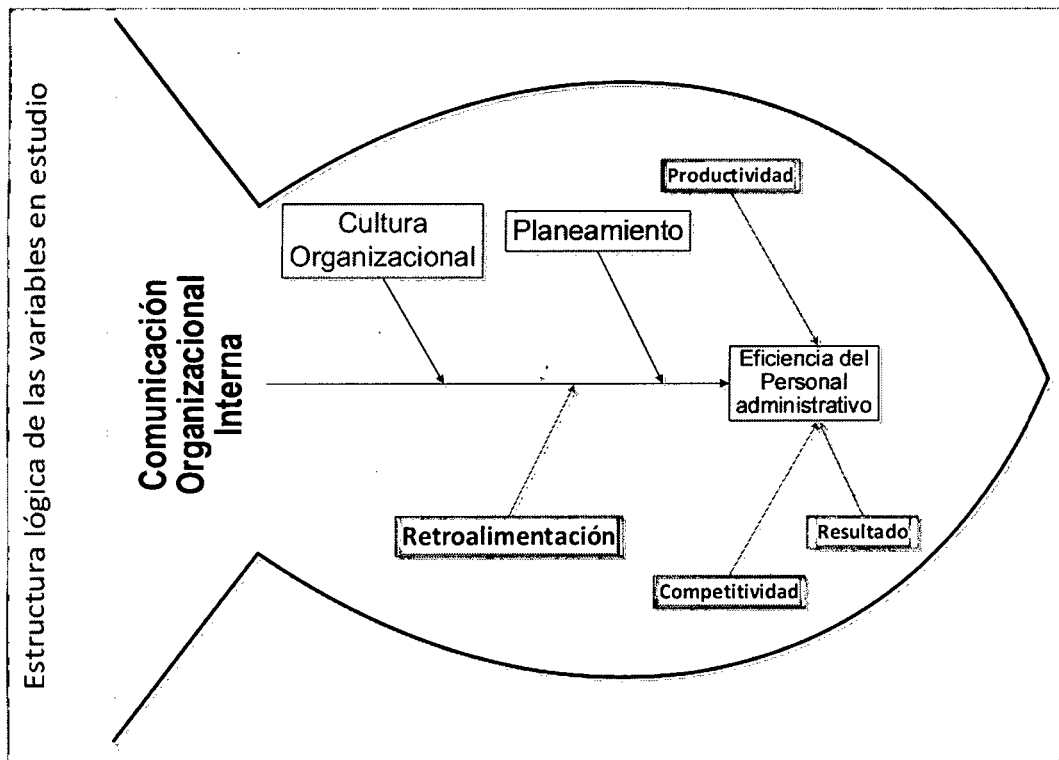
RESULTADOS

Luego de haber finalizado el proceso de recolección de la información con los respectivos instrumentos de medición en los sujetos de la investigación que estuvo conformado por el personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica periodo 2013, se procedió a la recodificación de los datos para ambas variables de estudio referida a la Comunicación Organizacional Interna y la Eficiencia del Personal Administrativo; para lo cual se ha creado el respectivo *MODELO DE DATOS*. Así pues en primer lugar se realiza el estudio de forma independiente para cada una de las variables, posteriormente se procede al proceso de relacionar ambas variables y determinar su relación de influencia de una sobre la otra variable.

Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia, diagrama de barras, medidas de tendencia central) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de independencia Chi Cuadrado al nivel de significancia de 5%.

Finalmente es importante precisar, que para tener fiabilidad en los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 22.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales). Es necesario mencionar que las mediciones obtenidas con el instrumento de medición están asociadas a determinados errores de medición, las mismas que por el tamaño de la muestra se asumen que están normal e independientemente distribuidas.

Gráfico 1. Diagrama de la relación lógica de las variables en estudio y sus dimensiones.



Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama N° 1 podemos observar la estructura lógica de las variables en estudio, del diagrama respectivo notamos que la variable independiente está referida a la Comunicación Organizacional Interna está constituida por tres dimensiones las mismas que son: el planeamiento, la retroalimentación y la cultura organizacional. Asimismo podemos observar que la variable dependiente está referida a la eficiencia del personal administrativo que está constituida por tres dimensiones las mismas que son: la productividad, la competitividad y el resultado.

En base a esta estructura de las variables se procederá a realizar el análisis en primer lugar de la variable independiente en su forma general y a nivel de sus tres; en segundo lugar se procederá a realizar el análisis de la segunda variable en su forma general y a nivel de sus tres dimensiones; finalmente se procederá a realizar el análisis de la relación obtenida para las dos variables, finalmente se procederá a realizar la contrastación de la hipótesis general de investigación y de las hipótesis específicas, de la cual finalmente se obtendrá las correspondientes conclusiones del trabajo de investigación.

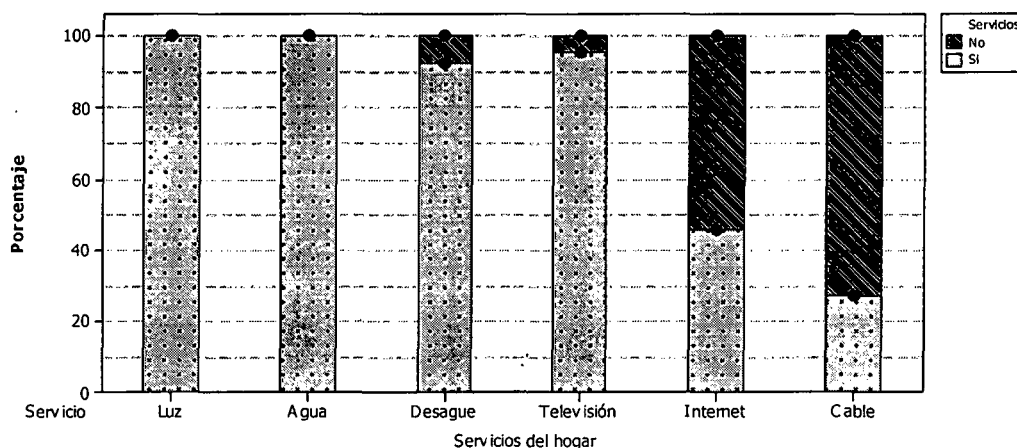
4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tabla 1. Resultados de los servicios del hogar de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

Servicios del hogar	Si		No		Total	
	f	%	f	%	f	%
Luz	63	100,0	-	-	63	100,0
Agua	63	100,0	-	-	63	100,0
Desague	58	92,1	5	7,9	63	100,0
Televisión	60	95,2	3	4,8	63	100,0
Internet	29	46,0	34	54,0	63	100,0
Cable	17	27,0	46	73,0	63	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 2. Diagrama de los servicios del hogar de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



Fuente: Tabla 1.

En la tabla 1 observamos los resultados de los servicios con que cuenta en el hogar de los trabajadores, como observamos para el servicio de luz todos los casos cuentan con ello, para el servicio de agua también todos los casos cuenta, para el servicio de desagüe cuentan el 92,1% , para el servicio de televisión cuentan el 95,2% de los casos, para el servicio de internet cuentan el 46% de los casos y el 54% no cuentan y para el servicio de cable cuentan solamente el 27% de los casos.

