

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Escuela Profesional de Ingeniería Comercial**



**TESIS**

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES  
HUMANAS DEL PERSONAL DE LA OFICINA EJECUTIVA DE  
SUPERVISION DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2016”**

**Presentada por:**

**Bach. ELIZABETH MARCIANI PAYES**

**Para Optar el Título Profesional de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TACNA – PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

### **A mis padres, Juanita y Antonio Marcial**

Por su apoyo incondicional, porque en los momentos difíciles me alentaron con su amor y dedicación para seguir luchando por esta nueva meta. Ellos me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, principios, carácter, empeño, perseverancia y coraje para conseguir mis objetivos.

### **A mis hijos, Ashlie, Derek y Keyssi**

Por la paciencia en los momentos que no había el suficiente tiempo para su valiosa dedicación. Gracias por esa comprensión y porque me dan la fortaleza de seguir luchando para darles lo mejor.

### **A mis hermanos, Marco, Edgar, Melissa, Elvis y Kevin**

Porque son mi sangre y los quiero mucho, por darme el apoyo moral cuando más lo necesito y mantener siempre unida a la familia.

## **AGRADECIMIENTO**

### **A Dios**

Quién me abrió el camino y me dio las fuerzas para seguir adelante a pesar de las adversidades, enseñándome a encararlas sin perder nunca las esperanzas ni desfallecer en el intento.

### **A mi familia**

Por la confianza y el apoyo brindado, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

### **A la Universidad Privada de Tacna**

Más que una casa de estudios y una institución se convirtió en un hogar de múltiples aprendizajes, a nivel personal y profesional, facilitándonos las herramientas necesarias para aplicarlas en el ámbito laboral y brindándonos la oportunidad de ampliar nuestros conocimientos.

### **A mi Asesor de Tesis Mag. Wilfredo Bernabé Velásquez Yupanqui**

Por sus enseñanzas, constante apoyo y guía en la presente investigación.

### **Agradecer de manera especial y sincera a mis jurados de tesis:**

Dr. Mauro Javier Hurtado Mejía, Mag. Pedro Riveros Valderrama y Mg. Américo Flores Flores; quienes me han orientado a través de sus correcciones y aportes para el perfeccionamiento del presente estudio.

### **Al área de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna**

Por haber colaborado en la realización del presente trabajo investigativo dentro de la misma.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
INDICE DE GRAFICOS.....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCION.....	xiv

### ASPECTOS GENERALES

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....	1
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Problema general.....	2
1.1.2 Problemas específicos .....	2
2. OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	2
2.1 Objetivo general .....	2
2.2 Objetivos específicos.....	3
3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION.....	3
3.1 Justificación de la Investigación.....	3
3.2 Importancia de la Investigación .....	4
4. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
4.1 Alcances de la Investigación .....	5
4.2 Limitaciones de la Investigación .....	5

### CAPITULO I

#### MARCO TEORICO

1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	6
-----------------------------------	---

1.1.1	Internacionales .....	6
1.1.2	Nacionales.....	9
1.1.3	Locales.....	10
1.1.4	Reseña del Gobierno regional de Tacna.....	11
1.2	BASES TEORICAS .....	17
1.2.1	Bases Teóricas de Comunicación organizacional .....	17
1.2.2	Bases Teóricas de Relaciones Humanas.....	37
1.2.3	Bases Teóricas de la Propuesta .....	45
1.3	DEFINICION DE TERMINOS BASICOS .....	49
1.4	HIPOTESIS .....	52
1.4.1	Hipótesis general.....	52
1.4.2	Hipótesis específicas .....	52
1.5	VARIABLES DE LA INVESTIGACION.....	53

## CAPITULO II

### MARCO METODOLOGICO

2.1	TIPO DE INVESTIGACION .....	54
2.2	NIVEL DE INVESTIGACION .....	54
2.3	DISEÑO DE INVESTIGACION .....	54
2.4	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
2.5	POBLACIÓN .....	55
2.6	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS .....	55
2.7	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS .....	56

## CAPITULO III

### ANALISIS DE RESULTADOS

3.1	TRATAMIENTO ESTADISTICO E INTERPRETACION DE CUADROS .....	57
3.1.1	RESULTADOS DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	61
3.1.2	RESULTADOS DE LA VARIABLE RELACIONES HUMANAS .....	67

CAPITULO IV  
CONTRASTE DE HIPOTESIS

4.1	COMPROBACION DE HIPOTESIS .....	76
-----	---------------------------------	----

CAPÍTULO V  
PROPUESTA

5.1	DATOS INFORMATIVOS .....	88
5.1.1	Título de la propuesta .....	88
5.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	89
5.3	JUSTIFICACIÓN .....	90
5.4	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	90
5.4.1	Objetivo general .....	90
5.4.2	Objetivos específicos .....	91
5.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	91
5.6	METODOLOGÍA – PROCESO OPERATIVO.....	92
5.6.1	Desarrollo del Proceso Operativo .....	93
5.7	ADMINISTRACIÓN .....	98
5.7.1	Presupuesto .....	98
5.8	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	100
	CONCLUSIONES.....	100
	SUGERENCIAS .....	103
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
	ANEXOS .....	109
	ANEXO 01: Matriz de consistencia .....	109
	ANEXO 02: Instrumentos de investigación .....	111
	ANEXO 04: Validación del Instrumento .....	114
	ANEXO 03: Confiabilidad de Instrumentos .....	122

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1. VARIABLES E INDICADORES.....	53
TABLA 2. CONDICIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA EJECUTIVA DE SUPERVISIÓN DEL GRT.....	57
TABLA 3. TRABAJADORES DE LA OES, SEGÚN SEXO. ....	59
TABLA 4. EDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA EJECUTIVA DE SUPERVISIÓN DEL GRT.....	60
TABLA 5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL SEGÚN “CARACTERÍSTICAS COMUNICATIVAS” DE LOS TRABAJADORES DE LA OES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA.....	61
TABLA 6. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL SEGÚN “COMUNICACIÓN INTERNA” DE LOS TRABAJADORES DE LA OES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA. ....	64
TABLA 7. RELACIONES HUMANAS SEGÚN “RELACIONES INTERPERSONALES” DE LOS TRABAJADORES DE LA OES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA.....	67
TABLA 8. RELACIONES HUMANAS SEGÚN “RELACIONES LABORALES” DE LOS TRABAJADORES DE LA OES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA.....	70
TABLA 9. RELACIONES HUMANAS SEGÚN “ESTILOS DE LIDERAZGO” DE LOS TRABAJADORES DE LA OES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA.....	73
TABLA 10. ESCALA DE VALORACIÓN: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	76
TABLA 11. ESCALA DE VALORACIÓN: RELACIONES HUMANAS.....	77
TABLA 12. RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN CARACTERÍSTICAS COMUNICATIVAS CON LA DIMENSIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES. ....	79
TABLA 13. RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN INTERNA CON LA DIMENSIÓN RELACIONES LABORALES. ....	81
TABLA 14. RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL CON LA DIMENSIÓN ESTILOS DE LIDERAZGO. ....	83

TABLA 15. RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES HUMANAS DEL PERSONAL DE SUPERVISIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2016. ....	85
TABLA 16. CUADRO DE CONTINGENCIA ENTRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL VS RELACIONES HUMANAS.....	86
TABLA 17. DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA EJECUTIVA DE SUPERVISIÓN DEL G.R.T. ....	92
TABLA 18. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE PROPUESTA.....	93
TABLA 19. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	94
TABLA 20. ÁMBITOS DE LA ESTRATEGIA.....	94
TABLA 21. MECANISMOS PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	95
TABLA 22. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL.....	98
TABLA 23. PRESUPUESTO DE PROPUESTA .....	99
TABLA 24. MATRIZ DE EVALUACIÓN.....	100



## INDICE DE GRAFICOS

FIGURA 1. ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA.....	12
FIGURA 2. COMPORTAMIENTOS COMUNICATIVOS EN LA EMPRESA.....	36
FIGURA 3. CONDICIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA EJECUTIVA DE SUPERVISIÓN DEL GRT.....	58
FIGURA 4. TRABAJADORES DE OES, SEGÚN SEXO.....	59
FIGURA 5. EDAD DE LOS TRABAJADORES DE OES.....	60
FIGURA 6. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL SEGÚN “ <i>CARACTERÍSTICAS</i> <i>COMUNICATIVAS</i> ” DE LOS TRABAJADORES DE LA OES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA.....	62
FIGURA 7. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL SEGÚN “COMUNICACIÓN INTERNA” DE LOS TRABAJADORES DE LA OES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA. ..	65
FIGURA 8. RELACIONES HUMANAS SEGÚN “RELACIONES INTERPERSONALES” DE LOS TRABAJADORES DE LA OES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA. ....	68
FIGURA 9. RELACIONES HUMANAS SEGÚN “RELACIONES LABORALES” DE LOS TRABAJADORES DE LA OES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA. ....	71
FIGURA 10. RELACIONES HUMANAS SEGÚN “ESTILOS DE LIDERAZGO” DE LOS TRABAJADORES DE LA OES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA. ....	74
FIGURA 11:DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN <i>CARACTERÍSTICAS</i> <i>COMUNICATIVAS</i> CON LA DIMENSIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES. .....	79
FIGURA 12. DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN INTERNA CON LA DIMENSIÓN RELACIONES LABORALES.....	82
FIGURA 13. DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA DIMENSIÓN ESTILOS DE LIDERAZGO.....	84
FIGURA 14. CUADRO DE CONTINGENCIA ENTRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL VS RELACIONES HUMANAS. ....	87

## RESUMEN

El propósito de la presente investigación busca incentivar a un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, donde tanto el Director Ejecutivo de Supervisión como el personal Técnico y Administrativo trabajen de manera coordinada para alcanzar los Objetivos de la Oficina de Supervisión en beneficio del Gobierno Regional de Tacna.

En relación a lo descrito anteriormente, y teniendo conocimiento de que no existen trabajos sistematizados sobre el estado actual de la comunicación y las relaciones humanas en el Gobierno Regional de Tacna, ha llevado a responder esta investigación a la pregunta: en qué medida la comunicación organizacional está influenciando en las relaciones humanas del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016.

La investigación que se presenta es de tipo Aplicada, Nivel correlacional y diseño Transversal que busca explicar la correspondencia entre la Comunicación Organizacional y las Relaciones humanas que presenta el personal de la Oficina de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2016, en base a la relación establecida entre las variables y los componentes de la variable.

La población estuvo constituida por 40 servidores Públicos. El tamaño de la muestra es no probabilística, y está conformada por toda la población que son 40 personas que laboran en la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, quienes respondieron un cuestionario diseñado para el diagnóstico y evaluación de la Comunicación y Relaciones humanas para la formulación de Planes de acción para mejorar las Relaciones laborales dentro de la Oficina de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.

El tratamiento, procesamiento y análisis estadístico de los resultados permite establecer la siguiente conclusión: que la comunicación organizacional influye positivamente en las relaciones humanas del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016; con un chi-cuadrado de =62,180 puntos, y con un  $p < 0,005$  de nivel de significancia. Así mismo, la existencia de una buena comunicación organizacional permitirá lograr adecuadas relaciones humanas en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación Organizacional, Relaciones humanas, liderazgo, objetivos, planes de acción, asertivo, autoestima, motivación.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to encourage a continuous improvement of the working environment, where both the Executive Supervisory Director and the Technical and Administrative staff work in a coordinated way to achieve the objectives of the Office of Supervision for the benefit of the Regional Government of Tacna .

In relation to the above, and having knowledge that there are no systematic work on the current state of communication and human relations in the Regional Government of Tacna, has led to answer this research to the question: to what extent organizational communication is influencing the human relations of the staff of the Executive Office of Supervision of the Regional Government of Tacna, 2016.

The research presented is of Applied, Correlational Level and Transversal design that seeks to explain the correspondence between the Organizational Communication and Human Relations presented by the Supervision Office of the Regional Government of Tacna, period 2016, based on the Relationship established between the variables and the components of the variable.

The population was constituted by 40 public servants. The size of the sample is non-probabilistic, and is made up of the entire population of 40 people working in the Executive Office of Supervision of the Regional Government of Tacna, who answered a questionnaire designed for the diagnosis and evaluation of Communication and Human Relations For the formulation of Action Plans to improve Labor Relations within the Office of Supervision of the Regional Government of Tacna.

The treatment, processing and statistical analysis of the results allows to establish the following conclusion: that the organizational communication positively influences the human relations of the staff of the Executive Supervision Office of the Regional Government of Tacna, 2016; With a chi-square of = 62,180 points, and with a  $p < 0.005$  significance level. Likewise, the existence of a good organizational communication will allow to achieve adequate human relations in the personnel of the Executive Office of Supervision.

**KEY WORDS:** Organizational Communication, Human Relations, Leadership, Objectives, Action Plans, Assertiveness, Self-Esteem, Motivation.

## INTRODUCCION

La comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, manteniendo cierto grado de identificación. Es así que la comunicación organizacional, es un elemento de gran importancia en las relaciones humanas, dado que el hombre necesita relacionarse con otras personas para satisfacer sus necesidades tanto de afecto como de socialización.

A nivel de las Gobiernos Regionales se presenta esta problemática, ya que estas, están constituidas por áreas, donde cada personal, asume su función y una cultura distinta; asimismo la falta de estrategias comunicativas dentro de la Organización crea lentitud en procesos y acciones, retraso de respuestas y desinformación, impidiendo la Interacción Interna falta de medios, herramientas o actividades comunicacionales entre los miembros, fomenta los conflictos de información, siendo estos deficientes, lo que conlleva a malos entendidos o rumores en la organización, provocando una limitada relación entre ellos.

El objetivo principal del presente trabajo de Investigación es determinar en qué medida influye la Comunicación Organizacional sobre las Relaciones humanas del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2016.

El contenido de la presente tesis ha sido elaborado de acuerdo al protocolo establecido por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, en tal sentido hemos dividido la investigación en Aspectos Generales y cuatro capítulos que nos ayudaran a entender a profundidad la importancia de la investigación.

En Aspectos Generales se ha procedido a describir los lineamientos que dieron origen a la investigación, como son el planteamiento del problema general y específico, la identificación de objetivos, la Justificación, importancia y alcances de la Investigación.

En el primer capítulo, se desarrolla el Marco teórico y este consta de los, antecedentes, estos nos permiten tener una referencia en base a la revisión de investigaciones anteriores relacionadas con el tema de estudio, bases teóricas de la variable Independiente Comunicación Organizacional y variable dependiente Relaciones Humanas, definiciones conceptuales, por último se tiene Hipótesis y sistema de variables.

En el segundo capítulo, se resalta la metodología que se aplicó en la investigación. Se detalla el Tipo de investigación, nivel, diseño, población, muestra, Instrumentos de recolección de datos y Técnicas de procesamiento de datos a utilizar, la misma que permitió obtener los resultados presentados en siguiente capítulo.

En el tercer capítulo denominado Resultados, se procedió a la recolección de información mediante la aplicación de encuestas a los 40 trabajadores de la Oficina Ejecutiva de Supervisión. Se tabuló y graficó, y posteriormente se efectuó la interpretación obteniendo los resultados de la investigación, los mismos que se hallan expresados en Tablas y gráficos.

En el cuarto capítulo se desarrolla uno de los puntos más relevantes, es la comprobación de la Hipótesis.

En el Quinto Capítulo se formuló la propuesta con el fin de dar una solución tentativa de mejora, de acuerdo a la realidad problemática y objetivos de la presente investigación, la cual está estructurada de la siguiente forma: Título de la propuesta, datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos,

análisis de factibilidad, fundamentación, modelo operativo, administración y previsión de la evaluación.

Asimismo se ha desarrollado las conclusiones y sugerencias de la investigación, que parten de la interpretación y análisis de la información recolectada.

Por último se tienen las referencias bibliográficas a la que se han acudido y los anexos que se adjuntan conforme a la estructura del trabajo de investigación.



## ASPECTOS GENERALES

### 1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En las últimas décadas se ha dado un creciente interés por el proceso de comunicación interpersonal. La sociedad ha empezado a tomar conciencia de la importancia y la complejidad de dicho proceso. En el mundo de la empresa ha sucedido lo mismo y se ha tomado conciencia de los problemas originados por una comunicación deficiente y de la necesidad de comunicar de forma eficaz. Efectivamente, las organizaciones están compuestas por individuos, y todo lo que ocurre en ella, desde el trabajo diario hasta las relaciones humanas, debe ser entendido en términos de comunicación. (Martínez, 2012, p. 1)

La Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, es un área que cuenta con una población 40 trabajadores, los cuales la mayoría está en la capacidad de un alto desenvolvimiento y cuenta con amplia experiencia en Supervisión de Proyectos de Inversión, sin embargo no es ajeno a problemas internos, el principal es la poca comunicación que se da entre el factor humano que labora en la institución, debido a la envidia entre personal y formación de grupos entre personal nombrado y contratado; cabe resaltar que los trabajadores son el principal motor para que la institución funcione adecuadamente, parte de los trabajadores son de edad avanzada que en muchas ocasiones se cierran en sus ideales sin tratar de resolver cualquier tipo de confusiones buscando otras alternativas.

Esta problemática de poca comunicación viene ocasionando que las relaciones con los demás sea poca asertiva, no aprenden a trabajar en equipo, no se informan de lo que está sucediendo a nuestro alrededor, no conocen políticas y procedimientos de la dirección, no pueden dirigen equipos.

Nos encontramos, pues, con que la comunicación en la empresa es un elemento básico que determina el grado en que el personal logra trabajar coordinadamente y alcanzar los objetivos y por lo tanto el éxito de toda empresa pasa actualmente por su comunicación efectiva con todos aquellos que, de una forma u otra, están relacionados con ella empleados, clientes.

De modo general la comunicación en esta tendencia desempeña un papel fundamental en diversos aspectos como el liderazgo, las redes y estructuras de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades. Se convierte la comunicación organizacional en un elemento central y perentorio. A causa de los acontecimientos ocurridos a finales de los años veinte y principio del 30 del pasado siglo, y al decir de algunos investigadores, como respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en las organizaciones, surge la teoría humanista, cuyos autores: Elton Mayo, Kurt Lewin, Douglas McGregor, parten de una concepción más integral de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y los logros de la empresa, fortaleciendo premisas importantes sobre elementos como la motivación, las relaciones, la comunicación informal y el desarrollo de los recursos humanos. (Díaz, 2014, p.21-22)

Dentro de las organizaciones existe un ansia insaciable de los empleados por conocer el mayor número de información; así que cuanto mayor es la comunicación, la sensación de ansiedad disminuye y se pierde menos tiempo. Además, se evitan los ruidos (chismes, cuentos, tergiversaciones por conocer los cuentos incompletos, etc.); todos estos se conocen como rumor. (Castro, 2014, p.6)

Las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral (Martínez et al., 2010, p. 32).

Cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en la persona como en su actividad y, obviamente, en la forma cómo se relaciona con los demás.

## **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Problema general**

¿En qué medida la comunicación organizacional está influenciando en las relaciones Humanas del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016?

### **1.1.2 Problemas específicos**

- a. ¿Cómo las características comunicativas inciden en las relaciones interpersonales del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016?
- b. ¿Qué grado de relación existe entre la comunicación interna y las relaciones laborales en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016?
- c. ¿Qué relación existe entre la comunicación Organizacional y los estilos de liderazgo en el personal de la Oficina de supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016?
- d. ¿De qué manera se puede mejorar la Comunicación Organizacional que permita optimas Relaciones Humanas en el personal de la Oficina de supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016?

## **2. OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS**

### **2.1 Objetivo general**

Determinar que la Comunicación Organizacional es un factor influyente para establecer buenas Relaciones Humanas entre el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, que permita mejorar la gestión humana dentro de la entidad.