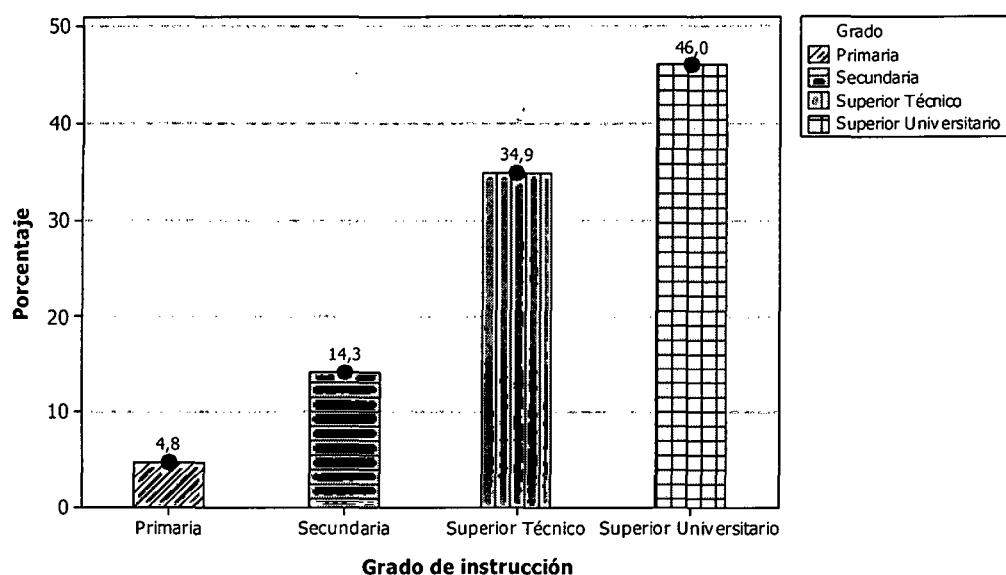
32

Tabla 2. Resultados del grado de instrucción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.

Grado de instrucción	f	%
Primaria	3	4,8
Secundaria	9	14,3
Superior Técnico	22	34,9
Superior Universitario	29	46,0
Total	63	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 3. Diagrama del grado de instrucción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones.



Fuente: Tabla 2.

En la tabla 2 podemos observar los resultados del grado de instrucción de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, notamos que el 4,8% (3) de los casos tienen un grado de instrucción primaria, el 14,3% (9) tienen grado de instrucción secundaria, el 34,9% (22) tienen grado de instrucción superior técnico y el 46% (29) tienen grado de instrucción superior universitario.

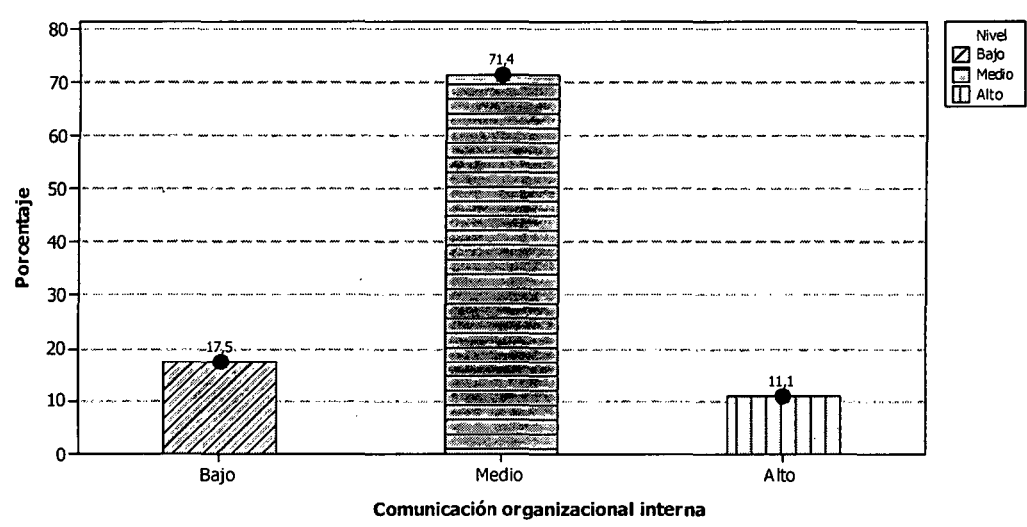
4.1.1. RESULTADOS DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA

Tabla 3. Resultados del estado de la Comunicación Organizacional Interna de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica.

Comunicación organizacional interna	f	%
Bajo	11	17,5
Medio	45	71,4
Alto	7	11,1
Total	63	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 4. Diagrama del estado de la Comunicación Organizacional Interna de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica.



Fuente: Tabla 3.

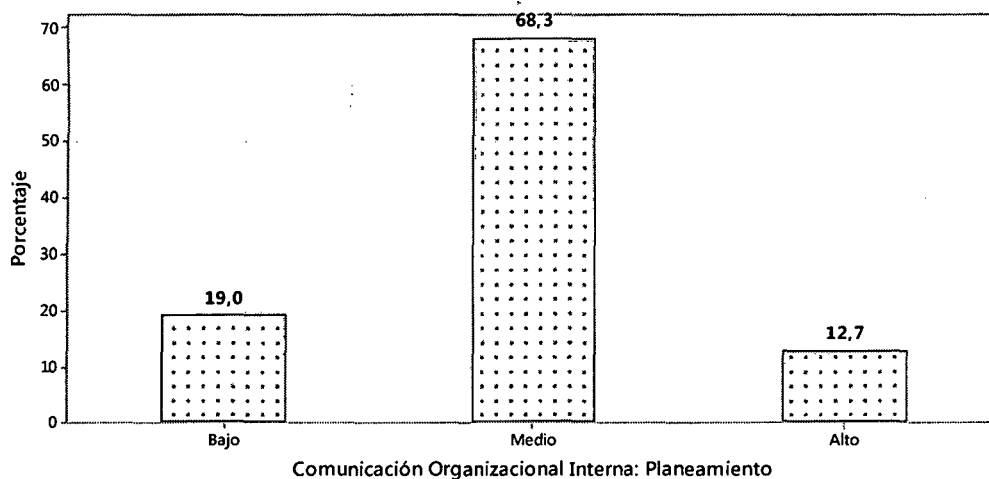
En la tabla N° 3 podemos observar los resultados del nivel de comunicación organizacional en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, el 17,5% (11) de los casos presenta un nivel bajo, en el 71,4% (45) presentan un nivel medio y en el 11,1% (7) de los casos presentan un nivel alto. Estos resultados generales tienen que estar en concordancia con los resultados generales en las correspondientes dimensiones de planificación, retroalimentación y cultura organizacional.

Tabla 4. Resultados del estado de la Comunicación Organizacional Interna en la dimensión del Planeamiento.

Comunicación Organizacional Interna: Planeamiento	f	%
Bajo	12	19,0
Medio	43	68,3
Alto	8	12,7
Total	63	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 5. Diagrama del estado de la Comunicación Organizacional Interna en la dimensión del Planeamiento.



Porcentaje en todos los datos.

Fuente: Tabla 4.

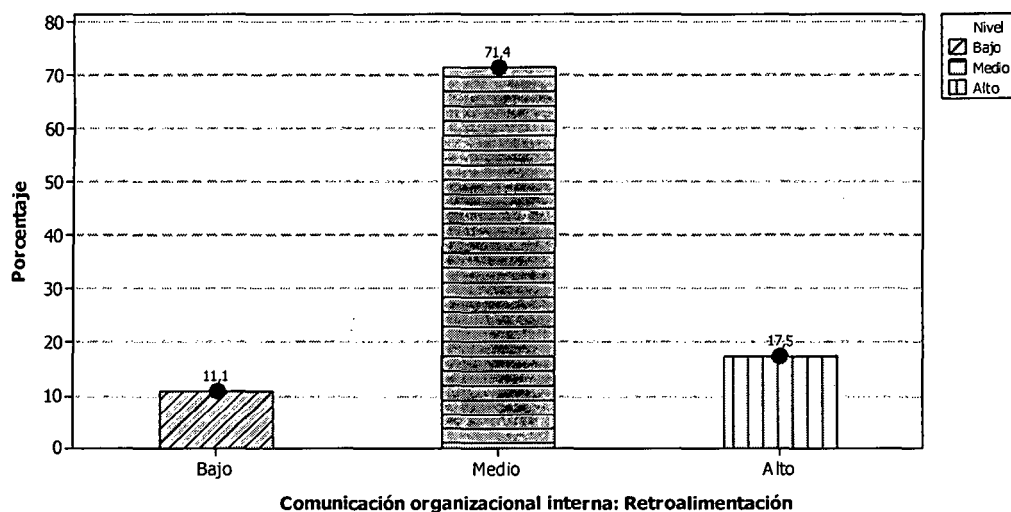
En la tabla 4 podemos observar los resultados de la Comunicación organizacional interna en su dimensión del Planeamiento, el 19% (12) tienen un nivel bajo, el 68,3% (43) tienen un nivel medio y el 12,7% (8) tienen un nivel alto. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es en el nivel medio; además los resultados evidencian que el cumplimiento de las metas, objetivos, actividades, toma de decisiones y funciones es en un nivel medio en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica.

Tabla 5. Resultados del estado de la Comunicación Organizacional Interna en la dimensión de Retroalimentación.

Comunicación organizacional interna: Retroalimentación	f	%
Bajo	7	11,1
Medio	45	71,4
Alto	11	17,5
Total	63	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 6. Diagrama del estado de la Comunicación Organizacional Interna en la dimensión de Retroalimentación.



Fuente: Tabla 5.

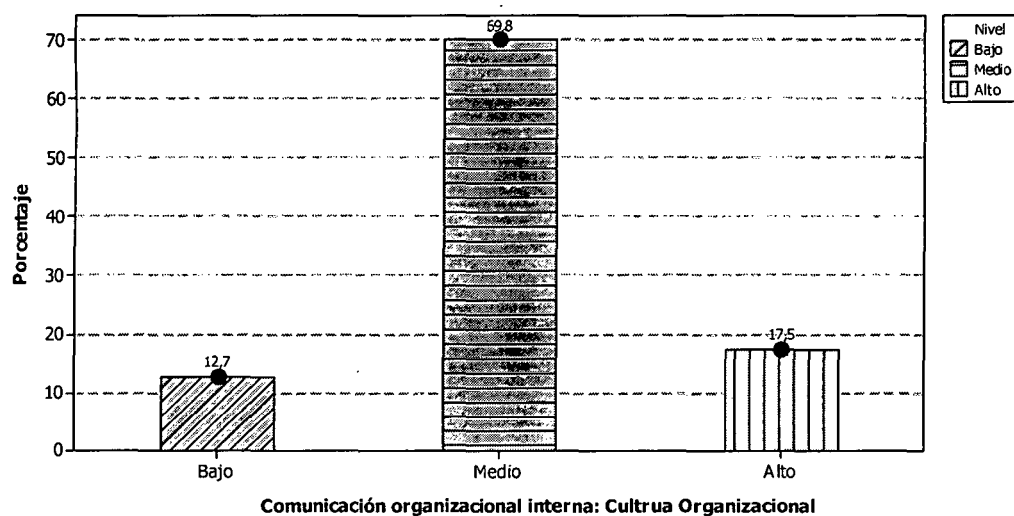
En la tabla 5 podemos observar los resultados de la Comunicación organizacional interna en su dimensión de Retroalimentación, el 11,1% (7) tienen un nivel bajo, el 71,4% (45) tienen un nivel medio y el 17,5% (11) tienen un nivel alto. Nuevamente según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es en el nivel medio; además los resultados evidencian que la identificación, el acceso a la información, la efectividad, el uso de la intranet es en un nivel medio en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica.

Tabla 6. Resultados del estado de la Comunicación Organizacional Interna en la dimensión de Cultura Organizacional.

Comunicación organizacional interna: Cultura Organizacional	f	%
Bajo	8	12,7
Medio	44	69,8
Alto	11	17,5
Total	63	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 7. Diagrama del estado de la Comunicación Organizacional Interna en la dimensión de Cultura Organizacional.



Fuente: Tabla 6.

En la tabla 6 podemos observar los resultados de la Comunicación organizacional interna en su dimensión de Cultura Organizacional, el 12,7% (8) tienen un nivel bajo, el 69,8% (44) tienen un nivel medio y el 17,5% (11) tienen un nivel alto. Nuevamente según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es en el nivel medio; además los resultados evidencian que la relación laboral, el compromiso, el cumplimiento, la motivación y el clima laboral es en un nivel medio en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica.

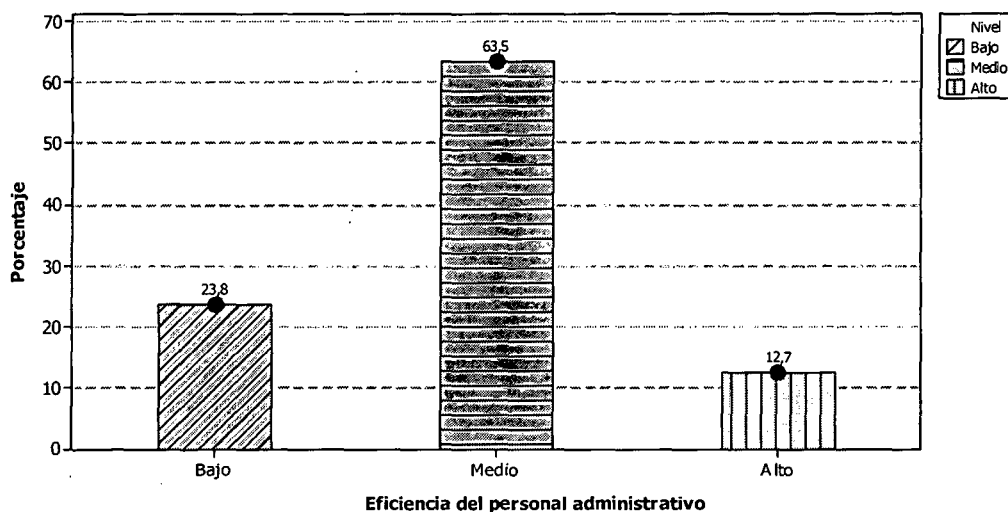
4.1.2. RESULTADOS DE LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Tabla 7. Resultados de la eficiencia del personal administrativo.

Eficiencia del personal administrativo	f	%
Bajo	15	23,8
Medio	40	63,5
Alto	8	12,7
Total	63	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 8. Diagrama Resultados de la eficiencia del personal administrativo.



Fuente: Tabla 7.

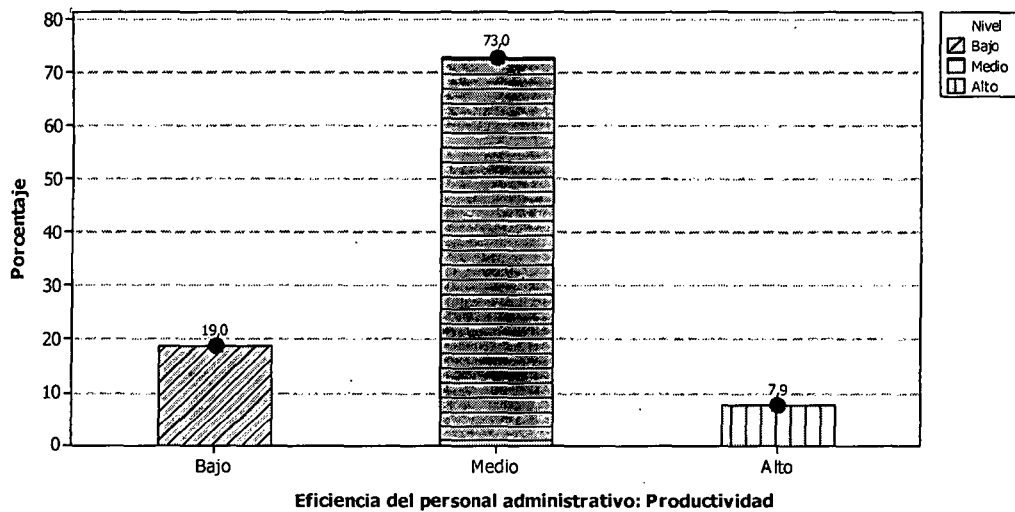
En la tabla 7 podemos observar los resultados de la percepción de los encuestados acerca de la Eficiencia del personal administrativo en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, el 23,8% (15) tienen un nivel bajo, el 63,5% (40) tienen un nivel medio y el 12,7% (8) tienen un nivel alto. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es en el nivel medio; lo que se traduce en los niveles de productividad, de competitividad y de resultados; que evidentemente también ha de estar en concordancia con el resultado de sus dimensiones.