## 2.2 Objetivos específicos

- a. Analizar como las características comunicativas inciden en las relaciones interpersonales del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, para proponer planes y acciones de mejora.
- b. Determinar la relación entre la comunicación interna y las relaciones laborales del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, que permita una eficiente labor en beneficio de la entidad.
- c. Establecer la relación que existe entre la comunicación organizacional y los estilos de liderazgo en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016, que permita una eficiente labor en beneficio de la entidad.
- d. Proponer estrategias para mejorar el la Comunicación Organizacional que contribuya a interrelacionarse de manera eficiente en el personal de la Oficina de supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016.

## 3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

### 3.1 Justificación de la Investigación

Este trabajo de investigación se realiza para determinar la influencia de la comunicación organizacional en las relaciones humanas del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, porque se observa deficiencia en la comunicación entre el personal que labora y esto dificulta el trabajo en equipo, con la finalidad de proponer alternativas de solución a la problemática planteada.

**Justificación teórica**, se pretende contribuir al conocimiento en el área de gestión gubernamental y gestión del talento humano, siendo

importante conocer la influencia entre las variables de comunicación organizacional y relaciones humanas, teniendo como aporte de la investigación el conocimiento del comportamiento de comunicación entre los trabajadores, asimismo conocer cómo se dan las relaciones humanas dentro de la organización, para analizar y proponer soluciones a la problemática.

**Justificación metódica**, porque se tiene como variables la comunicación organizacional y relaciones humanas, brindando aportes como antecedentes de estudio local.

**Justificación práctica**, porque la investigación permitirá valorar la comunicación organizacional que se da mediante las relaciones humanas en el ámbito laboral, con la finalidad de establecer un clima organizacional agradable y favorable para el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.

**Justificación legal**, porque la investigación cumple con las normas vigentes de la Universidad Privada de Tacna asimismo como de la FACEM.

### 3.2 Importancia de la Investigación

El presente estudio es importante en la medida que va a permitir explorar, describir y explicar cuánto sirve la comunicación organizacional en las instituciones como factor influyente en las Relaciones Humanas que se desarrollan a beneficio de la institución. Es un tema vigente que será de mucha ayuda para buscar resolver conflictos internos considerando que los trabajadores son un factor relevante en una institución, especialmente si son regidas por el Estado. Este trabajo de investigación será una fuente relevante tanto para el investigador, permitiendo de este modo desarrollar sus capacidades y habilidades de resolución de problemas, frente a un problema real, además será de vital importancia, para el personal del Gobierno Regional de Tacna, ya que se

beneficiará con el presente trabajo de investigación y dependerá de ellos si toman las medidas correctivas del caso.

#### **4. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **4.1 Alcances de la Investigación**

El presente proyecto de investigación buscara cumplir con los objetivos específicos planteados de manera que se puede determinar si la comunicación organizacional influye adecuadamente en las relaciones humanas.

- Se pretende lograr un análisis de la situación actual de nuestras variables de estudio en los trabajadores de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.
- Teniendo como beneficios para la institución planes de mejora para su problemática.

##### **4.2 Limitaciones de la Investigación**

Dentro de las limitaciones que puede presentar la realización del proyecto de tesis son:

- La renuncia del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno regional de Tacna a dedicarse el tiempo necesario para responder el instrumento.
- La subjetividad de las respuestas por interpretación errónea de la información.
- El tiempo y dedicación de la investigación y los involucrados.
- La ausencia de información secundaria confiable y actualizada.
- El limitado presupuesto asignado para el estudio

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEORICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

##### **1.1.1 Internacionales**

Según Díaz Cifuentes, Susana Yanet (2014) en su tesis titulada *“Comunicación organizacional y trabajo en equipo” (estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango)*. Tesis para optar el título de “Lic. Psicóloga Organizacional” de la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, Guatemala, concluye que: la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo se desarrolla la comunicación cruzada, ascendente y descendente; en términos generales que las tres están consideradas como una buena comunicación, ya que dentro de la institución existe una relación cordial entre los colaboradores y los jefes, y a la vez confianza entre los mismos lo que fomenta el trabajar en equipo. El tipo de comunicación más utilizado dentro de la institución es la escrita y el medio más utilizado para transmitirla es el correo electrónico. Se determinó que el trabajo en equipo eleva el rendimiento de cada colaborador, ya que los empleados laboran en conjunto y entorno al desarrollo de sus actividades. Tras el estudio se pudo identificar que el trabajo en equipo brinda una mayor colaboración, un mejor rendimiento, aumento de comunicación, rapidez y agilización de los procesos y al mismo tiempo eficiencia y eficacia, lo que propicia la armonía entre cada uno de los trabajadores que conforman el departamento. Asimismo determina que si existe influencia en la comunicación organizacional y el trabajo en equipo, debido a la buena relación que existe entre los trabajadores y los jefes, lo que permite desarrollar eficiente y eficazmente sus actividades diarias.

Según Armas Sandoval, José Gabriel (2014) en su tesis titulada *“Comunicación interna y clima laboral” (estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango)*. Tesis para optar el título de “Lic. Psicólogo Organizacional” de la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, Guatemala, afirma que: Tuvo una muestra de una de las cuentas del call center que se conformó por 115 agentes y 7 supervisores, cuyas edades se delimitaban entre 19 a 35 años de edad. El diseño de investigación que utilizó fue el descriptivo. Llegando a las conclusiones, que la comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones humanas entre los colaboradores de la organización. La comunicación interna favorece al clima laboral porque influye en la identidad organizacional de los colaboradores y la cual proyectan al momento de alcanzar los objetivos de la empresa, tal y como lo reflejo la investigación, para evitar crisis internas producidas por los puestos rotativos de sus supervisores o jefes inmediatos. Los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos, y estos elementos si afectan o perjudican a los colaboradores en sus labores diarias. La comunicación interna tiende a influir dentro del clima laboral de la organización ya que si en la comunicación que existe no se promueve el empoderamiento con los colaboradores o bien si no se les informa sobre los valores, metas, visión, misión, políticas y estrategias, éstos no se sentirán parte de la organización y perderán el interés de participar o de laborar para la misma.

Según Cardona H., Karina (2012) en su tesis titulada *“Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos” Quito –Ecuador febrero 2012*”. Tesis para optar el título de “Lic. en Relaciones Públicas” de la Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito, Ecuador, concluye que: la forma de lograr una buena comunicación interna en cuanto se refiere a asuntos laborales, es mediante



una vía personalizada; ya sea la comunicación vertical u horizontal, de forma abierta o cerrada, se deberá contemplar la comunicación cara a cara con los miembros de la empresa y en el caso de no ser posible hacerlos con todos, hallar herramientas que sean directas, se escuchen opiniones y sobre todo que requieran respuestas de lado y lado. La carencia de estrategias comunicativas al interior de la empresa, la falta de canales o la equivocada utilización de los mismos; genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardando las respuestas y la desinformación acerca de las políticas; es decir, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. La planificación de las actividades es el aspecto más importante en la función de liderazgo de las personas que manejan la comunicación con su personal pero el aspecto de comunicación y motivación a los trabajadores lo ponen en bajo plano, es decir no lo consideran tan importante. Existe un buen conocimiento de los directivos sobre el concepto de clima laboral, lo cual es un aspecto inicial para poder evaluar y mejorar el ambiente, hechos que no se realizan en las empresas investigadas. Con los resultados de la presente investigación se puede explicar la relación estrecha entre comunicación con clima laboral, para lo cual en base a la investigación realizada a los directivos, se confirma la alta medida en que la gestión de los procesos de comunicación interna influye en el clima laboral en la organización, en otras palabras se puede decir que la comunicación interna es la encargada de crear un clima cordial y de confianza, donde el empleado se sienta a gusto y perciba que sus objetivos y los de la empresa están estrechamente relacionados.

Matos (2009) realizó una investigación sobre “Comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes”. El objetivo fue diseñar un programa de intervención con estrategias que permitan mejorar los procesos de comunicación y relaciones interpersonales entre directivos y docentes del Núcleo Escolar Rural 365 del municipio Valera, Estado Trujillo. El estudio es de tipo Cuantitativo descriptivo, diseño no experimental – transversal. La investigación se realizó sobre una población de 15 directivos, 70 docentes pertenecientes a 13 escuelas ubicadas en distintas zonas del municipio Valera y con una muestra aleatoria de 20 docentes y 2 directivos del NER del Municipio de Valera. La conclusión más importante es que desde

el ámbito de la Orientación Educativa, tanto la comunicación como las relaciones interpersonales son entendidos como procesos fundamentales en la actuación de las personas; en particular, aquellas personas involucradas en las acciones que se gestan en el terreno educativo. Matos considera que es necesario mejorar los procesos comunicacionales en las instituciones educativas, pues así se conseguirá un mejor desempeño de las funciones directivas y docentes y se incrementará el nivel de participación de todos los involucrados en la tarea educativa. Igualmente, considera que se debe garantizar el desarrollo de relaciones interpersonales armónicas que ayuden al intercambio, el trabajo en equipo y el consenso necesarios para desarrollar la gestión educativa (p. 96).

### **1.1.2 Nacionales**

Según Roca González, Sheila Vilma (2012) en su tesis titulada *“Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II”* Tesis para optar el título de “Magister en Educación” de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, concluye que: el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). Llegando a las conclusiones, que al 95% de nivel de confianza ( $1 - \alpha$ ), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. El 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz. El 58% docentes y 67.5% de estudiantes señalan que la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es desfavorable. Al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho.

Según Tuesta Calderón, Nelly Dorita (2013) en su tesis titulada *“Autoevaluación de la calidad de la comunicación organizacional interna en la institución educativa Santo Toribio de Mogrovejo-Zaña, 2010”* Tesis para optar el título de “Segunda Especialidad” de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo, Perú, concluye que: Hay que mejorar en varios aspectos de gestión y planificación de la calidad de la comunicación organizacional interna, como es la comunicación e información de los documentos de gestión, sobre los mecanismos efectivos de toma de decisiones, de información y de comunicación, establecidos y practicados por los actores educativos. Los mecanismos de comunicación formal que son más utilizados entre los actores son: el memorándum y paneles informativos, y como menos utilizados los correos electrónicos, el teléfono; pero en cuanto a la comunicación informal prevalece las conversaciones en la sala de profesores. El personal de la institución educativa en su mayoría valora de manera positiva sus habilidades comunicativas porque le permiten mejorar sus relaciones interpersonales en la institución educativa. La muestra fue de 37 personas, los cuales son personal directivo, jerárquico, docente, administrativo y personal de servicio. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y guías de observación, el método que utilizo fue descriptivo-interpretativo. Siendo los resultados que el 62% del personal están totalmente de acuerdo y un 50% manifiesta en desacuerdo, sobre los mecanismos efectivos de toma de decisiones, de información y de comunicación, establecidos y practicados por los actores educativos.

### **1.1.3 Locales**

Según Melo Avendaño, Ambar Magherly (2012) en su tesis titulada *“Clima organizacional y relaciones humanas en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del Distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna”* Tesis para optar el título de “Magister en Ciencias” de la Universidad nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, Perú, afirma que: La metodología empleada es descriptiva - explicativa y correlacional. Se tuvo como resultado la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones humanas. Las conclusiones son: Para lograr mejoras en la

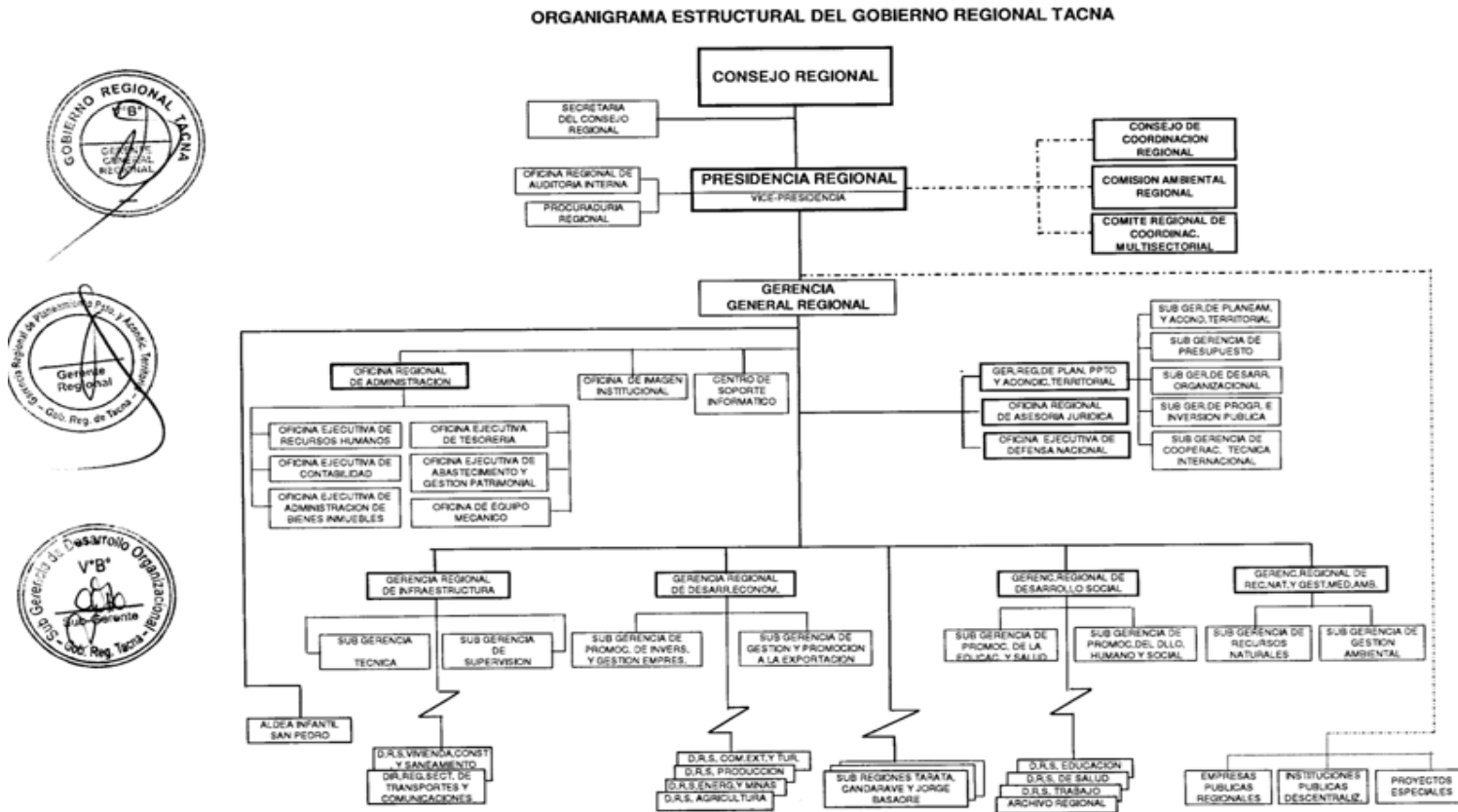
organización, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral y, por ende, la actitud de cumplir exactamente con el mínimo de trabajo, no sería predominante para el logro de los objetivos institucionales. La gran mayoría de docentes coinciden que el Director(a) de su institución no se empeña en buscar y utilizar métodos que permitan que todos los integrantes puedan contribuir a mejorar la productividad y calidad en su labor educativa. La dirección no promueve las buenas relaciones interpersonales entre el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente, creándose así un clima organizacional desfavorable y, por ende, impidiéndose de esta manera elevar el nivel de excelencia educacional en las Instituciones Educativas sometidas a estudio. El personal docente sólo trabaja entre el 60 y 70 por ciento dentro de un ambiente de solidaridad, respeto y seguridad, en la cual las responsabilidades y funciones se distribuyen equitativamente entre ellos y siendo medianamente favorables, en este intervalo porcentual las relaciones de convivencia. La correspondencia entre el clima organizacional y las relaciones humanas se manifiestan de forma que no existe cordialidad; entre las áreas de trabajo y los vínculos de amistad; entre el personal directivo, jerárquico, administrativo y docente, siendo ésta de manera vertical.

#### **1.1.4 Reseña del Gobierno regional de Tacna**

La institución, desde su creación han adoptado diversas denominaciones tales como: Corporación de Fomento y Desarrollo de Tacna (COFDET), Corporación Departamental de Desarrollo de Tacna (CORDETACNA), Sub Región Tacna (SRT-integrante de la Región Moquegua-Tacna-Puno), Gerencia Subregional de Tacna (GSRT), Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR) y actualmente Gobierno Regional Tacna (GRT) de quien dependen administrativa-presupuestal y funcionalmente; las Direcciones Regionales Sectoriales, Aldea Infantil “San Pedro”, Archivo Regional y Proyecto Especial de Recursos Hídricos Tacna (PET).

1.1.4.1 Estructura Orgánica

Figura 1. Organigrama del Gobierno Regional de Tacna



Fuente: Reglamento Organización y Funciones del Gobierno Regional de Tacna

#### **1.1.4.2 Misión**

Promover el desarrollo integral y sostenible de la Región Tacna, con una gestión Transparente, competitiva e identidad cultural.

#### **1.1.4.3 Visión**

Tacna con identidad cultural, competitiva, sostenible y ciudadanos felices.

#### **1.1.4.4 Objetivos de la Institución**

- Garantizar el ejercicio pleno de los derechos humanos y la dignidad de las personas, con inclusión social.
- Brindar servicios de calidad en condiciones equitativas y sostenibles.
- Desarrollar una gestión pública de calidad orientada al ciudadano.
- Fortalecer el sistema integrado de seguridad ciudadana.
- Mejorar los niveles de competitividad territorial.
- Mejorar y ampliar la infraestructura de soporte para la producción.
- Incrementar la disponibilidad y calidad del recurso hídrico.
- Mejorar la calidad ambiental.
- Reducir la vulnerabilidad territorial ante el riesgo de desastres.

#### **1.1.4.5 Rol estratégico de la institución**

Establecer los mecanismos para promover el desarrollo socioeconómico de la Región, además del que señala la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, de organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias, en el marco de la política nacional y sectorial, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la Región.

#### **1.1.4.6 Prioridades**

- Reorientar la vocación productiva en las áreas de mayor competitividad regional a través de actividades y proyectos de inversión debidamente priorizados.
- Ejecutar proyectos de interconexión transversal, para fortalecer la generación de actividades tendientes al desarrollo de la región.
- El desarrollo de las capacidades humanas y su conservación de salud nos permitirá contar con un recurso humano acorde con las necesidades de las vocaciones productivas.
- La gestión del Gobierno Regional básicamente pretende establecer una línea de acción tendiente al fortalecimiento de sus dependencias y a la coordinación entre ellas con la finalidad de establecer en el marco de la normatividad los objetivos de desarrollo establecidos en el Plan de Desarrollo Regional.
- Gestión pública eficiente brindando una atención oportuna dentro de la concepción de transparencia y celeridad de una organización moderna.
- Fortalecer las acciones para la implementación del proceso de descentralización contando con la participación mayoritaria de la población.

#### **1.1.4.7 Funciones de la Oficina Ejecutiva de Supervisión**

La Oficina Ejecutiva de Supervisión, es un órgano de asesoramiento del Gobierno Regional de Tacna, responsable de supervisar la correcta utilización de los recursos públicos en la ejecución de los proyectos de inversión de competencia del Gobierno Regional de Tacna, bajo sus diferentes modalidades; así como, del cumplimiento de la normatividad vigente en los mismos.