Tabla 8. Resultados de la eficiencia del personal administrativo en la dimensión de Productividad.

Eficiencia del personal administrativo: Productividad	f	%
Bajo	12	19,0
Medio	46	73,0
Alto	5	7,9
Total	63	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 9. Diagrama de la eficiencia del personal administrativo en la dimensión de Productividad.



Fuente: Tabla 8.

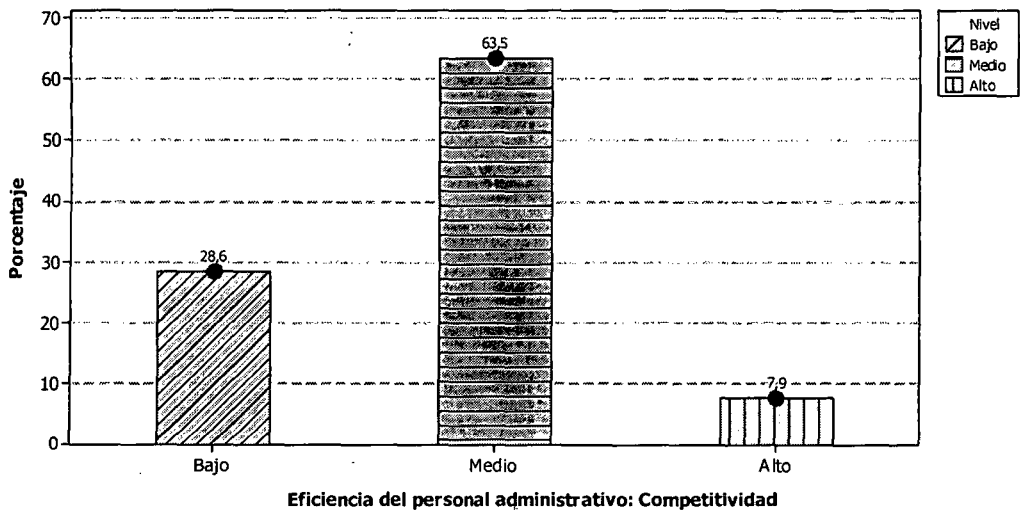
En la tabla 8 podemos observar los resultados de la percepción de los encuestados acerca de la Eficiencia del personal administrativo en la dimensión de productividad de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, el 19% (12) tienen un nivel bajo, el 73% (46) tienen un nivel medio y el 7,9% (5) tienen un nivel alto. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es en el nivel medio; lo que se traduce en el adecuado uso de los recursos, los equipos de trabajo, la autoevaluación y las tareas; que evidentemente también está en concordancia con el resultado general.

Tabla 9. Resultados de la eficiencia del personal administrativo en la dimensión de Competitividad.

Eficiencia del personal administrativo: Competitividad	f	%
Bajo	18	28,6
Medio	40	63,5
Alto	5	7,9
Total	63	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 10. Diagrama de la eficiencia del personal administrativo en la dimensión de Competitividad.



Fuente: Tabla 9.

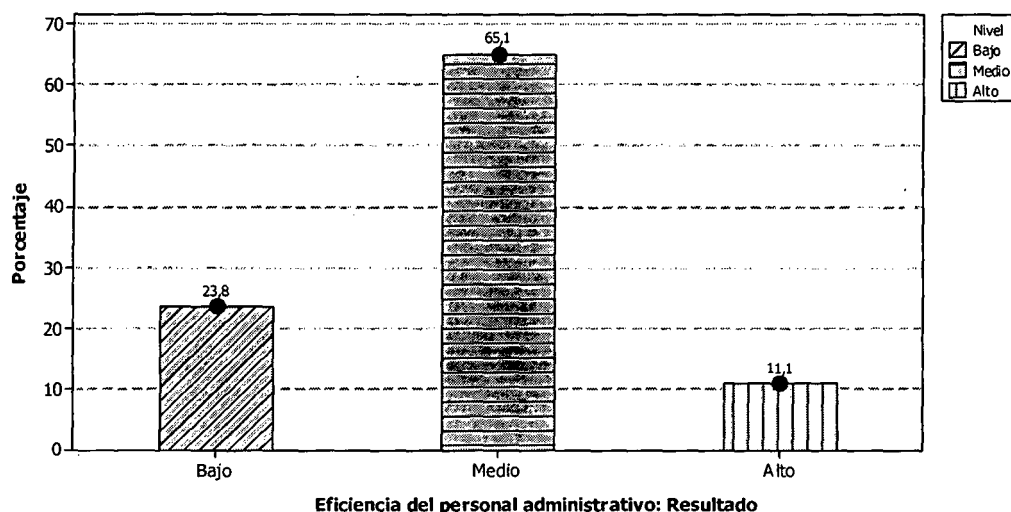
En la tabla 9 podemos observar los resultados de la percepción de los encuestados acerca de la Eficiencia del personal administrativo en la dimensión de competitividad de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, el 28,6% (18) tienen un nivel bajo, el 63,5% (40) tienen un nivel medio y el 7,9% (5) tienen un nivel alto. Nuevamente según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es en el nivel medio; lo que se traduce en la capacitación, la delegación de funciones, la estimulación y la participación; que también está en concordancia con el resultado general.

Tabla 10. Resultados de la eficiencia del personal administrativo en la dimensión de Resultado.

Eficiencia del personal administrativo: Resultado	f	%
Bajo	15	23,8
Medio	41	65,1
Alto	7	11,1
Total	63	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 11. Diagrama de la eficiencia del personal administrativo en la dimensión de Resultado.



Fuente: Tabla 10.

En la tabla 10 podemos observar los resultados de la percepción de los encuestados acerca de la Eficiencia del personal administrativo en la dimensión de resultados de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, el 23,8% (15) tienen un nivel bajo, el 65,1% (41) tienen un nivel medio y el 11,1% (7) tienen un nivel alto. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es en el nivel medio; lo que se traduce en la satisfacción, evaluación, viabilidad, logro y desempeño laboral; que evidentemente también está en concordancia con el resultado general.

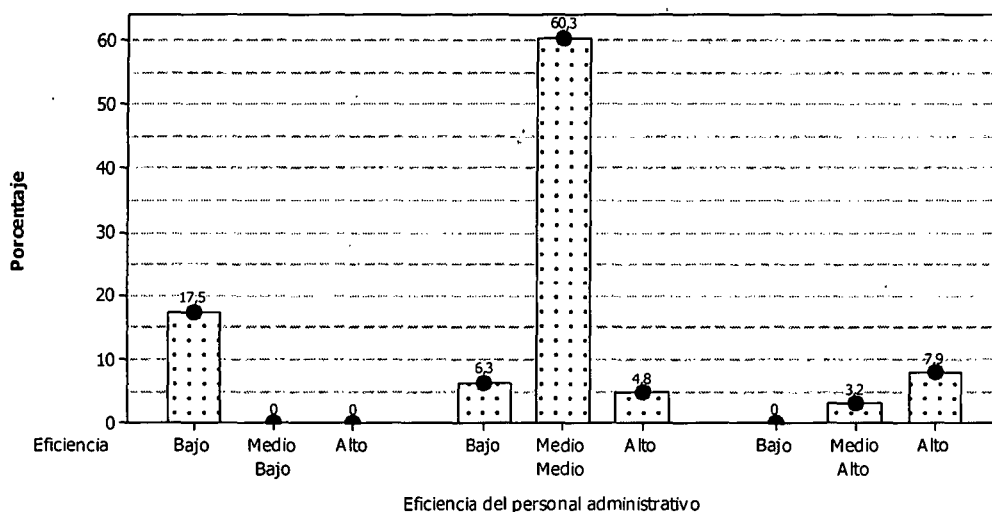
4.1.3. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Tabla 11. Resultados de la relación entre la comunicación organizacional interna y la eficiencia del personal administrativo.

Eficiencia del personal administrativo	Comunicación organizacional interna						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bajo	11	17,5	4	6,3	-	-	15	23,8
Medio	-	-	38	60,3	2	3,2	40	63,5
Alto	-	-	3	4,8	5	7,9	8	12,7
Total	11	17,5	45	71,4	7	11,1	63	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico 12. Diagrama de la relación entre la comunicación organizacional interna y la eficiencia del personal administrativo.



Fuente: Tabla 11.

En la tabla 11 se muestra la relación general para las dos variables en estudio, las columnas lo representan la percepción acerca de la Comunicación organizacional interna y las filas representan los niveles de eficiencia del personal administrativo; como se observa el 17,5% (11) de los casos tienen una percepción de la Comunicación Organizacional Interna Bajo y una percepción de calidad de la eficiencia del personal administrativo bajo, el 6,3% (4) de los casos tienen una percepción de la Comunicación

Organizacional Interna medio y una percepción de calidad de la eficiencia del personal administrativo bajo, el 60,3% (38) de los casos tienen una percepción de la Comunicación Organizacional Interna medio y una percepción de calidad de la eficiencia del personal administrativo medio, el 4,8% (3) de los casos tienen una percepción de la Comunicación Organizacional Interna medio y una percepción de calidad de la eficiencia del personal administrativo alto, el 3,2% (2) de los casos tienen una percepción de la Comunicación Organizacional Interna alto y una percepción de calidad de la eficiencia del personal administrativo medio, el 7,9% (5) de los casos tienen una percepción de la Comunicación Organizacional Interna alto y una percepción de calidad de la eficiencia del personal administrativo alto.

4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Para realizar la prueba de la significancia estadística de la hipótesis, se procederá a seguir el esquema propuesto por Pearson (Sánchez, 1998) que consta de cinco pasos. La prueba central de Hipótesis haremos uso de las herramientas de la estadística Inferencial y por la naturaleza de la variable en estudio los métodos de la estadística no paramétrica para datos nominales u ordinales. Específicamente la Prueba de Independencia Ajuste Chi Cuadrado para un nivel de significancia o error de tipo I del 0,05 que es usual en las investigaciones dentro del campo administrativo y en general dentro del campo de las ciencias sociales..

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS.

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La Comunicación Organización Interna no influye de manera positiva y significativa en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.

- **Hipótesis Alternativa (H1):**

La Comunicación Organización Interna influye de manera positiva y significativa en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA

Representa el error de tipo I, es decir la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando en realidad es verdadera.

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

Por el nivel de medición de la variable, se utilizara la prueba de independencia Chi Cuadrado con cuatro grados de libertad. Es decir:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

d) CÁLCULO DEL ESTADÍSTICO

Luego de aplicar la fórmula de la prueba Chi Cuadrado en los datos de la tabla 9, se han obtenido el valor calculado "**Vc**" de la prueba Chi Cuadrado:

$$\chi^2 = Vc = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} = 66$$

Asimismo el Valor Tabulado (**Vt**) de la Chi Cuadrada para 4 grados de libertad es de **Vt=9,5** obtenido de las correspondientes tablas estadísticas.

e) TOMA DE DECISIÓN

Puesto que **Vc > Vt (66 > 9,5)** decimos que se ha encontrado evidencia para rechazar la hipótesis nula; el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la Hipótesis Nula (**RR/Ho**).

Concluimos que:

La Comunicación Organización Interna influye de manera positiva y significativa en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013 con un 95% de confianza.

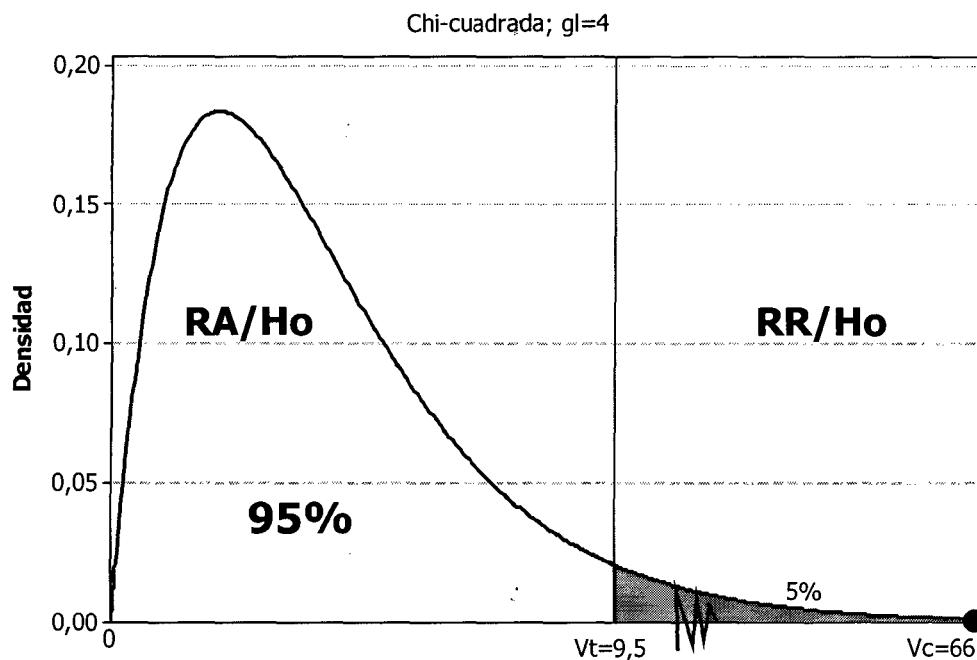
Estos mismos resultados podemos observar en la gráfica siguiente de la distribución chi cuadrada para 4 grado de libertad. Notemos que el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (**RR/Ho**).

Asimismo podemos mostrar para la prueba la probabilidad asociada al estudio:

$$Sig = P[\chi^2 > 66] = 0,00 < 0,05$$

Puesto que esta probabilidad es menor que 5% (0,05) se confirma en rechazar la hipótesis nula y acepta la alterna.

Gráfico 13. Diagrama de la distribución Chi Cuadrado para la significancia de la Hipótesis de Investigación.



Elaborado en el software estadístico.

A través del Coeficiente de Contingencia (CC) procederemos de hallar la fuerza de la influencia entre las variables:

$$CC = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} = \sqrt{\frac{66}{66 + 63}} = 72\%$$

Es decir la fuerza de la contribución de la primera variable sobre la segunda es hasta el 72% que dentro del dominio probabilístico lo podemos tipificar como alta.

4.2.1 PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

De acuerdo a la estructura de la investigación, se procederá a determinar la significancia de las hipótesis específicas, para lo cual se proseguirá con el esquema clásico propuesto por Pearson; además en la siguiente tabla se resumen las estadísticas generales para la prueba de hipótesis:

Tabla 12. Resultados de las estadísticas de resumen para las prueba de hipótesis específicas.