La Oficina Ejecutiva de Supervisión cumple las siguientes funciones:

- a. Programar, organizar, ejecutar y evaluar el proceso técnico de supervisión en todas las fases de ejecución de los proyectos de inversión pública, ejecutados bajo las diversas modalidades, en concordancia con los dispositivos legales vigentes y contenidos en el Programa de Inversiones del Gobierno Regional de Tacna.
- b. Evaluar y controlar el buen uso de los recursos humanos, materiales y financieros en la ejecución de los proyectos de inversión pública a cargo del Gobierno Regional de Tacna.
- c. Evaluar los Expedientes Técnicos, Términos de Referencia y Planes de Trabajo, dando la conformidad correspondiente de ser el caso para su aprobación.
- d. Supervisar la ejecución de los proyectos de inversión pública, emitiendo a través de informes periódicos, las recomendaciones u observaciones necesarias en concordancia con el expediente técnico, expediente definitivo y plan de trabajo, de acuerdo a la normatividad legal vigente.
- e. Revisar la documentación técnica sustentatoria de los estudios y obras, emitiendo los informes técnicos para su aprobación y posterior ejecución.
- f. Evaluar y dar conformidad a las Rendiciones de Cuenta documentada que se presenten de los proyectos de inversión pública ejecutados bajo la modalidad de Encargo, recomendando los correctivos que sean necesarios adoptar por la Alta Dirección del Gobierno Regional, ante incumplimiento de compromisos contenidos en el Convenio o Directiva, según corresponda.
- g. Evaluar los Informes de Avance Físicos Financieros, presentados por los responsables de la ejecución de los



proyectos de inversión pública; asimismo, las preliquidaciones que se le remitan.

- h. Evaluar los adicionales y deducciones de presupuesto de los proyectos, que sean requeridos, verificando que cuenten con la documentación técnica sustentatoria.
- i. Evaluar el Informe Final de Culminación de los Proyectos y su respectiva liquidación, recomendando los correctivos administrativos y técnicos que sean necesarios, dando cuenta al Órgano de Control Institucional en caso de detectarse situaciones dolosas.
- j. Presentar oportunamente los informe de supervisión, con la sustentación técnica respectiva, en los plazos establecidos o cuando le sea requerida por la Gerencia General Regional.
- k. Evaluar la formulación de bases, términos de referencia y documentación necesaria para las licitaciones y concursos públicos de adjudicación para llevar adelante la ejecución de los PIP, de acuerdo a la normatividad vigente.
- l. Formular y proponer normas, lineamientos y/o directivas, para una adecuada labor de inspección o supervisión de los proyectos de inversión pública.
- m. Proponer la conformación de los Comités de Recepción de Obras y Comisión de Transferencia, supervisando el cumplimiento de las actividades encomendadas.
- n. Informar a la Gerencia General Regional sobre el estado situacional del avance físico– financiero de los proyectos ejecutados por la modalidad de encargo o contrata.
- o. Otras funciones que le asigne la Gerencia General Regional, dentro del campo de su competencia.

## **1.2 BASES TEORICAS**

### **1.2.1 Bases Teóricas de Comunicación organizacional**

#### **1.2.1.1 Conceptos de Comunicación Organizacional**

Para (Castro, J. 2012, pág. 65) la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad sin esta no existiría ninguna organización. Pero eso es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad.

La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructural.

También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

El autor (REBEIL, 2010, págs. 87,88) considera a la Comunicación Organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”.

La comunicación organizacional ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes.

Finalmente, asegura que la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de que

ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global.

- **Comunicación Interna.-** Nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas. Así, los "subsistemas" (llámese así a los empleados, sea cual sea su puesto), a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el "sistema" (enténdase como la organización en total) requiere.
- **Comunicación Externa.-** Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. (Castro, 2014, p.5)

La comunicación organizacional es expresión directa de la cultura organizacional que haya desarrollado un sistema, al ir enfrentando sus problemas de adaptación externa e integración interna. De este concepto podemos inferir todo el peso simbólico y práctico de la comunicación para una organización X, pues de ella depende en gran medida su desempeño, capacidad y éxito. (Díaz, 2014, p. 18)

### 1.2.1.2 Orígenes de la comunicación organizacional

Redding & Sanborn (1964) definieron por primera vez a la comunicación organizacional como el envío y recibo de información dentro de una organización, es decir, comunicados de trabajo, de incentivos de motivación, así como programas de retroalimentación entre superiores y empleados.

La tipología desarrollada al respecto por los investigadores Daniel Katz y Robert Kahn en 1966 sugiere que las funciones de la comunicación pueden analizarse en dos niveles diferentes:

En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior-subordinado).

Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión. (Fernández, 2002)

En la década de los 60, la comunicación organizacional ha tomado una fuerza muy importante dentro de las organizaciones. Se comenzó a observar como lo menciona Fernández Collado (2002) que la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existirían sociedad, cultura ni civilización, y con ayuda de esta herramienta se fortalecería cada vez más sus cimientos y se lograrían concretar de manera más efectiva sus objetivos.

En 1968 Thayer la definió como aquel flujo de datos que sirven a los procesos de comunicación de la organización. Goldhaber (1994)

Es así como en 1973, se crea la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas, A. C. (AMCI), como preocupación por este factor primordial dentro de las empresas. Después en 1986 dicha Asociación cambia su nombre al de Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional, A. C (AMCO), la cual se encarga de estudiar la comunicación dentro de las organizaciones y las herramientas que ésta utiliza para su efectividad.

### 1.2.1.3 Características de una buena comunicación

- **Claridad.** Es muy importante que cuando se intenta comunicar algo se haga de manera clara, es decir, que la persona que reciba el mensaje lo pueda captar fácilmente. Que se entiendan las ideas sin que requiera un gran esfuerzo de interpretación por parte del interlocutor. (Enciclopedia de Características, 2017, p. 1).
- **Concisión.** Saber la extensión que hay que dedicar a explicar un tema concreto puede ser el punto más importante de una comunicación. Hay que incluir la suficiente información como para resaltar todos los puntos clave, pero no debe ser tanta como para cansar o perder la atención de las otras personas.
- **Coherencia.** Una buena comunicación debe tener una estructura básica que facilite la comprensión a los oyentes. Se deben tratar los temas de forma ordenada, relacionando ideas cuando resulte necesario pero evitando saltos temáticos que puedan dificultar la comprensión global.
- **Sencillez.** En muchas ocasiones la forma más fácil de hacer una comunicación clara y concisa es escogiendo correctamente las palabras y expresiones a utilizar. No es

necesario demostrar nuestra cultura, sino que el interlocutor comprenda las ideas fácilmente. Para ello un vocabulario sencillo, aunque riguroso, puede ser la clave.

- **Naturalidad.** Una buena comunicación es aquella en la que el comunicador es capaz de transmitir su mensaje de una forma natural, sin artificios ni formas rebuscadas. No se debe notar que una charla ha estado preparada y ensayada con antelación, aunque muchas veces la única forma de lograr tal grado de naturalidad es precisamente ensayando repetidas veces.
- **Interacción.** El objetivo número uno de cualquier comunicación es mantener expectante y atento al interlocutor. Para ello, una de las formas más prácticas y útiles es mediante la interacción con él. Hacerle participar de alguna manera, haciendo preguntas, planteando cuestiones varias o dejando que exprese su opinión.
- **Conocimiento.** En una buena comunicación es muy importante la forma, pero también el contenido. Puedes tener un don para la comunicación pero es necesario que absolutamente todo lo que se diga sea cierto y riguroso. No hace falta ser un experto en absolutamente todo, pero si se hace una comunicación sobre un tema, se debe conocer a fondo.
- **Lenguaje no verbal.** Muchas veces es difícil de controlar, pero el lenguaje no verbal puede ser clave a la hora de transmitir un mensaje de manera eficaz. Puede denotar inseguridad, falta de conocimiento o nervios, pero también puede ser útil para establecer un vínculo con el interlocutor o para demostrar cercanía hacia él.

- **Unidad.** Una comunicación de calidad debe tratar los temas como una unidad. Hay que darle un sentido global a la presentación y no hablar de los diferentes temas de forma aislada. Se debe seguir un hilo conductor y relacionar los conceptos entre sí.
- **Relevancia.** A nadie le gusta perder el tiempo leyendo un texto o escuchando una presentación sobre un tema por el cual no tiene interés. Hay que conocer a los receptores de nuestro mensaje y adaptarlo para que la información dada sea relevante para ellos.

#### 1.2.1.4 Estructura organizacional

(Robbins C., 2011, pág. 133) dice que la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución.

Por pequeña que sea una organización, por muy limitados que sean sus recursos, éstas deben ser utilizadas eficazmente si la administración de la organización quiere sobrevivir y prosperar, esta perspectiva requiere de la definición de objetivos y la asignación de responsabilidades en el trabajo. En esta medida, la asignación de responsabilidades es importante, aun cuando la organización está compuesta de una sola persona, porque él es quien debe manejar el tiempo eficientemente.

El autor (Lusthaus, C., 2011, pág. 147) afirma que la estructura organizacional permite la asignación y realización, según establezcan las normas de la empresa, la realización coordinada



y sinérgica de las tareas que conducen a las metas, de tal forma que las distintas funciones de planificación, información, gestión, coordinación, control, etc. estén atribuidas y sean responsabilidad de un sistema determinado.

#### 1.2.1.5 Elementos de la comunicación

Según (Berges L., 2011, págs. 48,49) se denomina comunicación organizacional al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- **Emisor:** Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).
- **Receptor:** Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- **Canal:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
- **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite.
- **Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Por otra parte (Martin, F., 2010, págs. 165,167) adiciona a los elementos antes indicados de la comunicación Organizacional interna, otros más que a continuación detallaremos:

- **Retroalimentación:** Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información.
- **Ruido:** Todo aquello que entorpece la comunicación. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, uso de lenguajes diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc.

Según (Del Pugar L., 2010, pág. 132) centra a la comunicación interna como un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. A los elementos presentados por los dos autores anteriores, adicionamos los siguientes:

- **Encodificación:** Traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe.
- **Decodificación:** A diferencia de la encodificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea.

Berges, Martin y Del Pulgar centran a la comunicación organizacional como un proceso en el cual participan algunos elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. Los tres concuerdan en los siguientes elementos: Emisor, Receptor, Código, Canal y Mensaje. Berges menciona como elemento adicional al contexto, mientras que Martin cita a la retroalimentación y el ruido. Por último Del Pulgar a la Encodificación y Decodificación. Balarezo, B. (2014).

#### 1.2.1.6 Flujos de la comunicación

El autor (Fernández D., 2010, pág. 93) afirma que los flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

- **Comunicación Descendente.-** La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la

comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

- **Comunicación Ascendente.-** La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización.
  
- **Comunicación Horizontal.-** La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico. Se utiliza para:
  - Coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa.
  - Resolver problemas de un departamento.
  - Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.
  
- **Comunicación Oblicua.-** Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

Según (Sanz, M., 2011, pág. 58) la comunicación entre individuos de igual estatus (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los flujos de información.

- **Comunicación Descendente.-** La comunicación descendente se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa.
- **Comunicación Ascendente.-** La comunicación ascendente, se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc.
- **Comulación Horizontal.-** La comunicación horizontal permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo.

Para (Sánchez, P., 2010, pág. 124) dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de

forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. Este autor cita los siguientes flujos de la comunicación:

- **Comunicación Descendente.-** Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son:

- Memorándum
- Cartas
- Informes
- Manual de operaciones
- Folletos
- Reportes, entre muchas más.

- **Comunicación ascendente.-** A diferencia de la comunicación ascendente, este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre

llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración.

Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño. Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son:

- Reunión periódica
  - Entrevista personalizada
  - Círculo de Calidad
  - Vía telefónica
  - A través de encuestas
  - Sistema de quejas y sugerencias
- **Comunicación cruzada.-** Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

Para Fernández, Sanz y Sánchez existe una estructura básica para definir los Tipos de Flujos de Comunicación dentro de la organización, siendo la comunicación descendente y la comunicación ascendente los puntos en los que coinciden. Adicionalmente Fernández y Sanz concuerdan que existe otro tipo de flujo como es la comunicación horizontal. Finalmente no podemos olvidar que también se cuenta con los flujos que se generan a partir de la comunicación oblicua o también denominada comunicación cruzada.

#### **1.2.1.7 Impacto de la comunicación organizacional**

A criterio de (Enrique, A., 2011, págs. 78,79) cuando se habla de comunicación en la organización, se hace referencia a un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo.

La relación entre el hombre y la organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir con posibilidad de desarrollo permanente; la relación entre



el hombre y la organización implica o genera una zona de significados comunes que se están construyendo y van creciendo permanentemente lo que a su vez posibilita el desarrollo de cada uno.

Lo anterior acentúa la importancia de estas relaciones sociales, pues de su claridad, transparencia y solidez, dependen en buena medida las fortalezas y productividad buscadas por la organización y el desarrollo social en cada una de las personas que la conforman.

Según (Domínguez, D., 2011, págs. 54,55) Los estudios organizacionales se han vuelto de un interés especial para aquellos que pretenden entender el interior de las empresas, la cual requiere de un conjunto de factores que le permiten a la misma el éxito, dentro de estos factores de interés se encuentra la comunicación organizacional, ya que mediante ésta se genera un sistema por el cual se hará llegar la información a los miembros de la empresa.

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos.

La comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones. Domínguez enlista una serie de

afirmaciones del porqué es necesaria la comunicación dentro de una organización:

- Conduce a una mayor efectividad.
- Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta.
- Permite que los miembros sientan que participan en la empresa y aumentan la motivación para tener un buen desempeño.
- Aumenta el compromiso con la organización.
- Logra mejores relaciones y entendimientos entre colegas, jefes y subordinados así como las personas dentro y fuera de la empresa.
- Ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios, cómo manejarlos. y cómo reducir la resistencia al cambio.

El autor (Joan, E., 2012, pág. 165) menciona que los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajarán en armonía. Sin comunicación no existe organización y la comunicación interpersonal es la esencia de la organización porque ésta crea estructuras que afectan lo que se dice, se hace y por quien se hace.

A través de la comunicación una unidad productiva mantiene a sus elementos encaminados hacia un mismo fin. Una empresa que desee tener un mínimo de eficiencia y competir en el mercado debe atender su situación comunicativa ya que ésta provee a la organización del flujo vital que la mantiene coordinada.

Si el gerente no mantiene a sus subalternos inmediatos bien informados acerca de sus propias actividades, se sentirán perdidos, no podrán trabajar de manera comprensiva y serán privados del goce que provoca la comprensión del hecho de formar parte del cuadro total. El proceso de la comunicación organizacional debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización.

La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia.

#### **1.2.1.8 Comportamientos comunicativos en la empresa: tipología**

A continuación describimos los comportamientos comunicativos en la empresa: (Castro, 2014, p. 28-30)

- **Comportamiento Directo** (Comunicación Agresiva)  
Se plantea como el de una persona considerada agresiva, un individuo que:
  - Tiene opiniones e ideas muy firmes.
  - No teme expresarlas, incluso si es a expensas de otros.
  - Con frecuencia se comunica de manera autoritaria y sarcástica, e incluso irrespetuosa.
  - Su lenguaje corporal y tono de voz son agresivos, intimidantes, alto.
  - En las negociaciones busca acuerdos ganar-perder.
  - Se centra en sus posiciones.
  
- **Comportamiento Indirecto** (Comunicación pasivo/agresiva)

Por su parte, el individuo con este comportamiento, o sea aquella persona pasivo/agresiva:

- Evita el conflicto.
- Siempre tiene algo que decir pero lo dice de manera inoportuna.
- Rara vez habla directamente.
- Discute los problemas con quienes no están directamente relacionados.
- Guarda ira y frustración que no expresa.

▪ **Comportamiento No Indirecto** (comunicación pasiva)

Mientras tanto, existen personas con un comportamiento no coercitivo indirecto, o sea pasivas, y sus características son:

- ✓ Rara vez se involucran.
- ✓ Rara vez se quejan, prefieren evitar el conflicto.
- ✓ A menudo muestran rasgos de comunicación no verbal de sumisión:
  - Tono de voz excesivamente suave
  - Titubeo al hablar
  - Falta de contacto visual
- ✓ Parecen felices pero, cuando se les presiona, expresan sus emociones ocultas de maneras inesperadas.

▪ **Comportamiento No Directo** (Comunicación asertiva)

Por último, pero muy lejos de ser el menos importante, existen las personas de comportamiento no coercitivo directo, es decir, personas asertivas:

- ✓ Dan la cara.
- ✓ Parten del supuesto positivo de que los problemas se pueden resolver.
- ✓ Expresan sus necesidades y preocupaciones apropiadamente.
- ✓ Respetan los derechos y el espacio personal de los demás.

- ✓ Usan un lenguaje corporal abierto.
- ✓ Mantienen contacto visual con las otras personas.
- ✓ No temen preguntar: ¿por qué?
- ✓ Saben lo que quieren y distinguen entre lo relevante e irrelevante.
- ✓ Suelen ser sinceras y respetuosas.
- ✓ En las negociaciones buscan acuerdos ganar-ganar.
- ✓ Se centran en los intereses de ambas partes.

Si se ha encontrado entre algunos de estos tipos de personas y se ha identificado plenamente, nunca es tarde para empezar a realizar cambios. Estos se verán reflejados en su vida privada y profesional, y con ello podrá mantener mejores relaciones con sus jefes, sus compañeros y sus subordinados.



Figura 2. **Comportamientos comunicativos en la empresa**

Fuente: Castro (2014)

## 1.2.2 Bases Teóricas de Relaciones Humanas

### 1.2.2.1 Conceptos de Relaciones Humanas

Las Relaciones humanas pueden definirse como el estudio de aquellos factores humanos que influyen en el clima organizacional para alcanzar los objetivos empresariales y humanos en forma más efectiva. En un análisis de esta definición tenemos que: (Guevara, 2008, p. 10)

- El término "factores" nos sugiere que es necesario relacionarlo con la historia, la sociología, la economía, la teoría política, la ecología y la teoría gerencial, ya que todas estas disciplinas dan relevancia a la función de las relaciones humanas en el ambiente dinámico de las empresas.
- El concepto significativo trabajo de "humanos" refiere al potencial para lograr resultados a través de habilidades físicas y mentales en una situación de trabajo.
- Los objetivos humanos específicos incluyen: los valores aspiraciones, experiencias, habilidades, conocimientos y disciplina.
- El uso de estos recursos "para alcanzar los objetivos empresariales" debe estar basado en la aceptación de parte del trabajador de los fines de la organización, aunque el grado de aceptación puede variar entre los individuos.

Las relaciones humanas son la expresión de la idea de que los trabajadores son principalmente seres sociales conducidos por una necesidad de pertenencia y aceptación; la interacción social y la afiliación de grupos son necesarias para la plenitud humana y para la armonía en el lugar de trabajo. (Vélez, 2009, p. 123)

Las Relaciones Humanas son el conjunto de interacciones que se observan en los individuos de una sociedad, basadas en vínculos y en el que la comunicación, en todas sus formas, juega un rol fundamental. Las relaciones humanas son esenciales para el desarrollo integral del individuo que posee tendencia gregaria. Las Relaciones Humanas son “relaciones primarias” cuando las personas se relacionan entre sí, por ellas mismas, y son “relaciones secundarias” cuando se originan por la necesidad de un servicio o función que puede prestar una persona a otra. (Di Génova, 2012, p.261)

#### **1.2.2.2 Orígenes de la Teoría de las relaciones humanas**

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son: (Gallaga, 2009, p. 9)

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción.

- De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

### 1.2.2.3 Relaciones Interpersonales

En la comunidad, en la sociedad y en los ambientes laborales, los individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica. En el plano laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilita la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos organizacionales (Dalton, 2007).

Las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral (Martínez *et al.*, 2010, p. 32).

Cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en la persona como en su actividad y, obviamente, en la forma cómo se relaciona con los demás.