Dimensiones de la Comunicación organizacional Interna	Eficiencia del personal administrativo					
	χ^2_{calc}	χ^2_{tab}	gl	CC	Sig.	Ho
Planificación	28,9	9,5	4	80,2%	-	Rechaza
Retroalimentación	31,5	9,5	4	81,4%	-	Rechaza
Cultura organizacional	34,5	9,5	4	82,7%	-	Rechaza

Fuente: Instrumentos aplicados.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

• Hipótesis Nula (Ho):

El Planeamiento de la Comunicación Organizacional Interna no influye positiva y significativamente en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El Planeamiento de la Comunicación Organización Interna influye positiva y significativamente en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.

DISCUSIÓN

De la tabla 12 podemos observar que el valor calculado de la Chi Cuadrado es de 28,9 y el valor crítico o valor tabulado es de 9,5 con lo cual al ser comparados resulta que $28,9 > 9,5$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La Retroalimentación en la Comunicación Interna no influye de forma gradual en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La Retroalimentación en la Comunicación Interna influye de forma gradual en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.

DISCUSIÓN

De la tabla 12 podemos observar que el valor calculado de la Chi Cuadrado es de 31,5 y el valor crítico o valor tabulado es de 9,5 con lo cual al ser comparados resulta que $31,5 > 9,5$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La Cultura Organizacional no influye de forma gradual en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de

Huancavelica-2013.orma gradual en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La Cultura Organizacional influye de forma gradual en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.orma gradual en la Eficiencia del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-

DISCUSIÓN

De la tabla 12 podemos observar que el valor calculado de la Chi Cuadrado es de 34,5 y el valor crítico o valor tabulado es de 9,5 con lo cual al ser comparados resulta que $34,5 > 9,5$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

4.3. DISCUSIÓN

De los resultados evidentemente se puede observar que el nivel medio está prevaleciendo en lo referente a la Comunicación Organizacional Interna, de la misma manera en lo referente a Eficiencia del personal administrativo también está prevaleciendo el nivel medio. Los resultados también han evidenciado que a nivel de las dimensiones los niveles medios de Comunicación Organizacional Interna y la Eficiencia del Personal Administrativo están prevaleciendo.

Estos resultados están en concordancia con los obtenidos por Montero (1987) en el sentido de que las percepciones de los sujetos en las organizaciones juegan un rol preponderante para que la organización cumpla con sus objetivos propuestos. Asimismo los resultados de la investigación ponen en evidencia lo planteado por Olivares (1991) en el sentido que abre nuevas perspectivas para ampliar la investigación, como por ejemplo al interrelacionarlo con factores como el Clima Organizacional, asimismo nos muestra que incluso en realizadas tan disímiles como Venezuela las relaciones halladas aún son válidas, aun cuando la comunicación es de tipo gerencial en las organizaciones.

Por otro lado al relacionar los resultados con los obtenidos por Villalobos (1998) se nota que en los contextos universitarios cuya administración es del Estado los sistemas orgánicos son informales, con carencias de políticas de comunicación organizacional y presencia de un déficit informativo, todo ello incide en que la organización como la universidad lo tenga un déficit en la comunicación interna; de la misma manera la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones como institución dependiente de la administración Estatal y por ende no está exenta de sufrir las mismas consecuencias por lo cual urge mejorar estos aspectos.

Además al tener en cuenta el estudio realizado por Bustamante (2007) nos percatamos que la comunicación organizacional es un factor que hemos de tener en cuenta por la influencia que tiene sobre aspectos en la cultura como las organizaciones se desenvuelven para cumplir con sus objetivos.

El estudio pone en evidencia que el 71,4% de los casos en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones existe un control, motivación, expresión de emociones y fluidez de la información lo cual está en relación directa con la eficiencia del personal administrativo que tienen una prevalencia del 63,5%. El estudio ha identificado una intensidad del 72% de la relación entre ambas, de acuerdo con Hernández (2008) esta relación hallada se tipifica como alta.

Dicho en otras palabras, el estudio ha evidenciado que en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica la Comunicación Organizacional Interna está influyendo de forma positiva para la eficiencia del personal administrativo de la misma y la fuerza de la influencia es del 72% que ya de por sí es alta.

Al realizar el estudio al nivel de las dimensiones, las relaciones de influencia encontrados por ejemplo para la dimensión de Planificación es del 80,2% para la dimensión de Retroalimentación es del 81,4% y para la dimensión de Cultura Organizacional es del 82,7% que están en concordancia con la relación general obtenida, lo cual da validez a los resultados obtenidos y es una muestra de que el instrumento de medición tienen la validez y confiabilidad y que en fin de cuentas es una garantía para los resultados.

Sin embargo a la vista de los resultados es evidente que el estudio abre nuevas perspectivas para futuras investigaciones en el campo de la administración como por ejemplo al interrelacionarlo con variables como la cultura organizacional los cual evidentemente fortalecerá la ciencia administrativa.

CONCLUSIONES

1. Se ha identificado que la Comunicación Organizacional Interna de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Huancavelica influye de forma positiva y significativa en la Eficiencia del Personal Administrativo para el periodo del 2013, la intensidad de la relación hallada es del 72%.
2. Se ha determinado que la Comunicación Organizacional Interna en la dimensión del Planeamiento de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Huancavelica influye en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013; la intensidad de la influencia es del 80,2% lo que se traduce en las metas, objetivos, actividades, toma de decisiones y funciones.
3. Se ha determinado que la Comunicación Organizacional Interna en la dimensión de Retroalimentación de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Huancavelica influye en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013; la intensidad de la influencia es del 81,4% lo que se traduce en la identificación, acceso a la información, efectividad, y uso de la intranet.
4. Se ha determinado que la Comunicación Organizacional Interna en la dimensión de Cultura Organizacional de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional de Huancavelica influye en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de

Huancavelica-2013; la intensidad de la influencia es del 82,7% lo que se traduce en la relación laboral, compromiso, cumplimiento, motivación.

SUGERENCIAS

1. Se recomienda al Gobierno Regional de Huancavelica a realizar actividades de sensibilización para mejorar la Comunicación Organizacional Interna en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica - 2013.
2. Se recomienda a la alta dirección de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica intensificar la actividad del planeamiento de tal manera que se manejen metas, objetivos, funciones.
3. Se recomienda a la alta dirección de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica intensificar la actividad de retroalimentación que tienen que ver con el acceso a la información, la identificación y la efectividad.
4. Se recomienda a la alta dirección de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica mejorar la Cultura Organizacional que tienen que ver con la relación laboral, la motivación y el clima laboral.

REFERENCIABIBLIOGRÁFICA

- ABURTO JIMENEZ, Manuel (2001) **"Administración por Calidad"**. Compañía Editorial Continental S.A. p. 184
- ALEXANDER SERVAT, Alberto G. (1999) **"Manual para Documentar Sistemas de Calidad"**. Edición Prentice Hall Hispanoamericana S.A México. pp. 271 -272
- BUENDÍA SUAZO, Raquel Teodosia (2005). **"Efectos del Comportamiento Organizacional en la Calidad del Servicio a Nivel Institucional"**. Trabajo de investigación. Editorial UPLA. Huancayo. pp.28 - 35
- CABRERA RIOJA, Luis Alberto (2002) **"Tesis de Magister en Administración"**. Docente en la UPLA. pp. 121 - 161
- CERTO, Samuel C. (2001) **"Administración Moderna"**. Edición Pearson de Colombia 8va .Edición Colombia. pp. 152 -158
- COTTLE David (1991) **"El servicio centrado en el cliente"**. Edición Díaz de Santos S.A. 6ta. Editorial México. p.450.
- CUEVA BUENDIA, Luis Alberto (2005) **"Efectos de la Eficacia Gerencial en la Gestión de los Recursos Humanos de una Organización Educativa"** Tesis para optar el grado de Maestro en administración. La UPLA. pp: 44 -50
- FEIGEBaum, Armond V. (2000) **"Control Total de Calidad"**. Compañía Editorial Continental S. A. 6ta. Ed. México. pp. 332 - 337
- HELLEBUST, Karsten; KRALLIGER, Joseph (1991). **"Planeación Estratégica Práctica"**. Primera Edición. Pp. 320 - 321