#### ▪ Tipos de Relaciones Interpersonales

El estudio de los tipos de relaciones existentes, destacan siempre la conexión e interacción constante de personas con características comunes, es decir, de la misma especie, a nivel laboral, social, cultural, entre otros, resaltando que esta interacción va vinculada de persona a persona. Sin importar que tipo de relación sea, el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen, las



mismas se manejan a través de ciertas herramientas que facilitan su uso, tales herramientas son la comunicación, la confianza, la pertenencia, rendimiento, colaboración, entre otros, dependiendo de estos factores para que las relaciones interpersonales y todos los tipos de relaciones existentes den como resultado ambientes afables para los distintos tipos de organizaciones.

Las relaciones interpersonales en el campo gubernamental no escapa del manejo de estas relaciones y las más empleadas son las humanas y laborales, facilitando las funciones de los trabajadores que se desenvuelven dentro de este campo.

Las relaciones interpersonales se convierten entonces en la herramienta que la organización emplea para que la comunidad circundante, personal administrativo y Técnico, interactúen de mejor forma. Las relaciones interpersonales que en las instituciones se emplean van dirigidas directamente con la comunicación, como elemento que permite el intercambio de ideas o de información, tal es el caso de la Oficina de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, donde prevalece este tipo de relaciones como medio comunicativo de intercambio de ideas para llegar a la unificación de criterios para luego concretar en la toma de decisiones.

- **Valores interpersonales**

Los factores interpersonales tan importantes como las reacciones temperamentales y los valores tienden a perfilar la personalidad del ser humano. Podemos definir la personalidad mediante rasgos, generalmente de tipo bipolar: dominante-sumiso, activo-pasivo, seguro-inseguro. Fruto de las relaciones interpersonales que día a día se van sucediendo. Factores que obedecen a las diferentes escalas

de valores que los sujetos se hacen para estar en el mundo, constituyendo la base de su motivación. Estos valores se concretan, con el tiempo, en metas y objetivos de vida que dirigen las acciones del sujeto hacia su consecución para alcanzar el grado de satisfacción deseado. Se considera el valor como la satisfacción que la persona puede potencialmente derivar de un estímulo ambiental. (García, 1991, p. 1)

- **Estímulo.** Ser tratado con comprensión, recibiendo apoyo por parte de los demás; ser tratado con amabilidad.
- **Conformidad.** Hacer lo que es socialmente correcto, siguiendo estrictamente las normas; hacer lo que es aceptado e idóneo, ser conformista.
- **Reconocimiento.** Ser bien visto y admirado, ser considerado como persona importante, llamar favorablemente la atención, conseguir el reconocimiento de los demás.
- **Independencia.** Tener el derecho a hacer lo que uno quiere hacer, ser libre para decidir por sí mismo, ser capaz de actuar según el propio criterio.
- **Benevolencia.** Hacer cosas por los demás y compartirlas con ellos, ayudar a los poco afortunados, ser generoso.
- **Liderazgo.** Estar al cargo de otras personas teniendo autoridad sobre ellas, estar en un puesto de mando o poder.

#### 1.2.2.4 Relaciones Laborales

Las relaciones laborales se pueden dar de dos formas, relaciones laborales individuales y colectivas.

**Las relaciones laborales individuales**, Godio (op. cit), son las que establece un trabajador aislado directamente con su empleador o su representante. En la relación laboral individual, el trabajador se encuentra en situación de dependencia o subordinación del empleador.

**Las relaciones laborales colectivas** son las que establece un sindicato o un grupo de sindicatos con una empresa u organización patronal, o un grupo de unas u otras.

- **Disposición**

La disposición es aquel estado anímico o actitud que muestra un individuo, especialmente para ejercer una función, es un estado de espíritu o de cuerpo para realizar tareas laborales o de cualquier tipo, también como plantea García (1996), para “realizar algo que sea bueno, un bien para aquel o aquellos con quienes nos relacionamos manifestando el espíritu de colaboración y ayuda...” (p.37).

No obstante, la definición de disposición no es exactamente el estado anímico que muestra el personal de Supervisión del Gobierno Regional en el ejercicio del desarrollo de sus actividades para la institución y por la institución, quienes ante la ejecución de sus funciones se hace notorio el desánimo y el

poco interés en la realización de talleres, eventos, participaciones individuales, culturales, entre otros.

Cabe destacar, que la disposición que evidencie el jefe no solo será reflejo del clima laboral que perciba en su contexto sino también se origina de situaciones personales, estados espirituales, emocionales mezclados con el desempeño de las funciones o tareas dentro del ámbito laboral.

#### **1.2.2.5 Liderazgo**

Según Méndez (2010), el liderazgo es el impacto que tiene el líder de dirigir a otros para alcanzar las metas, influenciando en el comportamiento de la organización. El liderazgo es la capacidad del líder para dotar de un objetivo común a la organización que funciona en unidad. (p. 24).

Un líder es un modelo y motor de visión y cambio en una organización (Gadow, 2010). Sus competencias y capacidades son clave para entender la dinámica y los retos que se enfrenta en el entorno laboral. (p. 19)

El líder se caracteriza porque tiene la capacidad de convencer, persuadir a quienes lo rodean para que actúen según sus instrucciones, le respeten y crean en él (Porret, 2010. p. 107).

- **Estilos de liderazgo**

**Liderazgo autocrático o autoritario.** Las políticas y actividades de trabajo son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo (Ayoub, 2010a, p. 33). Los líderes autoritarios imponen obediencia, lealtad, coerción a través del ejercicio del poder.

Baguer (2009) dice que este estilo de liderazgo está orientado a la asignación de tareas. Un empleado hace lo que le indican, lo que le mandan. La motivación del trabajador se basa en el miedo a ser castigado. Centraliza el poder y la toma de decisiones. (p. 118)

**Liderazgo democrático.** En este tipo de liderazgo, las políticas de las organizaciones son discutidas y tomadas por todos los integrantes de la organización bajo la asistencia del líder Ayoub (2010b, p. 33).

Los miembros se desempeñan en un marco de libertad y respeto. El líder promueve el bienestar para el grupo, solicita opiniones y las escucha.

Según Dalton *et al.* (2007, p. 297), el liderazgo democrático se caracteriza por ser participativo. En la actualidad es el preferido por los ejecutivos y empleados. Los líderes comparten su autoridad haciéndolos participar en el proceso administrativo, considerando importante la opinión de sus miembros ante cualquier proyecto a desarrollar u objetivo a lograr. El líder se preocupa por el bienestar del recurso humano.

- **Liderazgo laissez-faire o permisivo.** El líder permisivo no toma control del grupo. Permite total libertad para decidir y actuar, pero sí proporciona los materiales necesarios. (Ayoub (2010c, p. 33). No le interesa participar ante cualquier circunstancia y demuestra una personalidad conformista, apartada de la realidad, indecisa, pasivo-evasivo.

Según Dalton *et al.* (2007, p. 297), estos líderes admiten que los trabajadores se conduzcan con total libertad, proporcionando información cuando lo pidan. No le interesa aumentar la productividad o motivar a los trabajadores. Se

asignan tareas, pero no se dirigen ni se controlan. Los directores de las instituciones educativas permisivos consienten en que el personal se dirija a sí mismo; no se preocupa por dirigirlos o controlarlos.

Para Porret (2010, p.115) el líder permisivo no pone ningún control sobre los miembros de la organización, tampoco brinda orientaciones. Cada trabajador adopta sus propias decisiones. Debido a ello impera el caos, la inseguridad y la frustración del personal. Prevalece un clima de conflictos continuos, en el cual impera el desánimo y la desmotivación por el trabajo.

El estilo de liderazgo es el factor que influye poderosamente en el clima y política de la organización (Baguer, 2009, p. 118).

El estilo o modo de conducta de los directivos contagia la estabilidad o inestabilidad a las personas de la organización. En una organización un líder debe motivar a los trabajadores mediante el liderazgo positivo. El estilo de liderazgo es un modelo de comportamiento que muestra el líder (Dalton et al., 2007, p. 297). Todos los directivos tienen un estilo que predomina con el cual se sienten cómodos y lo utilizan en la administración organizacional.

### **1.2.3 Bases Teóricas de la Propuesta**

#### **1.2.3.1 Estrategias de comunicación – Comunicación Interna**

AGUILERA (2010) La gestión de la comunicación interna debe conseguir la credibilidad del discurso interno, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la marcha de los servicios ofrecidos y los retos de su organización. Los

sistemas de comunicación interna como procesos o sistemas, circuitos y acciones, están subordinadas absolutamente a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la estrategia de la organización.

Tradicionalmente, se ha considerado que los sistemas de la comunicación interna pueden ser formales e informales. En esta visión la comunicación formal representa los componentes explícitos y planificados de la organización, la misión, las políticas y los valores. Este sistema, si no proporciona la información necesaria provoca rumores al no recoger completamente las necesidades de información de los empleados.

Cada empleado necesita la información operacional de su tarea y la institucional para participar en los objetivos de la empresa. En primer lugar, hay que formular las estrategias de comunicación interna, la cual depende absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la empresa.

Para delimitar la estrategia de comunicación es necesario realizar un estudio riguroso mediante informes o auditoras que permitan posicionarse explícitamente sobre el estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional, las deficiencias, sus puntos fuertes y débiles, las prácticas de comunicación en funcionamiento, la influencia del estilo de dirección y su liderazgo en los empleados, la imagen institucional interna, la motivación y las opiniones, las contradicciones, los tipos y la cantidad de información que se recibe y las demandas que se generan, las culturas y subculturas internas.

Cada mensaje debe ser elaborado en función de su público, definido para cada caso sus ejes principales y tener como objetivo proporcionar datos útiles y necesarios sobre la responsabilidad y el impacto de las acciones de comunicación en las tareas de cada uno de los sectores, en función de los objetivos de los servicios o del negocio.

(MONCAYO, 2010): Para poder llevar a cabo estrategias que mejoren la comunicación interna se deben disponer de los resultados de una evaluación de las relaciones interpersonales de los trabajadores de OES.

Tres son los componentes que debe contener la estrategia de comunicación (Paul Capriotti):

- **Primero: La atribución de responsabilidades.-** Se recomienda que sea el director de comunicación quien la ejerza cuando la empresa sea grande, sin embargo en las medianas y pequeñas debe asumirla un ejecutivo cuya vinculación sea bien a la dirección de personal, bien a la dirección de comunicación, aunque dichas alternativas presenten ventajas e inconvenientes como vemos a continuación.
- **Segundo: La concepción de los mensajes.-** Debe tener prioridad la información interna, toda acción comunitaria hacia el exterior debe ir precedida de una comunicación hacia el interior de la OES. Para ello además la información que vaya a ir hacia el exterior se recomienda que sea difundida por canales internos dos o tres días antes de hacerse pública. Las claves para que el mensaje sea eficaz son:
  - Comunicado con diligencia, para eliminar la deformación informativa que genera el rumor.



- Simple, para garantizar la comprensión general.
  - Novedoso, si se pretende que despierte interés.
  - Selectivo, para orientarlo hacia los hechos que realmente motivan su comunicación.
- 
- **Tercero: La elección de los instrumentos.-** Para ello se deben considerar tres variables:

**El contenido del mensaje, considerando su complejidad y su extensión:** Si es complejo y largo los soportes audiovisuales ofrecen buenos resultados en la medida que permiten una narración estructurada y también a la hora de incorporar gráficos. También para estos casos resultan de utilidad los soportes escritos siempre y cuando se considere el público al que va dirigido así como su capacidad de comprensión y su hábito de lectura. Si la naturaleza del contenido es más social lo mejor es que el canal sea oral.

**El perfil del destinatario:** el cual nos ayudará a elegir el soporte adecuado para la comunicación interna. La segmentación de la audiencia es directamente proporcional a la eficacia de la comunicación: mientras más homogéneos sean los grupos de receptores más específica podrá ser la comunicación, no sólo en sus aspectos conceptuales sino también en los formales.

**El efecto deseado, considerando cinco efectos prioritarios:** la comprensión correcta del contenido del mensaje, la deformación o el riesgo de introducir ruidos comunicativos, la memorización, la conservación de la información durante un largo período de tiempo y el

coste económico de la comunicación.

### 1.3 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS

- **Asertividad:** Este es otro componente esencial para el equilibrio en las relaciones humanas. Asertividad es autoafirmación y reconocimiento del valor de la otra persona; es la expresión cabal de mis sentimientos y los sentimientos del otro. Entonces, la COMUNICACIÓN ASERTIVA es la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás, que es honesta y mesurada para con los involucrados, aunque sin rasgos de agresividad para con los demás; en resumidas cuentas, es ponerse a caminar en los “zapatos del otro, tanto como en los suyos propios”. Esto último implica no querer imponer a los demás nuestras posiciones o ideas. (Castro, 2014, p. 24)
- **Autoestima:** Es un conjunto de percepciones, sentimientos, autoevaluaciones y comportamientos que cada uno tiene. Comprende un crecimiento de la persona sin autoevaluarse en demasía, sino en la justa medida; sin chantajes para consigo mismo o hacia los que la rodean. Una fuerza interna que centra y organiza los procesos individuales como el amor propio, la querencia y el respeto por los demás. Si se recurriera a algunos sinónimos, autoestima es autovaloración, autoimagen, autoconfianza. Una comunicación basada en la propia estima será congruente; es decir, se trata de ser conscientes de nuestros valores, medidas y limitaciones y, partiendo de ello, se podrá ser sincero, ante todo, consigo mismo y con los demás. (Castro, 2014, p. 23)
- **Comunicación asertiva:** El concepto “asertivo” proviene de “aserto” y quiere decir “afirmación de la certeza de una cosa”; está relacionado con la firmeza, la certeza o veracidad. Una persona asertiva es aquella que afirma con certeza. Una persona se maneja en forma asertiva cuando actúa en forma segura de sí misma, respetuosa de los demás y se comunica de manera directa, honesta y expresiva. Ser asertivo implica: actuar

responsable, consciente y consecuentemente con los propios pensamientos, sentimientos, motivaciones, necesidades y deseos; asumir riesgos calculados sin evadir la realidad y centrándose en las situaciones en las que es posible ejercer una influencia. Las personas asertivas pasan inadvertidas hasta que se encuentran ante una situación en la que es necesario negociar, y para ello deberán: (Di Genova, 2012, p.262)

- Actuar sosegadamente.
  - Expresar lo que se pretende con claridad.
  - Aceptar elogios y críticas o realizarlas en forma abierta, calma y ecuánime.
- 
- **Comunicación Descendente.**- La comunicación descendente se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa.
  
  - **Énfasis:** se resaltarán aquellas palabras que se crea que tienen más importancia. (Pavía, 2013, p. 9)
  
  - **Repetición:** para llamar la atención del receptor, es conveniente repetir palabras o frases. (Pavía, 2013, p. 9)
  
  - **Sencillez:** el mensaje deber ser claro y entendible. La mayoría de la información se trasmite a través de la comunicación oral. Además, el mensaje en sí debe tener las siguientes características: (Pavía, 2013, p. 9)
    - Claro: evitar todos aquellos recursos lingüísticos rimbombantes o tecnicismos.
    - Breve: hay que centrarse solo en el tema en cuestión.
    - Cercano: se debe tratar al receptor mediante el uso de expresiones en primera persona.
    - Cortés: antes del inicio de una comunicación oral, el emisor debe presentarse, saludar y, en todo momento, tener un estilo positivo.

- **Cultura organizacional:** Se entiende la cultura como el resultado de sumar las creencias, costumbres, ideas y valores que caracterizan un pensamiento, ya sea individual o colectivo. Si se aplica este concepto de cultura a la empresa se obtiene un conjunto de hábitos y formas de proceder dentro de la empresa, de acuerdo a unas creencias, valores y costumbres aprendidas por la experiencia que marcarán la filosofía corporativa y cada uno de los procesos que la forman. (Checa, 2014)
- **Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo.
- **Motivación:** La motivación en el terreno empresarial se entiende como el conjunto de fuerzas que se originan dentro de un individuo que lo llevan a iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y a determinar su forma, dirección, intensidad y duración. La motivación varía notablemente de unos individuos a otros y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en el rendimiento y en el comportamiento. La motivación afecta directamente al rendimiento y la productividad de los trabajadores, por este motivo es tan importante que la plantilla de la empresa esté constantemente motivada con el cumplimiento de los objetivos, de hecho, el carácter motivador es uno de los rasgos de los objetivos empresariales. (Checa, 2014)
- **Retroalimentación:** Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información.
- **Trabajo en Equipo:** Es un método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta. El equipo de trabajo es parte de las nuevas concepciones organizacionales. El conjunto de las personas que lo integran va generando un modo particular de hacer las cosas a través del cual se va constituyendo como tal.

## **1.4 HIPOTESIS**

### **1.4.1 Hipótesis general**

H<sub>0</sub> La comunicación organizacional no influye positivamente sobre las relaciones humanas del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.

H<sub>1</sub> La comunicación organizacional influye positivamente sobre las relaciones humanas del personal de la oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.

### **1.4.2 Hipótesis específicas**

- a. Las características comunicativas inciden de manera favorable en las relaciones interpersonales del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.
- b. Existe relación entre la comunicación interna y las relaciones laborales en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.
- c. Existe una relación entre comunicación organizacional y los estilos de Liderazgo en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.

## 1.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACION

Se ha considerado para la investigación dos variables una dependiente y otra independiente las cuales se muestran a continuación:

Tabla 1.

### Variables e Indicadores

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES
<b>Independiente: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>Características Comunicativas</b>	Claridad
		Interacción
		Lenguaje no Verbal
		Naturalidad
		Coherencia
		Productividad
	<b>Comunicación Interna</b>	Comunicación Ascendente
		Comunicación descendente
<b>Dependiente: RELACIONES HUMANAS</b>	<b>Relaciones Interpersonales</b>	Actitudes
		Empatía
		Emociones
	<b>Relaciones Laborales</b>	Individuales
		Colectivas
		Ambiente de trabajo
	<b>Estilos de Liderazgo</b>	Líder Autoritario
		Líder democrático
		Laissez Faire

## CAPITULO II

### MARCO METODOLOGICO

#### 2.1 TIPO DE INVESTIGACION

El presente trabajo de investigación está basado en una **investigación aplicada**; También conocida como práctica o empírica, busca la aplicación o utilización de los conocimientos que adquiriremos del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, esta investigación tendrá como fin resolver un problema real en la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.

#### 2.2 NIVEL DE INVESTIGACION

Corresponde al nivel de investigación **correlacional**. Dicho nivel consiste en la medición de dos variables: comunicación organizacional y relaciones humanas del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno regional de Tacna, a fin de medir si están o no relacionadas, para analizar después la correlación. Es por ello que se procederá a medir como una variable altera o provoca variaciones en la otra.

#### 2.3 DISEÑO DE INVESTIGACION

El presente trabajo de investigación se considera según el período y secuencia del estudio es **transversal**, no experimental porque la problemática se observa en la realidad siendo percibida por el personal de la institución, asimismo según el análisis y alcance de los resultados es de tipo descriptivo.

## **2.4 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

Departamento de Tacna, provincia de Tacna, Distrito de Tacna, personal que labora en la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna. Los resultados tendrán vigencia y validez en el departamento de Tacna.

## **2.5 POBLACIÓN**

### **2.5.1 Población**

El universo poblacional está conformado por el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna. Cabe indicar que la determinación de esta población, es porque todos los elementos presentan características homogéneas.

Siendo nuestra población de 40 personas que laboran en la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.

## **2.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

### **2.6.1 Instrumentos de investigación**

Los instrumentos utilizados en la presente investigación es el Cuestionario, la que fue aplicada al personal que labora en la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna. Se realizara dos cuestionarios una para cada variable comunicación organizacional y relaciones humanas.



## 2.7 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Las principales técnicas que fueron utilizadas en el trabajo de investigación fueron: la tabulación de datos y el análisis estadístico, las que fueron empleadas para la elaboración de tablas y gráficos, lo cual permitió el examen y procesamiento de las informaciones que se recolectaron en las encuestas, facilitando de esta manera la elaboración de las conclusiones y recomendaciones propuestas . Por el lado de la estadística inferencial para la prueba de hipótesis se realizó utilizando los modelos **Chi cuadrado**, utilizando el Software estadístico **SPSS** versión 20 en español.

### CAPITULO III ANALISIS DE RESULTADOS

#### 3.1 TRATAMIENTO ESTADISTICO E INTERPRETACION DE CUADROS

Se aplicó el cuestionario validado a una muestra de 40 trabajadores de las áreas descentralizadas de la oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.

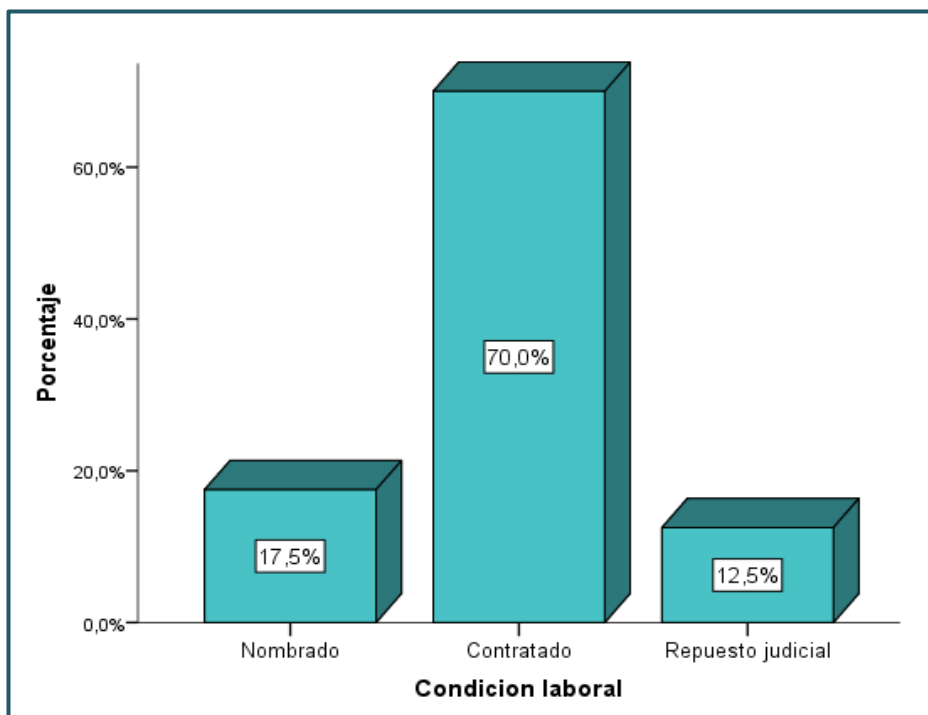
A continuación se presenta el análisis de los resultados en las siguientes tablas y figuras correspondientes.

#### DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO.

**Tabla 2.** Condición laboral de los trabajadores de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del GRT.

Condición laboral	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nombrado	7	17,5	17,5
Contratado	28	70,0	87,5
Repuesto judicial	5	12,5	100,0
Total	40	100,0	

**Fuente:** Encuesta administrada a trabajadores de OES.



**Figura 3.** Condición laboral de los trabajadores de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del GRT.

**Fuente:** Tabla 3

### INTERPRETACIÓN.

En la tabla 2 y figura 3, se observa los resultados con respecto a la condición laboral, donde se aprecia; que el 17,5% de los trabajadores de la OES son nombrados, el 70,0% de los trabajadores indican que son contratados, mientras que solo un 12,5% de los trabajadores señalan que son repuestos judicialmente.

Por tanto, se concluye que la mayoría de los trabajadores de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, siendo un 70,0% son contratados en la entidad del Gobierno Regional.

**Tabla 3.** Trabajadores de la OES, según sexo.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	28	70,0	70,0
Femenino	12	30,0	100,0
Total	40	100,0	

Fuente: Encuesta administrada a trabajadores de OES.

**Figura 4.** Trabajadores de OES, según sexo.

Fuente: Tabla 4

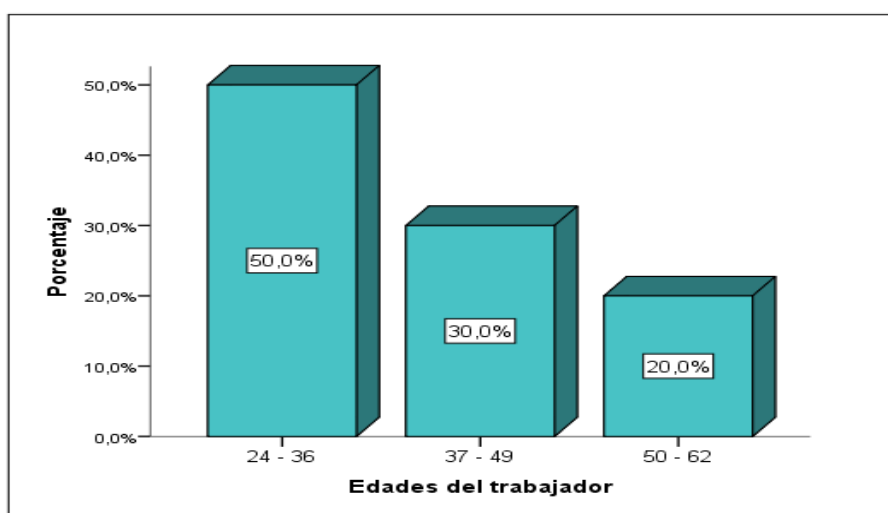
### INTERPRETACIÓN.

En la tabla 3 y figura 4, se observa los resultados obtenidos con respecto al sexo; donde se aprecia, que el 70,0% de los trabajadores de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del GRT, son del sexo masculino, mientras que el 30,0% de los trabajadores son del sexo femenino.

**Tabla 4.** Edad de los trabajadores de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del GRT.

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
24 - 36	20	50,0	50,0
37 - 49	12	30,0	80,0
50 - 62	8	20,0	100,0
Total	40	100,0	

**Fuente:** Encuesta administrada a trabajadores de OES.

**Figura 5.** Edad de los Trabajadores de OES.

Fuente: Tabla 5

### INTERPRETACIÓN.

En la tabla 4 y figura 5, se observa los resultados obtenidos con respecto a las edades del trabajador; donde se aprecia, que el 50,0% de los trabajadores tienen edades entre 24 a 36 años, seguido de un 30,0% de los trabajadores tienen edades entre 37 a 49 años, mientras que el 20,0% de los trabajadores de la OES, tienen sus edades que oscilan entre 50 a 62 años.

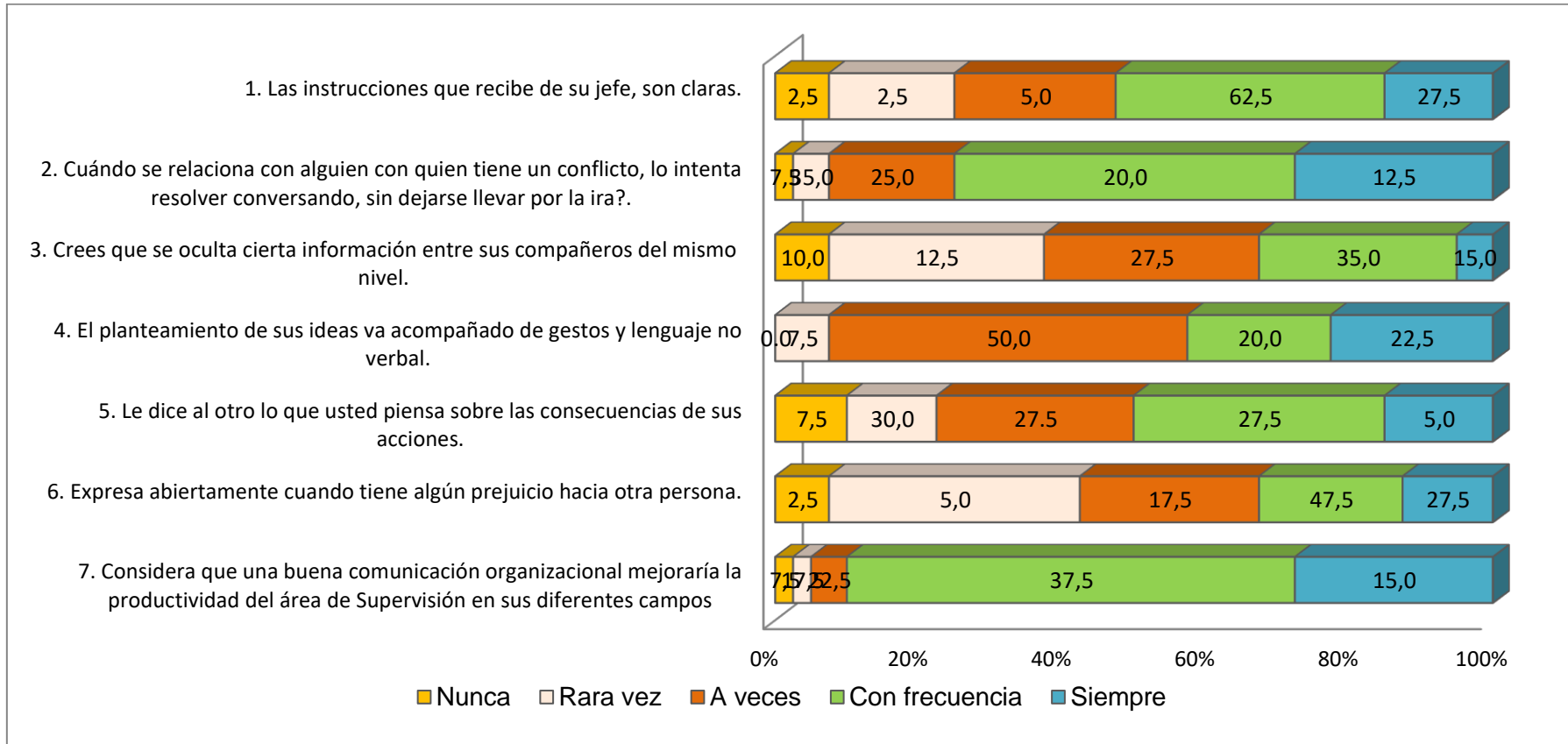
Por tanto, se concluye que la mayoría de los trabajadores de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del GRT, tienen sus edades que oscilan entre 24 a 36 años, siendo un porcentaje de 50,0%.

### 3.1.1 RESULTADOS DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**Tabla 5.** Comunicación organizacional según “Características comunicativas” de los trabajadores de la OES del Gobierno Regional de Tacna.

Características comunicativas	Categoría de respuesta									
	Nunca		Rara Vez		A veces		Con frecuencia		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Las instrucciones que recibe de su jefe, son claras.	3	7,5	7	17,5	9	22,5	15	37,5	6	15,0
2. Cuándo se relaciona con alguien con quien tiene un conflicto, lo intenta resolver conversando, sin dejarse llevar por la ira?.	1	2,5	2	5,0	7	17,5	19	47,5	11	27,5
3. Crees que se oculta cierta información entre sus compañeros del mismo nivel.	3	7,5	12	30,0	12	30,0	11	27,5	2	5,0
4. El planteamiento de sus ideas va acompañado de gestos y lenguaje no verbal.	0	0,0	3	7,5	20	50,0	8	20,0	9	22,5
5. Le dice al otro lo que usted piensa sobre las consecuencias de sus acciones.	4	10,0	5	12,5	11	27,5	14	35,0	6	15,0
6. Expresa abiertamente cuando tiene algún prejuicio hacia otra persona.	3	7,5	14	35,0	10	25,0	8	20,0	5	12,5
7. Considera que una buena comunicación organizacional mejoraría la productividad del área de Supervisión en sus diferentes campos.	1	2,5	1	2,5	2	5,0	25	62,5	11	27,5

Fuente: Encuesta administrada a trabajadores de OES.



**Figura 6.** Comunicación organizacional según “*Características comunicativas*” de los trabajadores de la OES del Gobierno Regional de Tacna.

Fuente: Tabla 5

## INTERPRETACIÓN.

En la tabla 5 y figura 6, se observa los resultados obtenidos en relación a la dimensión “*Características comunicativas*”. En cuanto a la categoría si “*Las instrucciones que recibe de su jefe son claras*” el 37,5% afirman que con frecuencia si reciben las instrucciones y son claras, mientras que solo un 7,5% consideran que nunca han recibido instrucciones. Con respecto a la categoría “*Cuándo se relaciona con alguien con quien tiene un conflicto, lo intenta resolver conversando, sin dejarse llevar por la ira*”, al respecto el 47,5% afirman que con frecuencia intenta resolver conflictos conversando y controlando su ira, mientras que solo un 5,0% señalan que Rara vez intentan resolver conversando. En relación a la categoría “*Creer que se oculta cierta información entre sus compañeros del mismo nivel*”, el 30,0% señalan que a veces se ocultan cierta información entre sus compañeros, mientras solo un 5,0% afirman que siempre se han ocultado cierta información entre compañeros. El 50,0% de los trabajadores señalan que a veces “*El planteamiento de sus ideas va acompañado de gestos y lenguaje no verbal*”, mientras que solo un 7,5% consideran que raras vez en su planteamiento de sus ideas van acompañado de gestos. Con respecto a la categoría “*Le dice al otro lo que usted piensa sobre las consecuencias de sus acciones*”, al respecto un 35,0% afirman que con frecuencia se le manifiesta a su compañero sobre las consecuencias de sus acciones, mientras que solo un 10,0% señalan que nunca se le dicen sobre las consecuencias de sus acciones. El 35,0% de los trabajadores dicen que raras vez “*Expresa abiertamente cuando tiene algún prejuicio hacia otra persona*”, mientras que solo un 7,5% dicen que nunca expresan abiertamente cuanto tienen algún prejuicio. En relación a la categoría “*Considera que una buena comunicación organizacional mejoraría la productividad del área de Supervisión en sus diferentes campos*”, el 62,5% afirman que con frecuencia una buena comunicación organizacional considerablemente mejoraría la productividad en área de supervisión, mientras que solo un porcentaje de 2,5% dicen que nunca podrá mejorar la productividad a través de la buena comunicación.

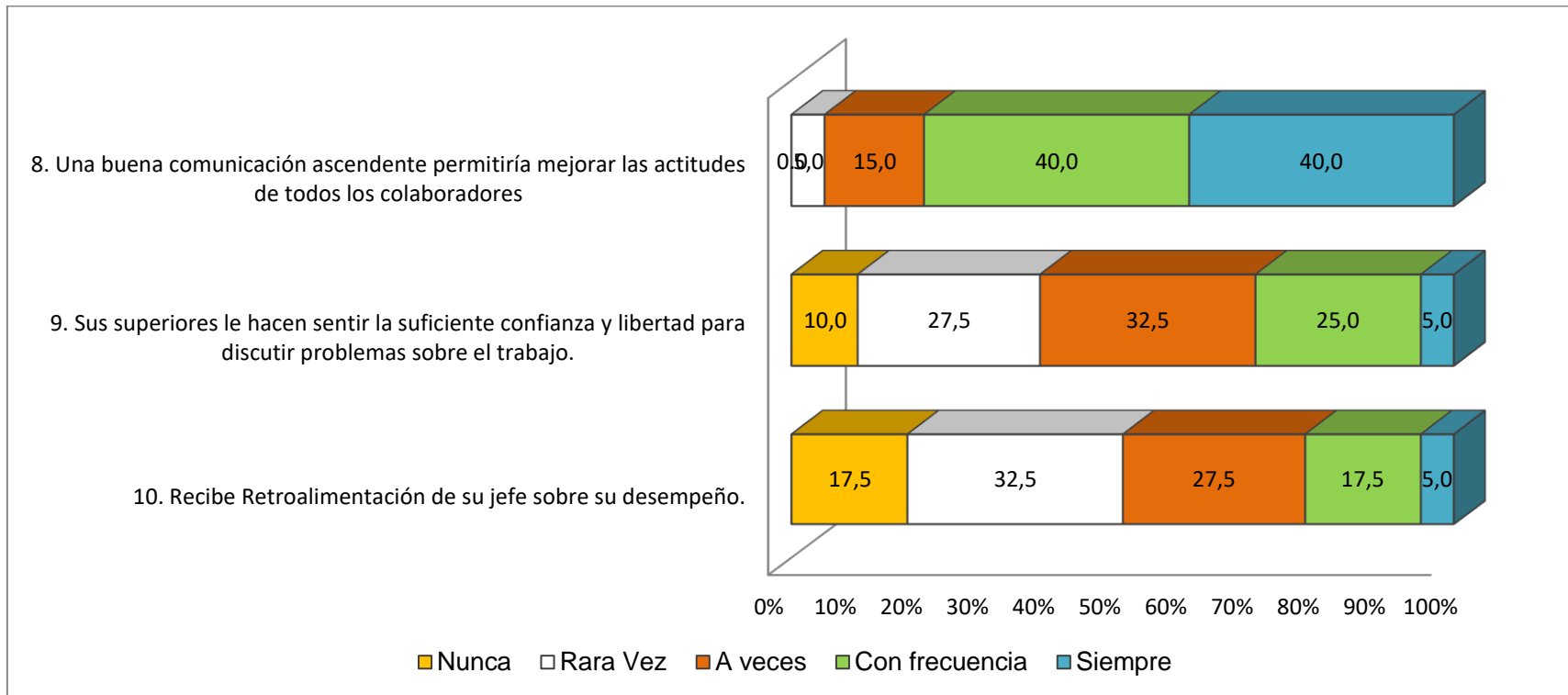
Por tanto, se concluye que el aspecto más destacado, se da en la categoría de que los trabajadores “*Considera que una buena comunicación organizacional mejoraría la productividad del área de Supervisión en sus diferentes campos*”. Pero sin embargo el aspecto a reforzar: falta mejorar el dialogo, información y comunicación entre el personal.



**Tabla 6.** Comunicación organizacional según “Comunicación interna” de los trabajadores de la OES del Gobierno Regional de Tacna.

Comunicación interna	Categoría de respuesta									
	Nunca		Rara Vez		A veces		Con frecuencia		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
8. Una buena comunicación ascendente permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores.	0	0,0	2	5,0	6	15,0	16	40,0	16	40,0
9. Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.	4	10,0	11	27,7	13	32,5	10	25,0	2	5,0
10. Recibe Retroalimentación de su jefe sobre su desempeño.	7	17,5	13	32,5	11	27,5	7	17,5	2	5,0

Fuente: Encuesta administrada a trabajadores de OES.



**Figura 7.** Comunicación organizacional según “Comunicación interna” de los trabajadores de la OES del Gobierno Regional de Tacna.

**Fuente:** Tabla 6

## INTERPRETACION

En la tabla 6 y figura 7, se aprecia los resultados obtenidos en relación a la dimensión “*Comunicación interna*”. En cuanto a la categoría si “*Una buena comunicación ascendente permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores*”, el 40,0% dicen que siempre permitirá mejorar una buena comunicación ascendente, mientras que solo un 5,0% de los trabajadores dicen que raras vez permitirá mejorar una comunicación ascendente. El 32,5% afirman que a veces “*Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo*”, mientras que un considerable de 10,0% señalan que Nunca les dan suficiente confianza ni libertad para discutir problemas. En relación a la categoría si “*Recibe Retroalimentación de su jefe sobre su desempeño*”, el 32,5% dicen que rara vez han recibo retroalimentación de parte de sus superiores, mientras que solo un 5,0% consideran que siempre reciben retroalimentación de sus jefes.