- HERNÁNDEZ, Roberto y otros (2003) **"Metodología de la Investigación"**, Tercera Edición.2003. México, 704 pp.
- HOROVITZ, Jacques (1991). **"La Calidad del Servicio"**. Primera Edición. p. 79
- KAST, Freemant E. Y ROSENWEING, James (1988) **"Administración de las Organizaciones"**. Ed. Mc Graw Hill, Interamericana de México S.A. 4ta. Edición México. pp. 280 -287.
- KERLINGER, Fred y Lee. (2002). **"Investigación del Comportamiento"**, Ed. Mc Dra. Hill.- 3da. Edic. México, 814 pp.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz (1998) **"Administración Una Perspectiva Global"**. Mc Graw Hill, Interamericana. Editores S.A. 11va. Edición. México. pp. 671 - 673
- LABOUCHEIX, Vicent. (1994) **"Tratado de la Calidad Total"**. Tomo Ed. Limusa México. pp. 401 - 406.
- MÜNCH, Lourdes y otros (1998) **"Métodos y Técnicas de la Investigación"**, 2da Edición, México, Editorial Trillas, 166 pp.
- PAGANO, Roberto. (1999) **"Estadísticas para las Ciencias del Comportamiento"**, México, Universidad de Pittsburg, Editores Thomson, 548 pp.
- ROBBINS, Stephen P.(1998) **"La administración en el Mundo de Hoy"**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1ra. Edición México. pp. 289 -304
- ROBLES Gloria y ALCERRECA, Carlos (2000) **"Administración"**. Un Enfoque Interdisciplinario. Editorial Perarson Educación de México. Edición México. pp 431-435
- ROBLES GUERRERO, Luis.(2000) **"Planeamiento Estratégico en Gerencia Aplicado a Servicio de la Educación"**. UNMSM. pp. 57 -63
- SANCHEZ SOTO Juan Manuel (2004) **"Influencia de la Gestión Universitaria en el Clima Organizacional"** Un Estudio Comparativo de Tres Universidades. Tesis para optar el grado académico en Administración. pp. 13 -18
- STEINER, George (2000) **"Planeación Estratégica lo que Todo Director Debe Saber"**. Editorial Grupo Patria Cultural S.A. Vigésima Quinta reimpresión. México. pp. 521 -527
- THIERAUF, Roberto y GEEDING, Daniel (1983). **"Principios y Aplicaciones de Administración"**X. Editorial Dimusa S.A. 1ra. Edición México. pp. 241- 243

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCVELICA-2013.

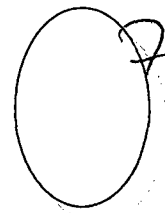
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>GENERAL ¿De qué manera la Comunicación Organizacional Interna influye en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013?</p> <p>ESPECÍFICOS 1 • ¿De qué manera el Planeamiento de la Comunicación Organizacional influye en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013?</p> <p>ESPECÍFICOS 2 • ¿De qué manera la Retroalimentación en la Comunicación Interna influye en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica- 2013?</p> <p>ESPECÍFICOS 3 • ¿De qué manera la Cultura Organizacional influye en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica- 2013?</p>	<p>GENERAL Identificar la influencia de la Comunicación Organizacional Interna en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.</p> <p>ESPECÍFICOS 1 •Determinar la influencia del Planeamiento de la Comunicación Organizacional Interna en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.</p> <p>ESPECÍFICOS 2 •Identificar la influencia de la Retroalimentación en la Comunicación Interna de la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.</p> <p>ESPECÍFICOS 3 •Determinar la influencia de la Visión y Misión en la Calidad del Servicio que brinda la Facultad de Ciencias de Ciencias empresariales año 2013.</p>	<p>GENERAL La Comunicación Organización Interna influye de manera positiva y significativa en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.</p> <p>ESPECÍFICOS 1 •El Planeamiento de la Comunicación Organizacional Interna influye positiva y significativamente en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.</p> <p>ESPECÍFICOS 2 •La Retroalimentación en la Comunicación Interna influye de forma gradual en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.</p> <p>ESPECÍFICOS 3 •La Cultura Organizacional influye de forma gradual en la Eficiencia del personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica-2013.</p>	<p>INDEPENDIENTE X: Comunicación Organizacional Interna X1: Planeamiento X2: Retroalimentación X3: Cultura organizacional</p> <p>DEPENDIENTE Y: Eficiencia del Personal Administrativo Y1: Productividad Y2: Competitividad Y3: Resultado</p>	<p>TIPO APLICADA NIVEL Explicativo-Correlacional. DISEÑO Descriptivo Correlacional INSTRUMENTOS Ficha. Cuestionario de encuesta. POBLACIÓN Personal Administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica, constituido por 63 trabajadores, entre personal nombrado y contratado.</p> <p>MUESTRA 63 sujetos.</p>

La autora.



CUESTIONARIO DE ENCUESTA

PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCION REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAVELICA



INSTRUCCIÓN: Estimado señor (a), Administrativo de esta Institución Pública, por favor marque con toda sinceridad las oraciones. La información es anónima y con fines estrictamente estadísticos.

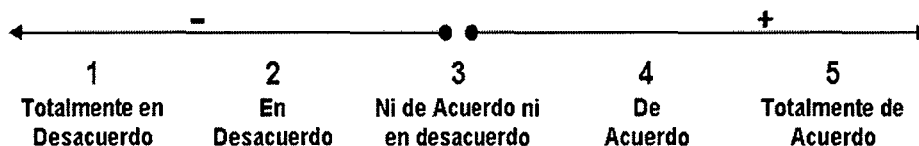
FECHA / / 2013

Edad [] Sexo [M] [F] Condición laboral [Nombrado][Contratado]

I. INFORMACIÓN GENERAL:

Servicios de tu hogar	Nivel de Instrucción	¿Con quién vives?
• Luz..... [<input type="checkbox"/>]	• Ninguna.....[<input type="checkbox"/>]	• Con mi esposo(a) e hijos. [<input type="checkbox"/>]
• Agua..... [<input type="checkbox"/>]	• Inicial.....[<input type="checkbox"/>]	• Con mis padres..... [<input type="checkbox"/>]
• Desagüe..... [<input type="checkbox"/>]	• Primaria.....[<input type="checkbox"/>]	• Solo..... [<input type="checkbox"/>]
• Televisión..... [<input type="checkbox"/>]	• Secundaria.....[<input type="checkbox"/>]	• Con mis hijos..... [<input type="checkbox"/>]
• Internet..... [<input type="checkbox"/>]	• Superior Técnico.....[<input type="checkbox"/>]	• Familiares..... [<input type="checkbox"/>]
• Cable..... [<input type="checkbox"/>]	• Superior Universitario.....[<input type="checkbox"/>]	

Escala de valoración



I. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Nº	PLANEAMIENTO	Escala				
		-				+
01	He participado de manera activa con mis colegas para el cumplimiento de las metas trazadas para nuestra Institución.	1	2	3	4	5
02	Se cumplió con los objetivos trazados y de esta manera estoy acuerdo con el rol que desempeño diariamente.	1	2	3	4	5
03	Realizo las actividades encomendadas por su jefe inmediato, en el tiempo requerido que se le encomendó.	1	2	3	4	5
04	Es consciente que la toma de decisiones que se realiza en algunas reuniones es la correcta y lo debaten para contribuir a la Institución.	1	2	3	4	5
05	Conozco mis funciones y responsabilidades	1	2	3	4	5
Nº	RETROALIMENTACION	Escala				
		-				+
01	Cuando recepciono un documento, identifico quien me lo envía, luego procedo a elaborar la petición	1	2	3	4	5
02	El acceso a la información en la Institución es de manera oportuna	1	2	3	4	5
03	Consideras que la orden que reciben dentro de la institución los realizan con efectividad.	1	2	3	4	5
04	Hago uso de la intranet para poder realizar mi trabajo de forma eficiente.	1	2	3	4	5
05	Recibo oportunamente las notificaciones de los eventos que realiza la Institución a nivel interno.	1	2	3	4	5

Nº	CULTURA ORGANIZACIONAL	Escala				
		-				+
01	Considera usted que tiene un jefe con el cual puede establecer una buena relación laboral	1	2	3	4	5
02	Se siente identificado, comprometido con el trabajo que realiza dentro de la Institución.	1	2	3	4	5
03	Los encargados de tramitar las quejas o sugerencias se preocupan por su cumplimiento.	1	2	3	4	5
04	Cuando existe una buena comunicación entre los trabajadores, se sienten motivados.	1	2	3	4	5
05	Las reuniones de trabajo, hacen que el clima laboral sea agradable.	1	2	3	4	5

II. EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nº	PRODUCTIVIDAD	Escala				
		-				+
01	El presupuesto elaborado por la institución se cumple de manera adecuada.	1	2	3	4	5
02	Considero que mi producción como trabajador puede mejorar con los recursos más adecuados.	1	2	3	4	5
03	Se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral.	1	2	3	4	5
04	Ha realizado una Autoevaluación con respecto a su rendimiento laboral.	1	2	3	4	5
05	Las tareas encomendadas por su jefe inmediato las cumple de manera oportuna.	1	2	3	4	5

Nº	DESEMPEÑO LABORAL	Escala				
		-				+
01	Los responsables de la Institución fomentan la capacitación del personal.	1	2	3	4	5
02	Los responsables de la Institución realizan una adecuada delegación de funciones.	1	2	3	4	5
03	Los responsables de la Institución evalúan los resultados y de ser el caso dan las acciones correctivas.	1	2	3	4	5
04	Los responsables de la Institución estimulan el esfuerzo de los trabajadores y reconocen públicamente.	1	2	3	4	5
05	He participado en cursos de capacitación.	1	2	3	4	5

Nº	RESULTADO	Escala				
		-				+
01	Existe satisfacción y motivación del personal al lograr un objetivo.	1	2	3	4	5
02	Los responsables de la Institución evalúan constantemente el cumplimiento de los objetivos.	1	2	3	4	5
03	Considera que la Institución va por un buen camino.	1	2	3	4	5
04	Contribuyo de manera adecuada al logro de los objetivos de la Institución.	1	2	3	4	5
05	La Institución cuenta con un plan de trabajo para perfeccionar el desempeño laboral del trabajador.	1	2	3	4	5



RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 477-2013-FCE-R-UNH

Huancavelica, 05 de Diciembre del 2013.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 0478-2013-SD-FCE-R-UNH de fecha 26-11-2013; Oficio N° 0524-2013-E-EAPA-DFCE/UNH de fecha 26-11-2013; Informe N° 028-2013-OMGC-ST/EAPA-FCE-UNH de fecha 12-11-2013; Informe N° 008-2013-AVA-D/EAPA-FCE-UNH de fecha 22-11-2013; Informe N° 04-2013-WFYV-AT/EAPA-FCE-UNH de fecha 12-11-2013 Informe N° 042-2013-EASL-VT/EAPA-FCE-UNH de fecha 12-11-2013 emitido por el Docente Asesor y Miembros Jurados; pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación; y:

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

Que de conformidad a la Resolución N° 0079-2013-R-2013 de fecha 27-02-2013, donde aprobaron el Reglamento y el Plan de Trabajo del III Curso de Titulación con elaboración de Tesis de Investigación Científica para Optar el Título Profesional de Contador Público de la Facultad de Ciencias Empresariales.

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Que, estando de lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinario del día 05-12-13;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCVELICA - 2013"** presentado por la bachiller **MABELY ENR QUEZ ESPINOZA**.

ARTÍCULO 2°.- Elévese el presente documento a las instancias pertinentes.



4

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 477-2013-FCE-R-UNH

Huancavelica, 05 de Diciembre del 2013.

ARTÍCULO 3°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.



Regístrese, Comuníquese y Archívese.

[Handwritten signature of Luis Julio Palacios Aguilar]

MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)



[Handwritten signature of Daniel Quispe Vidalón]

LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
INTERESADOS



RESOLUCIÓN N° 0413-2014-FCE-R-UNH

Huancavelica, 26 de Junio del 2014.

VISTO:

El proveído N° 1750 de fecha 26-06-2014; Oficio N° 0332-2014-EAPA-DFCE/UNH de fecha 26-06-14, Informe N° 03-2014-WFYV-AT-EAPA-FCE de fecha 25-06-2014; solicitud presentado por la Bachiller **MABELY ENRIQUEZ ESPINOZA**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante Informe N° Informe N° 03-2014-WFYV-AT-EAPA-FCE de fecha 25-06-2014, emitido por el docente asesor Dr. Wilfredo Fernando YUPANQUI VILLANUEVA donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulada: **"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCVELICA-2013"**; presentado por la Bachiller **MABELY ENRIQUEZ ESPINOZA**, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica.

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis titulada: **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCVELICA-2013"**; presentado por la Bachiller **MABELY ENRIQUEZ ESPINOZA**, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0413-2014-FCE-R-UNH

Huancavelica, 26 de Junio del 2014.

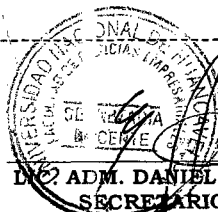
- | | |
|---|------------|
| • Mg. Alberto VERGARA AMES | Presidente |
| • Lic. Mat. Oscar Manuel GARCIA CAJO | Secretario |
| • Mg. Edgar Augusto SALINAS LOARTE | Vocal |
| • Lic. Adm. Abad Antonio SURICHAQUI MATEO | Suplente |

ARTÍCULO 2°.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.



MG. LUIS ROMO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)



DR. ADM. DANIEL QUISE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesados
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0578-2014-FCE-UNH

Huancavelica, 04 de Setiembre del 2014.

VISTO:

Que con el proveido N° 2457 de fecha 03-09-2014, Informe N° 019-2014-AVA-D/EAPA-FCE-UNH de fecha 25-08-2014, Informe N° 032-2014-OMGC-D/EAPA-FCE-UNH de fecha 21-08-2014, Informe N° 027-2014-EASL-JT-EAPA-FCE-UNH de fecha 18-08-2014, solicitud S/N. de la Bachiller en Ciencias Administrativas MABELY ENRIQUEZ ESPINOZA pidiendo fecha y hora para Sustentación de informe final de tesis; y:

CONSIDERANDO:

Que, en concordancia al Artículo N° 172 del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al Grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad. Asimismo en su Artículo 22° del mismo cuerpo legal, se establece que las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 46 el graduado, de ser desaprobado en la sustentación del Trabajo de Investigación, tendrá una segunda oportunidad después de 20 días hábiles para una nueva sustentación. En caso de resultar nuevamente desaprobado realizara un nuevo Trabajo de Investigación u optar otra modalidad.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE HUANCAMELICA-2013"; presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas MABELY ENRIQUEZ ESPINOZA para el Miércoles 10 de Setiembre del 2014, a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTÍCULO 2° ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.



MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)



DR. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DPEC.
JURADOS
ARCHIVOS