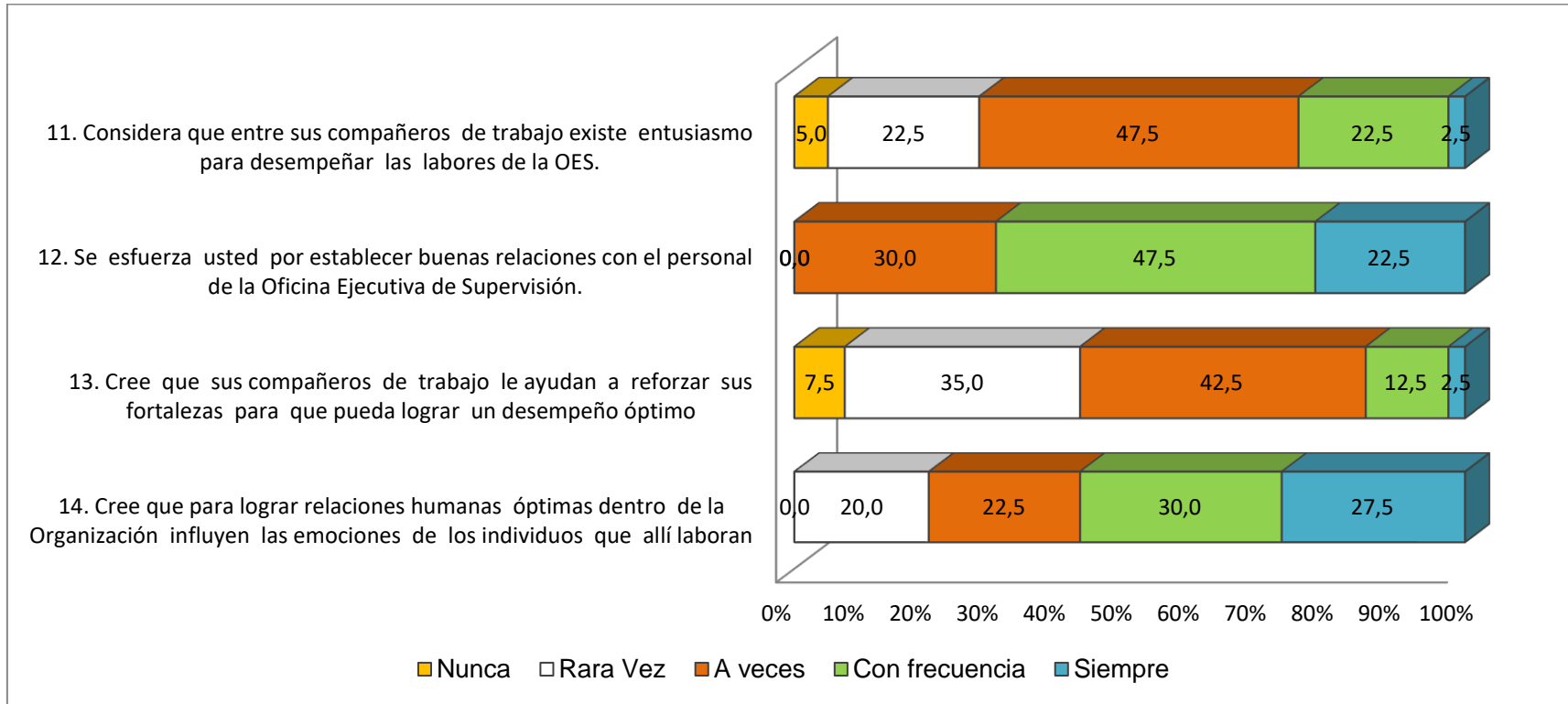
Por tanto, se concluye que el aspecto más destacado, se da en la categoría de que los trabajadores afirman que “*Una buena comunicación ascendente permitirá mejorar las actitudes de todos los colaboradores*”; Pero sin embargo el aspecto a reforzar: *falta mejorar la confianza y libertad*, así como también *la retroalimentación* por parte de sus jefes sobre el desempeño del trabajo.

### 3.1.2 RESULTADOS DE LA VARIABLE RELACIONES HUMANAS

**Tabla 7.** Relaciones humanas según “Relaciones interpersonales” de los trabajadores de la OES del Gobierno Regional de Tacna.

Relaciones interpersonales	Categoría de respuesta									
	Nunca		Rara Vez		A veces		Con frecuencia		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
11. Considera que entre sus compañeros de trabajo existe entusiasmo para desempeñar las labores de la OES.	2	5,0	9	22,5	19	47,5	9	22,5	1	2,5
12. Se esfuerza usted por establecer buenas relaciones con el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión.	0	0,0	0	0,0	12	30,0	19	47,5	9	22,5
13. Cree que sus compañeros de trabajo le ayudan a reforzar sus fortalezas para que pueda lograr un desempeño óptimo.	3	7,5	14	35,0	17	42,5	5	12,5	1	2,5
14. Cree que para lograr relaciones humanas óptimas dentro de la Organización influyen las emociones de los individuos que allí laboran.	0	0,0	8	20,0	9	22,5	12	30,0	11	27,5

Fuente: Encuesta administrada a trabajadores de OES.



**Figura 8.** Relaciones humanas según “Relaciones interpersonales” de los trabajadores de la OES del Gobierno Regional de Tacna.

**Fuente:** Tabla 7

## INTERPRETACION

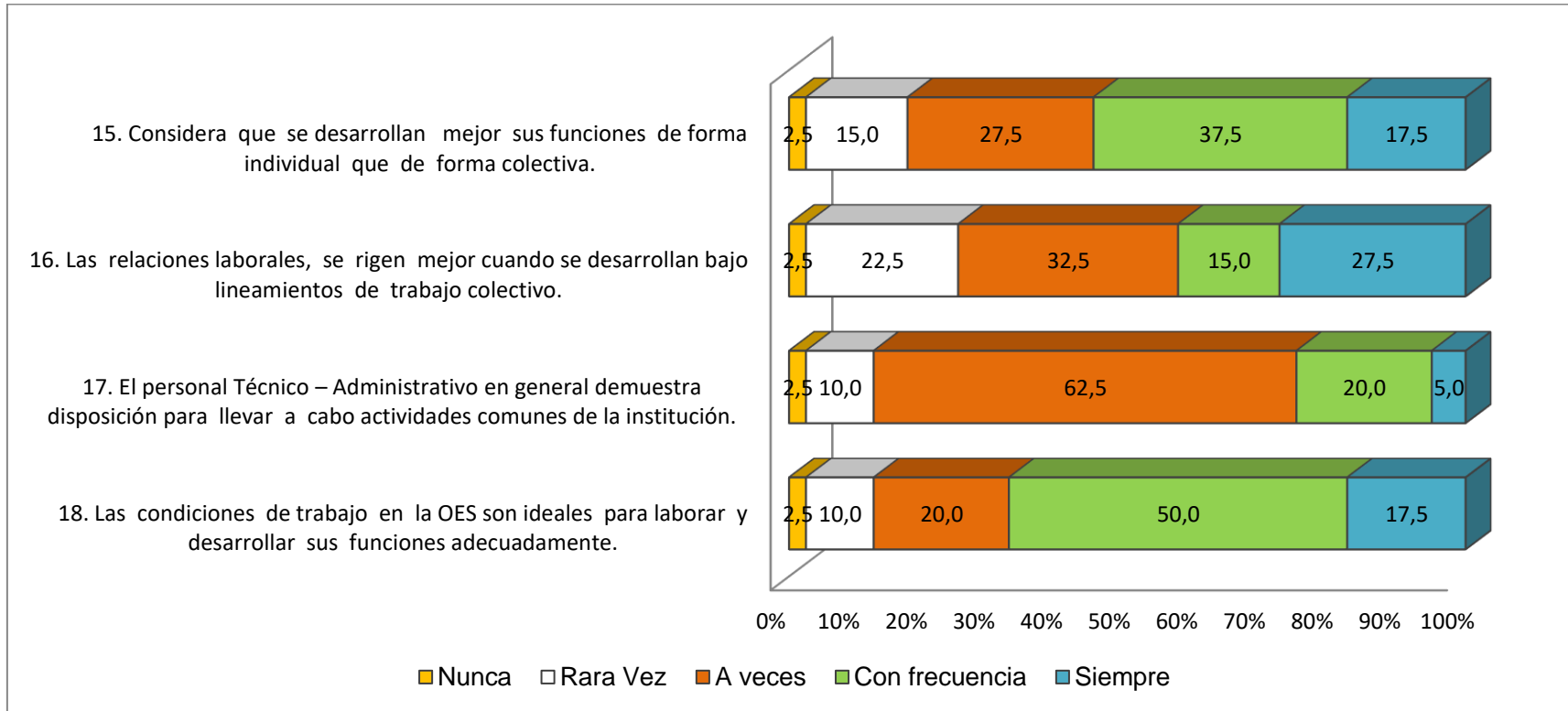
En la tabla 7 y figura 8, se aprecia los resultados obtenidos en relación a la dimensión “*Relaciones interpersonales*”. En cuanto a la categoría si “*Considera que entre sus compañeros de trabajo existe entusiasmo para desempeñar las labores de la OES*”, el 47,5% afirman que a veces existe entusiasmo entre sus compañeros, mientras que solo un 5,0% consideran que nunca existe entusiasmo entre compañeros para desempeñar labores. En relación a la categoría si “*Se esfuerza usted por establecer buenas relaciones con el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión*”, el 47,5% señalan que con frecuencia el personal si se esfuerza por establecer buenas relaciones interpersonales, mientras que solo un 30,0% de los trabajadores dicen que a veces el personal se esfuerza. Con respecto a la categoría “*Cree que sus compañeros de trabajo le ayudan a reforzar sus fortalezas para que pueda lograr un desempeño óptimo*”, el 42,5% afirman que a veces sus compañeros de trabajo les ayudan a reforzar sus fortalezas, mientras que solo un 7,5% dicen que nunca les ayudan sus compañeros a reforzar sus fortalezas. Así mismo la categoría “*Creer que para lograr relaciones humanas óptimas dentro de la Organización influyen las emociones de los individuos que allí laboran*”, el 30,0% afirman que con frecuencia si influye las emociones para lograr relaciones humanas optimas, mientras que solo un 20,0% consideran que Raras veces las emociones influye en la relaciones humanas óptimas de los trabajadores.

Por tanto, se concluye que el aspecto más destacado, se da en la categoría donde “*Se esfuerza usted por establecer buenas relaciones con el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión*”. Pero sin embargo el aspecto a reforzar: falta mejorar el entusiasmo en los trabajadores, falta fomentar la ayuda mutua y sus fortalezas.

**Tabla 8.** Relaciones humanas según “*Relaciones laborales*” de los trabajadores de la OES del Gobierno Regional de Tacna.

Relaciones laborales	Categoría de respuesta									
	Nunca		Rara Vez		A veces		Con frecuencia		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
15. Considera que se desarrollan mejor sus funciones de forma individual que de forma colectiva.	1	2,5	6	15,0	11	27,5	15	37,5	7	17,5
16. Las relaciones laborales, se rigen mejor cuando se desarrollan bajo lineamientos de trabajo colectivo.	1	2,5	9	22,5	13	32,5	6	15,0	11	27,5
17. El personal Técnico – Administrativo en general demuestra disposición para llevar a cabo actividades comunes de la institución.	1	2,5	4	10,0	25	62,5	8	20,0	2	5,0
18. Las condiciones de trabajo en la OES son ideales para laborar y desarrollar sus funciones adecuadamente.	1	2,5	4	10,0	8	20,0	20	50,0	7	17,5

Fuente: Encuesta administrada a trabajadores de OES.



**Figura 9.** Relaciones humanas según “Relaciones laborales” de los trabajadores de la OES del Gobierno Regional de Tacna.

**Fuente:** Tabla 8



## INTERPRETACION

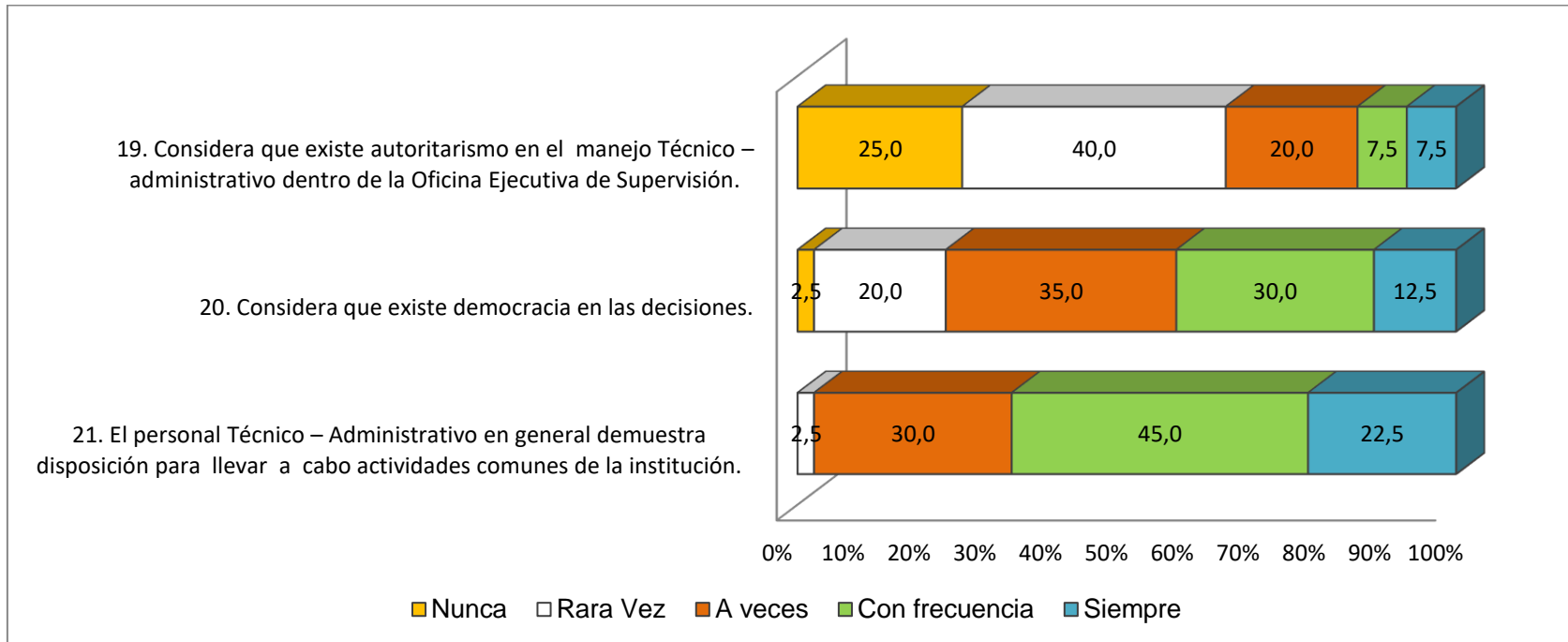
En la tabla 8 y figura 9, se observa los resultados con respecto a la dimensión “*Relaciones laborales*”. En relación a la categoría “*Considera que se desarrollan mejor sus funciones de forma individual que de forma colectiva*”, el 37,5% señalan que con frecuencia desarrollan mejor sus funciones de forma individual, mientras que solo un 5,0% dicen que Nunca se desarrolla mejor sus funciones de forma individual sino de forma colectiva. El 32,5% de los trabajadores afirman que a veces “*Las relaciones laborales, se rigen mejor cuando se desarrollan bajo lineamientos de trabajo colectivo*”, mientras que un reducido porcentaje de 2,5% dicen que nunca se rige mejor las relaciones laborales bajo lineamiento de trabajo colectivo. En cuanto a la categoría si “*El personal Técnico – Administrativo en general demuestra disposición para llevar a cabo actividades comunes de la institución*”, el 62,5% señalan que a veces se demuestra disposición, por parte del personal técnico –administrativo, mientras que solo un 2,5% afirman que nunca demuestran disposición, el personal para llevar actividades comunes. El 50,0% de los trabajadores señalan que frecuentemente “*Las condiciones de trabajo en la OES son ideales para laborar y desarrollar sus funciones adecuadamente*”, mientras que solo un 10,0% consideran que raras veces son adecuados e ideales las condiciones de trabajo.

Por tanto, se concluye que el aspecto más destacado, se da en la categoría donde “*Las condiciones de trabajo en la OES son ideales para laborar y desarrollar sus funciones adecuadamente*”. Pero sin embargo el aspecto a reforzar: falta mejorar el trabajo colectivo, y falta mejorar la disposición del personal para llevar actividades comunes.

**Tabla 9.** Relaciones humanas según “Estilos de liderazgo” de los trabajadores de la OES del Gobierno Regional de Tacna.

Estilos de liderazgo	Categoría de respuesta									
	Nunca		Rara Vez		A veces		Con frecuencia		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
19. Considera que existe autoritarismo en el manejo Técnico – administrativo dentro de la Oficina Ejecutiva de Supervisión.	10	25,0	16	40,0	8	20,0	3	7,5	3	7,5
20. Considera que existe democracia en las decisiones?	1	2,5	8	20,0	14	35,0	12	30,0	5	12,5
21. Considera que existe mucha permisividad de parte de sus jefes, cuando sus compañeros de trabajo sobrepasan los límites acordados.	0	0,0	1	2,5	12	30,0	18	45,0	9	22,5

Fuente: Encuesta administrada a trabajadores de OES.



**Figura 10.** Relaciones humanas según “Estilos de liderazgo” de los trabajadores de la OES del Gobierno Regional de Tacna.

**Fuente:** Tabla 9

## INTERPRETACION

En la tabla 9 y figura 10, se puede apreciar resultados con respecto a la dimensión “Estilos de liderazgo”. En cuanto a la categoría “Consideras que existe autoritarismo en el manejo Técnico – administrativo dentro de la Oficina Ejecutiva de Supervisión”, el 40,0% del personal manifiesta que raras veces existe el autoritarismo, sin embargo el 7,5% afirman que siempre ha existido el autoritarismo en el manejo técnico-administrativo. en relación a la categoría “Considera que existe democracia en las decisiones”, el 30,0% afirman que con frecuencia si existe democracia en las decisiones de trabajo administrativo, mientras que solo un 2,5% consideran que nunca existe democracia en las decisiones de trabajo. En la categoría “Considera que existe mucha permisividad de parte de sus jefes, cuando sus compañeros de trabajo sobrepasan los límites acordados”, el 45,0% señalan que con frecuencia si existe mucha permisividad de parte de los jefes, mientras que lo contrario dicen que solo un 2,5% afirman que rara vez existe permisividad por parte de los jefes.

Por tanto, se concluye que el aspecto más destacado, se da en la categoría donde “Considera que existe democracia en las decisiones frecuentemente”. Pero sin embargo el aspecto a reforzar: falta mejorar el estilo autoritario de los jefes, y permisividad.

## CAPITULO IV

### CONTRASTE DE HIPOTESIS

Este capítulo tiene como finalidad presentar el proceso que conduce a la demostración de las hipótesis propuestas en la investigación la misma que es la siguiente:

La comunicación organizacional y relaciones humanas del personal de la oficina ejecutiva de supervisión del gobierno Regional de Tacna, 2016.

#### 4.1 COMPROBACION DE HIPOTESIS

##### **Escala de valoración de las variables de estudio.**

Para el análisis global de ambas variables a ser analizadas, se plantea una escala de valoración que cuenta con niveles con intervalos de igual amplitud, en base a la Escala de Likert, se precisa:

**Tabla 10.** Escala de valoración: Comunicación organizacional

<b>ESCALA</b>	<b>INTERVALO</b>
Comunicación organizacional muy deficiente	29- 32
Comunicación organizacional deficiente	33 -36
Comunicación organizacional regular	37 -40
Comunicación organizacional bueno	41 -44
Comunicación organizacional excelente	45 -48

Fuente: Cuestionario de "Comunicación organizacional".

Elaboración: Propia

Se ha efectuado el desarrollo de la escala de valoración, por el método de baremo; según Burga León A. (2003), consiste en ajustar los puntajes obtenidos a una distribución normal, a partir de la media y desviación estándar obtenida.

**Tabla 11.** Escala de valoración: Relaciones humanas

<b>ESCALA</b>	<b>INTERVALO</b>
Relaciones humanas muy Inadecuadas	27 -31
Relaciones humanas Inadecuado	32 - 36
Relaciones humanas Regulares	37 - 51
Relaciones humanas adecuadas	42 - 46
Relaciones humanas muy adecuadas	47 - 50

Fuente: Cuestionario de "Relaciones Humanas".

Elaboración: Propia

#### 4.1.1 COMPROBACION Y VERIFICACION DE LAS HIPOTESIS.

Con la información doctrinaria expuesta a la información de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna. Se ha podido demostrar las hipótesis planteadas al inicio del presente trabajo como respuesta tentativa a esta investigación.

**Hipótesis específica (A)** dice:

H<sub>0</sub>: Las características comunicativas no indican de manera favorable en las relaciones interpersonales del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.

H<sub>1</sub>: Las características comunicativas indican de manera favorable en las relaciones interpersonales del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.

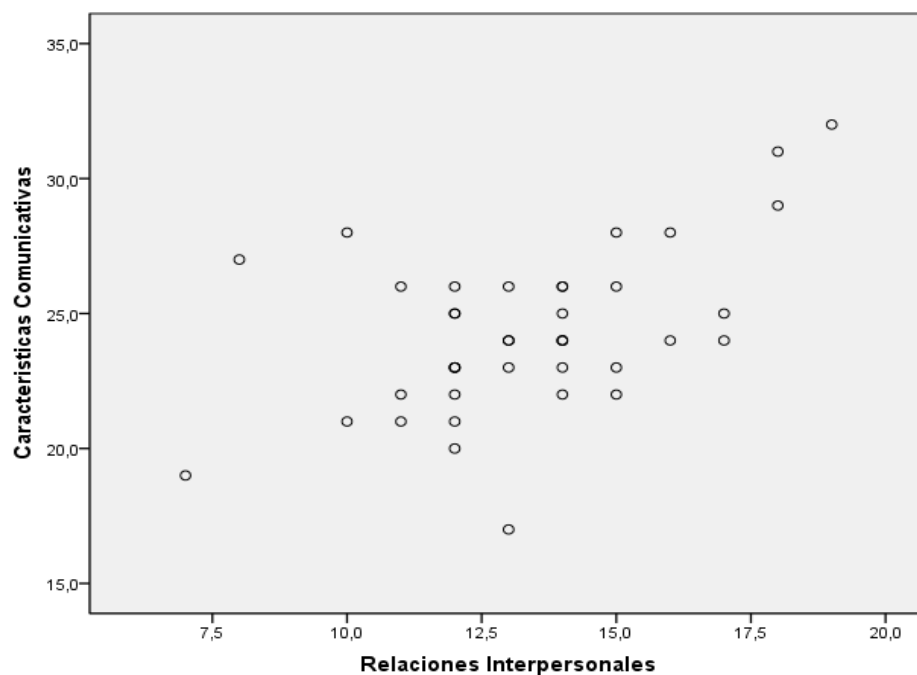
**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05$ ; es decir, para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05 se acepta la H<sub>1</sub>, y se rechaza la H<sub>0</sub>.

**Estadístico de prueba:** se procedió a realizar la prueba de Rho de Spearman.

**Tabla 12.** Relación entre la dimensión Características comunicativas con la dimensión de relaciones interpersonales.

Correlaciones				
		Características comunicativas		Relaciones Interpersonales
Rho de Spearman	Características comunicativas.	Coeficiente de correlación	1,000	0,418**
		Sig. (bilateral)	.	0,007
		N	40	40
	Relaciones Interpersonales.	Coeficiente de correlación	0,418**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,007	.
		N	40	40

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).



Fuente: Tabla 13

**Figura 11:** Diagrama de dispersión entre la dimensión características comunicativas con la dimensión de relaciones interpersonales.

Fuente: Tabla 12



**Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

**INTERPRETACIÓN**

La tabla 12 y figura 11, se observa los resultados en el que P - Valor de (0,007) es menor que el nivel de significancia de 0,05; por lo que se rechaza la hipótesis  $H_0$ , se concluye que con un nivel de confianza del 95% que si existe una relación directa y favorable entre la dimensión de Características comunicativas con la dimensión de Relaciones Interpersonales de los trabajadores de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna; con una fuerza de Rho Spearman = 0,418 indicando que la correlación es positivamente moderada.

**Hipótesis específica (B)** dice:

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la comunicación interna y las relaciones laborales en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la comunicación interna y las relaciones laborales en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016.

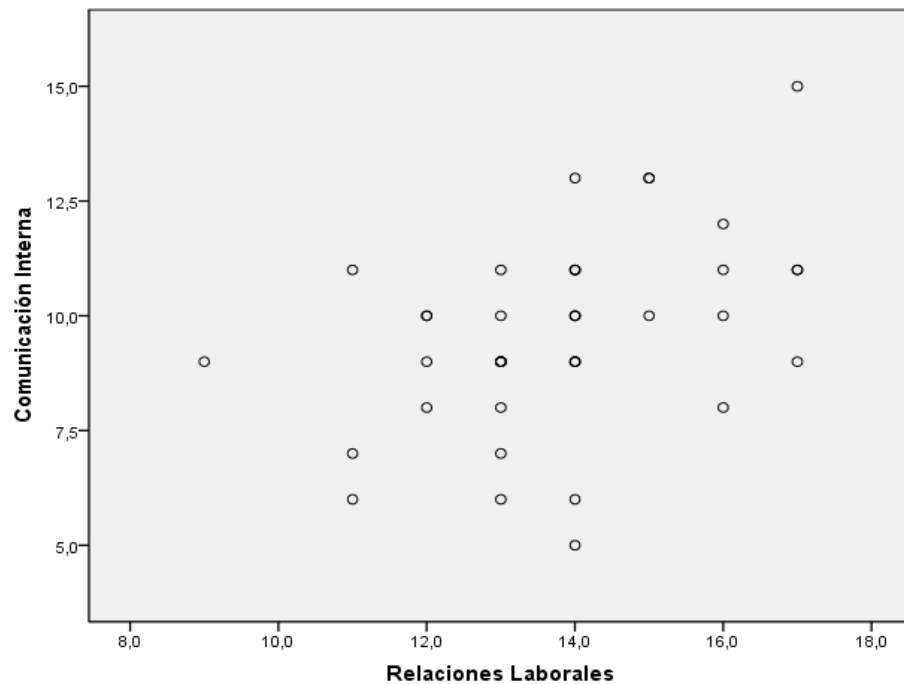
**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05$ ; es decir, para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05 se acepta la H<sub>1</sub>, y se rechaza la H<sub>0</sub>.

**Estadístico de prueba:** se procedió a realizar la prueba de Rho de Spearman.

**Tabla 13.** Relación entre la dimensión Comunicación interna con la dimensión relaciones laborales.

			<b>Correlaciones</b>	
			Comunicación Interna	Relaciones Laborales
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coeficiente de correlación	1,000	,462**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	40	40
	Relaciones Laboral	Coeficiente de correlación	,462**	1,000
Sig. (bilateral)		,003	.	
N		40	40	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).



**Figura 12.** Diagrama de dispersión entre la dimensión Comunicación Interna con la dimensión Relaciones Laborales.

Fuente: Tabla 13

### Regla de decisión:

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

### INTERPRETACIÓN

La tabla 13 y figura 12, se aprecia los resultados obtenidos en el que P - Valor de (0,003) es menor que el nivel de significancia de 0,05; por lo que se rechaza la hipótesis  $H_0$ , se concluye que con un nivel de confianza del 95% que si existe una relación directa y favorable entre la dimensión Comunicación interna con la dimensión de Relaciones Laborales de los trabajadores de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna; con una fuerza de Rho Spearman = 0,462 indicando que la correlación es positivamente moderada.

**Hipótesis específica (C)** planteada:

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la comunicación organizacional y los estilos de liderazgo en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016.

H<sub>1</sub>: Existe una relación entre la comunicación organizacional y los estilos de liderazgo en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016.

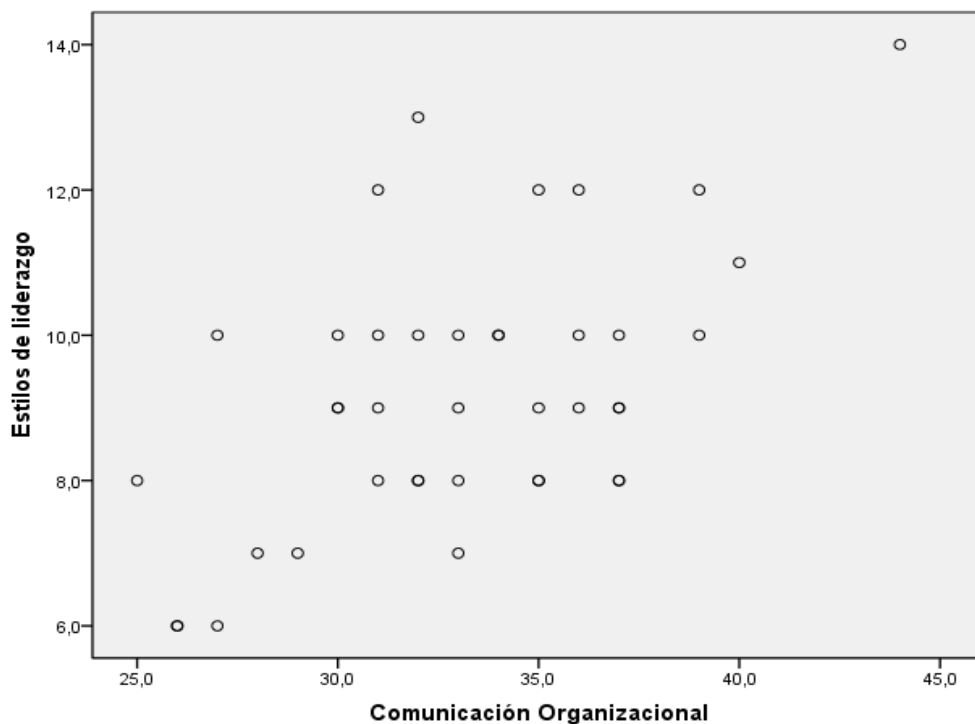
**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05$ ; es decir, para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05 se acepta la H<sub>1</sub>, y se rechaza la H<sub>0</sub>.

**Estadístico de prueba:** se procedió a realizar la prueba de Rho de Spearman.

**Tabla 14.** Relación entre la Comunicación organizacional con la dimensión estilos de liderazgo.

			<b>Correlaciones</b>	
			Comunicación Organizacional	Estilos de Liderazgo
Rho de Spearman	Comunicación Organizacional.	Coeficiente de correlación	1,000	,451**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	40	40
	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	,451**	1,000
	Sig. (bilateral)	,004	.	
	N	40	40	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).



**Figura 13.** Diagrama de dispersión entre la Comunicación Organizacional y la dimensión Estilos de liderazgo.

Fuente: Tabla 14

#### **Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la P es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la P es mayor a 0,05

#### **INTERPRETACIÓN**

La tabla 14 y figura 13, se observa los resultados obtenidos, en el que P - Valor de (0,004) es menor que el nivel de significancia de 0,05; por lo que se rechaza la hipótesis  $H_0$ , se concluye que con un nivel de confianza del 95% que si existe una relación directa y favorable entre la Comunicación organizacional y los estilos de liderazgo de los trabajadores de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna; con una fuerza de Rho Spearman = 0,451 puntos, indicando que la correlación es positivamente moderada.

**Hipótesis general**, planteada dice:

H<sub>0</sub>: La comunicación organizacional no influye positivamente sobre las relaciones humanas del personal de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016

H<sub>1</sub>: La comunicación organizacional influye positivamente sobre las relaciones humanas del personal de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016.

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05$ ; es decir, para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05 se acepta la H<sub>1</sub>, y se rechaza la H<sub>0</sub>.

**Estadístico de prueba:** se procedió a realizar la prueba de Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ).

**Tabla 15.** *Relación entre la comunicación organizacional y las relaciones humanas del personal de Supervisión del gobierno Regional de Tacna, 2016.*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	62,180 <sup>a</sup>	16	0,000
Razón de verosimilitudes	66,035	16	0,000
Asociación lineal por lineal	15,983	1	0,000
N de casos válidos	40		

a. 19 casillas (76.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .79.

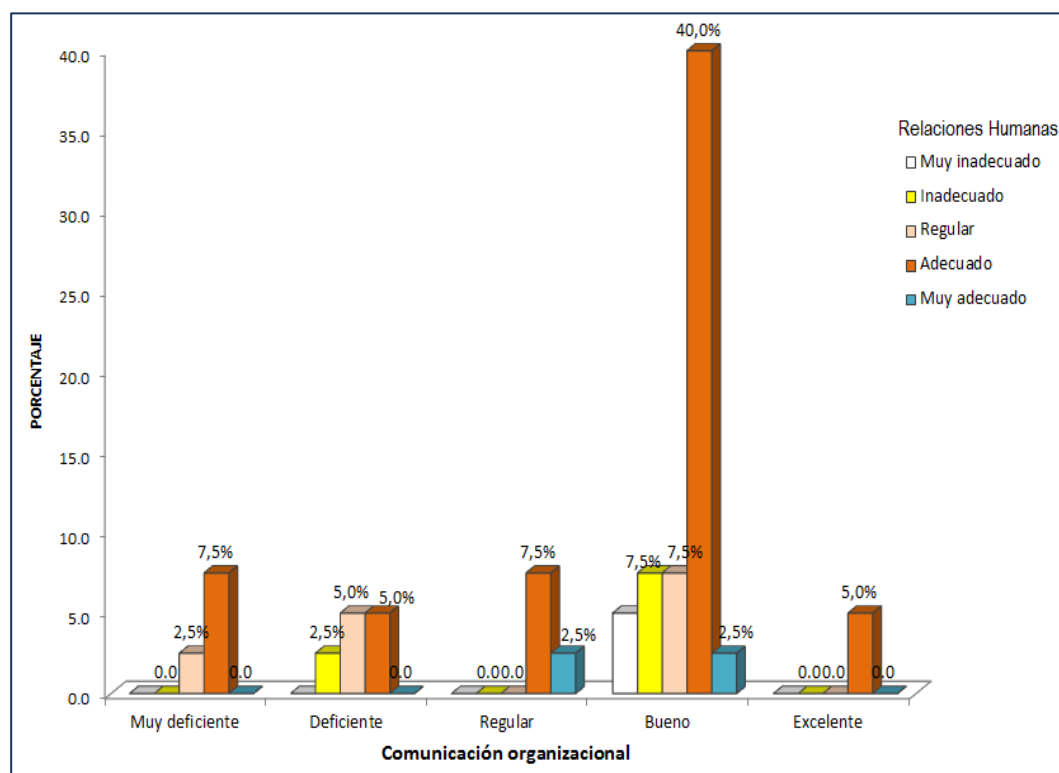
## INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 15 según reporte de chi-cuadrado es de =62,180, y dan como resultado que el P- Valor= 0,000; es decir que  $P < 0,005$  de nivel de significancia. Por tanto se concluye que se rechaza la H<sub>0</sub> y se acepta la H<sub>1</sub>. Lo que significa que existe relación significativa comunicación organizacional influye positivamente en las relaciones humanas del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016.

**Tabla 16.** Cuadro de contingencia entre Comunicación organizacional Vs Relaciones humanas.

Comunicación organizacional	Relaciones Humanas										Total	
	Muy inadecuado		Inadecuado		Regular		Adecuado		Muy adecuado			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Muy deficiente	0	0,0%	0	0,0%	1	2,5%	3	7,5%	0	0,0%	4	10,0%
Deficiente	0	0,0%	1	2,5%	2	5,0%	2	5,0%	0	0,0%	5	12,5%
Regular	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	7,5%	1	2,5%	4	10,0%
Bueno	2	5,0%	3	7,5%	3	7,5%	16	40,0%	1	2,5%	25	62,5%
Excelente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	5,0%	0	0,0%	2	5,0%
Total	2	5,0%	4	10,0%	6	15,0%	26	65,0%	2	5,0%	40	100,0%

Fuente: Reporte de SPSS- Comunicación organizacional vs Relaciones humanas.



**Figura 14.** Cuadro de contingencia entre Comunicación organizacional Vs Relaciones Humanas.

Fuente: Tabla 16.

## INTERPRETACIÓN

La tabla N° 16 y figura 14, se presenta información sobre la comunicación organizacional relacionada con las relaciones humanas del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016. Donde se observó una buena comunicación organizacional, siendo de 62,5% del total encuestados, entonces se logrará, relaciones humanas adecuadas en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **5.1.1 Título de la propuesta**

Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.

Institución ejecutora : Gobierno Regional de Tacna

Beneficiarios : Personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión

Ubicación : Prolong. Hipólito Unanue 1269 - Tacna

Tiempo estimado para la ejecución : 90 días

Plazo Tentativo de Inicio : Julio 2017

Plazo Tentativo de Finalización : Setiembre 2017

Equipo técnico responsable : Dirección Ejecutiva de Supervisión  
Dirección de Recursos Humanos

## 5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En base a toda la información que se ha logrado procesar durante esta investigación podemos resaltar que las falencias que presenta la comunicación organizacional en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja eficiencia de la Oficina de Supervisión, así como también en las actitudes de los trabajadores.

Muchos de los colaboradores de la empresa manifiestan que solo a veces sus superiores les hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo, y califican que Rara Vez reciben Retroalimentación de su jefe sobre su desempeño. Además la distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo ya que un buen número de trabajadores dicen que desarrollan mejor sus funciones de forma individual que de forma colectiva y cabe resaltar que el personal en general demuestra “solo a veces” disposición para llevar a cabo actividades comunes de la institución, observando que las relaciones humanas de la organización no es la más adecuada para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores.

Por último la comunicación organizacional del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la entidad y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

Con el diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional de la Oficina Ejecutiva de Supervisión, se pretende corregir y eliminar las falencias que la organización tiene actualmente en este ámbito.

El diseño de estrategias debe responder a los siguientes objetivos:

- Conseguir que los 40 trabajadores de la Oficina de Supervisión conozca cual es el fin de lo planeado.
- Lograr la participación del personal y el involucramiento hacia el cumplimiento del mismo.
- Construir mensajes eficaces de lo que se pretende alcanzar estableciendo los caminos más adecuados para llevarlo a cabo.
- Retroalimentar lo planificado con los resultados obtenidos.

La comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones, de motivar a los colaboradores y mantener equipos de trabajo competitivos.

### **5.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **5.4.1 Objetivo general**

Impulsar el mejoramiento de la comunicación organizacional de la Oficina Ejecutiva de Supervisión y las Relaciones Humanas por medio del diseño de estrategias.

#### 5.4.2 Objetivos específicos

- Desarrollar estrategias acorde a la realidad y a las necesidades de la organización para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna.
- Definir estrategias válidas y flexibles para reducir los problemas generados por una mala comunicación organizacional.
- Generar una propuesta clara y concisa ante el problema en estudio.

#### 5.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El diseño de la presente propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

- **Factibilidad política:** Voluntad plena del personal Directivo, Técnico y administrativo de la Oficina Ejecutiva de Supervisión.
- **Factibilidad técnica – operativa:** Disponibilidad total de los recursos tanto económicos, humanos y tecnológicos para el diseño de la propuesta.
- **Factibilidad social:** Cada uno de los miembros de la OES está dispuesto a contribuir con el desarrollo y mejora de la organización.
- **Factibilidad legal:** El diseño de la propuesta no infringe ninguna norma o ley establecida a nivel local, regional o nacional.

## 5.6 METODOLOGÍA – PROCESO OPERATIVO

**Tabla 17.** Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del G.R.T.

<b>Metodología – Proceso Operativo</b>			
Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.			
<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Plazo Tentativo</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS</b>	Elaboración de los objetivos para la presente propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño un objetivo general que servirá como eje central.</li> <li>▪ Elaboración de los objetivos específicos apegados al objetivo general.</li> </ul>	03 semanas
<b>ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	Diseñar estrategias acordes con los objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño de estrategias para mejorar la Comunicación Organizacional que contribuya a interrelacionarse de manera eficiente el personal de la Oficina de supervisión del Gobierno Regional de Tacna.</li> <li>▪ Diseño de estrategias para llegar con un mensaje claro al público objetivo.</li> </ul>	02 semanas
<b>SELECCIÓN DE MECANISMOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	Selección de los mecanismos que servirán para el desarrollo de las estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección de los mecanismos que van acorde con la estructura de las estrategias.</li> </ul>	04 semanas
<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>	Comparación entre los objetivos establecidos y los resultados alcanzados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicación de entrevistas y encuestas periódicas para determinar el nivel de impacto que ha tenido la ejecución de la propuesta.</li> </ul>	03 semanas

Fuente: Balarezo, B. (2014)

Elaboración: Propia

## 5.6.1 Desarrollo del Proceso Operativo

### 5.6.1.1 Etapa 1. Planteamiento de objetivos

En la primera etapa se elaborará y detallará los objetivos de la presente propuesta. Iniciaremos con el diseño del objetivo general y posteriormente con el diseño de los objetivos específicos apegados al objetivo general. Un objetivo es la directriz base que nos dará la pauta de lo que deseamos conseguir en determinado tiempo.

**Tabla 18.** Planteamiento de objetivos de Propuesta

Objetivo general	Objetivos específicos
Impulsar el mejoramiento de la comunicación organizacional de la Oficina Ejecutiva de Supervisión y las Relaciones Humanas por medio del diseño de estrategias.	Desarrollar estrategias acorde a la realidad y a las necesidades de la organización para el mejoramiento de la comunicación organizacional.
	Definir estrategias válidas y flexibles para reducir los problemas generados por una mala comunicación organizacional interna.

Fuente: Balarezo, B. (2014)

Elaboración: Propia

### 5.6.1.2 Etapa 2. Elaboración de estrategias

En la segunda etapa se diseñara las estrategias acordes con los objetivos establecidos. Estas nos servirán para mejorar la Comunicación Organizacional que contribuya a interrelacionarse de manera eficiente el personal de la Oficina de supervisión del Gobierno Regional de Tacna, así como para llegar con un mensaje

claro al público objetivo. Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Entre las estrategias diseñadas para mejorar la comunicación de la Oficina Ejecutiva de Supervisión constan:

**Tabla 19.** Elaboración de estrategias

Elaboración de estrategias	
<b>GRUPO DE ESTRATEGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Charlas periódicas sobre temas de comunicación interna, donde no solo asista el personal Técnico – Administrativo, sino también el Director Ejecutivo de Supervisión.</li> <li>▪ Uso correcto de los medios de comunicación.</li> <li>▪ Desarrollo correcto de los tipos de comunicación interna.</li> <li>▪ Capacitación periódica en temas de comunicación y nuevas tecnologías.</li> <li>▪ Aprovechamiento de la tecnología</li> </ul>

Fuente: Balarezo, B. (2014)

Elaboración: Propia

En la fase 2 se diseñara las estrategias acordes con los objetivos establecidos. Los dos ámbitos que se ha tomado en cuenta son:

**Tabla 20.** Ámbitos de la estrategia

Ámbitos de la estrategia	
1. Diseño de estrategias para mejorar la Comunicación organizacional que contribuya a interrelacionarse de manera eficiente el personal de la Oficina de supervisión del Gobierno Regional de Tacna.	2. Diseño de estrategias para llegar con un mensaje claro al personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión.

Fuente: Balarezo, B. (2014)

Elaboración: Propia

Todo esto permitirá a los ejecutores de la propuesta anticiparse a los hechos o determinados escenarios que puedan presentarse y actuar adecuadamente.

### 5.6.1.3 Etapa 3. Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias

**Tabla 21.** Mecanismos para la aplicación de estrategias

Estrategias	Mecanismos
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Charlas periódicas sobre temas de comunicación interna, donde no solo asista el personal Técnico – Administrativo, sino también el Director Ejecutivo de Supervisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de temas prioritarios de forma colectiva e individual</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso correcto de los medios de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Destinar los recursos comunicacionales a un fin exclusivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo correcto de los tipos de comunicación interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso adecuado de dispositivos e instrumentos existentes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación periódica en temas de comunicación con el objetivo que esta pueda cumplir sus principales funciones: Generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la entidad y fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo de conferencistas especializados (externos)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechamiento de la tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualización de hardware y software</li> </ul>

Fuente: Balarezo, B. (2014)

Elaboración: Propia



### **Medios de comunicación idóneos**

Mantener a un equipo de personas enfocado en su trabajo y motivado se requiere de vías de comunicación permanentes. Dentro de la entidad hay que estar preparados con herramientas muy tradicionales o más innovadoras.

No hay que caer en el error de pensar que con sólo transmitir mensajes de arriba hacia abajo a la típica manera de jefe a subordinado se tendrá resultados en organizaciones dinámicas y cambiantes como las que exigen los tiempos actuales. Una buena comunicación nunca debe ser sólo unidireccional, ya que se perderá uno de los beneficios más importantes del proceso: la respuesta y la interacción.

La comunicación interna se organizará en tres tipos, teniendo en cuenta la dirección en que circulan los mensajes. Conocerlos nos permitirá aplicar las herramientas más convenientes para cada uno, y así lograr una auténtica cultura de comunicación en la Oficina Ejecutiva de supervisión del Gobierno Regional de Tacna, teniendo en cuenta todas sus dimensiones:

- **Comunicación descendente**

Se trata de la comunicación formal básica, surge desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles de la pirámide jerárquica. Su finalidad es informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa. Para este tipo de comunicación, seleccionamos las herramientas de acuerdo con lo que transmitiremos y a quienes va dirigido.

Las más típicamente utilizadas en las empresas son:

- Manual del empleado
- Carta al personal
- Reuniones informativas
- Entrevista

- Circulares y correos electrónicos grupales

- **Comunicación ascendente**

Son los mensajes que circulan de abajo hacia arriba en la empresa. Nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección. Permitirá a los empleados plantear ideas y sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente.

Como señala Peter Drucker, "en la empresa basada en la información, los conocimientos están en la parte baja de la pirámide jerárquica", por lo que este tipo de comunicación resultara fundamental para el desarrollo de la organización.

Entre las herramientas a utilizar para alentar este tipo de comunicación figuran:

- Buzón de sugerencias
- Entrevista
- Intranet
- Correo electrónico
- Reuniones periódicas

- **Comunicación horizontal**

Es la se da entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. En esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal, a través relaciones de amistad y compañerismo. Cuando se fomenta desde la organización, se promueve como pauta de trabajo la colaboración y el trabajo en equipo. Los instrumentos más adecuados serán:

- Reuniones o grupos de trabajo
- Correo electrónico

– Redes sociales

#### 5.6.1.4 Etapa 4. Evaluación y control

La última fase de la propuesta servirá para evaluar y controlar el impacto que ha tenido la ejecución de las estrategias, comparando los objetivos establecidos con los resultados alcanzados.

Se aplicara entrevistas y encuestas periódicas a todos los integrantes de la empresa para determinar el nivel de impacto que ha tenido la ejecución de la propuesta.

**Tabla 22.** Técnicas e instrumentos de evaluación y control

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario

## 5.7 ADMINISTRACIÓN

El Director de la Oficina Ejecutiva de Supervisión y el Director de Recursos Humanos serán los encargados de la administración y ejecución de la presente propuesta. Estos a su vez impulsaran la iniciativa con el afán de contribuir al desarrollo de la organización.

### 5.7.1 Presupuesto

El Director de la Oficina Ejecutiva de Supervisión y el Director de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Tacna son los encargados de administrar y ejecutar la presente propuesta, tomando en consideración la optimización de recursos, la flexibilidad al cambio y el trabajo en equipo, factores que permitirán el desarrollo gubernamental.

A continuación detallaremos todos los materiales e implementos que se necesita:

**Tabla 23.** Presupuesto de Propuesta

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<b>Hoja Bond (paquete)</b>	3	14,00	<b>42,00</b>
<b>Lapiceros</b>	5	1,00	<b>5,00</b>
<b>Lápiz</b>	5	1,00	<b>5,00</b>
<b>Memoria USB</b>	1	35,00	<b>35,00</b>
<b>Copias</b>	400	0,10	<b>40,00</b>
<b>Impresiones</b>	400	0,20	<b>80,00</b>
<b>Transporte</b>	30	4,00	<b>120,00</b>
		<b>Subtotal</b>	327,00
		10% Imprevistos	32,70
		<b>Total</b>	<b>359,70</b>

Fuente: Balarezo, B. (2014)

Elaboración: Propia

## 5.8 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para facilitar el plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz:

**Tabla 24.** Matriz de evaluación

<b>Matriz de evaluación</b>	
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.
<b>¿Porqué evaluar?</b>	Se evaluara con la finalidad de ver cómo va desarrollando la propuesta tanto parcial como total.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para valorar el cumplimiento de los objetivos de la propuesta.
<b>¿Qué evaluar?</b>	Todo lo inherente a la comunicación organizacional interna y su influencia en las relaciones interpersonales.
<b>¿Quién evalúa?</b>	Un funcionario designado por el Director de Recursos Humanos.
<b>¿Cuándo evalúa?</b>	Según el cronograma propuesto.
<b>¿Con que evaluar?</b>	Aplicación de encuestas

Fuente: Balarezo, B. (2014)

Elaboración: Propia

## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

Se ha determinado que la comunicación organizacional influye positivamente en las relaciones humanas del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016. Con un chi-cuadrado de 62,180 puntos, y con un  $P < 0,005$  de nivel de significancia. Así mismo, la existencia de una buena comunicación organizacional permitirá lograr entonces, adecuadas relaciones humanas en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión.

### **SEGUNDA**

Se ha comprobado que existe una relación directa y favorable entre las características comunicativas con las relaciones interpersonales del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna. Con una fuerza de Rho Spearman = 0,418 indicando que la correlación es positivamente moderada, y con un p-valor de =0,007.

### **TERCERA**

Se ha determinado que la comunicación interna con las relaciones laborales de los trabajadores de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna; existe una relación directa y favorable, con una fuerza de Rho Spearman = 0,462 indicando que la correlación es positivamente moderada, y con un p-valor de =0,003 de significancia.

#### **CUARTA**

Se ha comprobado que la comunicación organizacional se relaciona directa y significativamente con los estilos de liderazgo en el personal de la Oficina la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna. Con una fuerza de Rho Spearman = 0,451 puntos, indicando que la correlación es positivamente moderada, y con un p-valor de 0,004 de nivel de significancia.

#### **QUINTA**

El uso de diversas estrategias tales como: Charlas periódicas sobre comunicación interna, desarrollo correcto de los tipos de comunicación Interna tolerancia, y liderazgo asertivo, permitirá generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la entidad y fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores, las cuales se harán evidentes de forma positiva en el clima organizacional del mismo. Un recurso humano motivado, apoyado y comprendido, genera equipos de trabajo consolidados y comprometidos para el cumplimiento de la misión establecida por la organización.

## **SUGERENCIAS**

### **PRIMERA**

Impulsar el mejoramiento de la Comunicación Organizacional con el objetivo de Fortalecer las relaciones humanas por medio del diseño de estrategias, que permita mejorar la gestión humana dentro de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.

### **SEGUNDA**

El Director de Supervisión debe darle importancia notoria a la resolución de conflictos que se presente entre el personal, para que esta no influya negativamente en las relaciones, promoviendo así cambios de actitud y conductas que propicien optimas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la Oficina Ejecutiva de Supervisión.

### **TERCERA**

Para que exista buena comunicación interna es necesario un buen liderazgo, que sepa comunicar y desarrollar una buena comunicación, trabajar en equipo sin descuidar su autoridad como líder, la cual permitirá que las relaciones laborales sean óptimas.

### **CUARTA**

Realizar continuamente capacitaciones a los directivos y jefes inmediatos con respecto a los estilos de liderazgo y la importancia de generar un ambiente laboral agradable, con el objeto de mejorar las Comunicación en la Organización.



**QUINTA**

Evaluar periódicamente y medir continuamente los resultados obtenidos del proceso Operativo, para asegurar que estos concuerden con los objetivos de la Oficina Ejecutiva de Supervisión, asimismo que en el presupuesto anual formulado por la Oficina Ejecutiva de Supervisión, se considere una partida para el desarrollo de las actividades que involucre el Proceso Operativo propuesto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armas, J. (2014). *“Comunicación interna y clima laboral” (estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango)* (Tesis) pregrado Campus de Quetzaltenango Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango. Quetzaltenango, Guatemala.
- Auyoub, J. (2010). *Estilo de liderazgo y su eficacia en la administración pública*. México: Lulu.
- Barceló, Tomeu. (2009). *Entre personas: una mirada cuántica a nuestras relaciones humanas*. Bilbao, ES: Editorial Desclée de Brouwer.
- Baguer Alcalá, Á. (2009). *Dirección de personas*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Berges, L. (2011). *Gestión de Empresas de Comunicación*. Sevilla, España: Comunicación Social CS.
- Cardona, k. (2012). *“Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos” Quito –Ecuador febrero 2012”* (Tesis) pregrado Facultad de ciencias sociales y comunicación Programa de relaciones públicas y comunicación organizacional.
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Bogotá, CO: Universidad del Norte.

- Castro, J. (2012). *Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Checa Hinojo, Emilio José (2014). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas (MF1789\_3)*. Madrid, ESPAÑA: IC Editorial.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M. (2007). *Relaciones humanas* (3a ed.). México: Thomson.
- Del Pugar, L. (2010). *Comunicación de Empresa en Momentos Turbulentos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Di Genova, A. (2014). *Manual de relaciones públicas e institucionales: estrategias de comunicación y tácticas relacionales*. Buenos Aires, AR: Ugerman Editor.
- Díaz Cifuentes, S. (2014). *“Comunicación organizacional y trabajo en equipo” (estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango)* (Tesis) pregrado Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango. Quetzaltenango, Guatemala.
- Díaz Pérez, S. (2014). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. La Habana, CU: Editorial Universitaria.
- Domínguez, D. (2011). *La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa*. Madrid, España : Visión Libros.
- Enciclopedia de Características. (2017). *10 Características de una Buena Comunicación*. Obtenido de: <http://www.caracteristicas.co/buena-comunicacion/#ixzz4fJK67pdX>
- Enrique, A. (2011). *La Planificación de la Comunicación Organizacional*. Barcelona, España: Servei de Publicacions.
- Fernández, C. (1999) *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández, D. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid, España: Paraninfo.

- Gadow, F. (2010). *La gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Gallaga, R. (2009). *Teoría de las relaciones humanas*. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes.
- García, M. (1991). *Valores Interpersonales*. Obtenido de: <https://campus.usal.es/~inico/investigacion/jornadas/jornada1/posters/p6.html>
- Guevara, E. (2008). *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*. Madrid, ES: B – EUMED.
- Guzmán, A., López, D. and Aguilera, J. (2006) *La comunicación como herramienta gerencial*. Bogotá, CO: Universidad de La Sabana.
- Joan, E. (2012). *Más allá de la Comunicación Interna*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Lusthaus, C. (2011). *Evaluación Organizacional, Marco para Mejorar el Desempeño*. Washington DC, Estados Unidos: IDB Bookstore.
- Martin, F. (2010). *Comunicación en las Empresas e Instituciones*. Salamanca, España: Ediciones Universidad Salamanca.
- Martínez, M. (2012) *La comunicación en la empresa*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, J. (2010). *Teoría y práctica en recursos humanos*. Germany: Grin.
- Méndez, C. (2010). *Clima organizacional en Colombia*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Melo, A. (2012). *Clima organizacional y relaciones humanas en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del Distrito Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna*. (Tesis) grado de maestro Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann Tacna Escuela de Posgrado Maestría en Tecnología Educativa. Tacna-Perú.
- Pavía, I. (2013). *Comunicación oral y escrita en la empresa: operaciones auxiliares de servicios administrativos y generales (UF0521)*. Madrid, ESPAÑA: IC Editorial.
- Porret, M. (2010). *Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rebeil, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, México: AMCO.

- Redding & Sanborn (1964) *Comunicación organizacional como el envío y recibo de información dentro de una organización*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/mpira.html>
- Robbins, C. (2011). *Administración*, Octava Edición. México, México: Pearson.
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009*. (Tesis) Grado de Magíster Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Educación Unidad de Post-Grado Perú.
- Rodríguez, M. (2008). *Comunicación corporativa: un derecho y un deber*. Santiago de Chile, CL: RIL editores.
- Sánchez, P. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid, España: EDITEX.
- Sanz, M. (2011). *Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España: ESIC.
- Thayer (1968) *Flujo de datos que sirven en procesos de comunicación en la organización*.  
<http://www.eumed.net/librosgratis/2011a/898/Comunicacion%20Organizacional.htm>
- Tuesta, N. (2013). *Autoevaluación de la calidad de la comunicación organizacional interna en la institución educativa “Santo Toribio de Mogrovejo-Zaña, 2010”* (Tesis) segunda especialidad. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Facultad de Humanidades Escuela de Educación. Chiclayo, Perú.
- Vélez, A. (2014). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá, CO: Editorial Universidad del Rosario.

## ANEXOS

## ANEXO 01: Matriz de consistencia

**TÍTULO DE INVESTIGACIÓN:** “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES HUMANAS DEL PERSONAL DE LA OFICINA EJECUTIVA DE SUPERVISIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2016”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	FACTOR	INDICADORES
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿En qué medida la comunicación organizacional está influenciando en las relaciones humanas del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar que la comunicación organizacional es un factor influyente para establecer buenas relaciones humanas entre el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, que permita mejorar la gestión humana dentro de la entidad.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p><b>Hi=</b> La comunicación organizacional influye positivamente sobre las relaciones humanas del personal de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.  <b>H0=</b> La comunicación organizacional no influye positivamente sobre las relaciones humanas del personal de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.</p>	<p><b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Características comunicativas</b></li> <li>▪ <b>Comunicación Interna</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Claridad</li> <li>▪ Interacción</li> <li>▪ Lenguaje no verbal</li> <li>▪ Naturalidad</li> <li>▪ Coherencia</li> <li>▪ Productividad</li> <li>▪ Comunicación ascendente</li> <li>▪ Comunicación descendente.</li> </ul>
<p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>1. ¿Cómo las características comunicativas inciden en las relaciones interpersonales del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016?</p>	<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>1. Analizar como las características comunicativas inciden en las relaciones interpersonales del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, para proponer planes y acciones de mejora.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>1. Las características comunicativas inciden de manera favorable en las relaciones interpersonales del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.</p>	<p><b>RELACIONES HUMANAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Relaciones Interpersonales</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitudes</li> <li>▪ Empatía</li> <li>▪ Emociones</li> </ul>

2. ¿Qué grado de relación existe entre la comunicación interna y las relaciones laborales en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016?	2. Determinar la relación entre la comunicación interna y las relaciones laborales del personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, que permita una eficiente labor en beneficio de la entidad.	2. Existe relación entre la comunicación interna y las relaciones laborales en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Relaciones Laborales</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuales</li> <li>▪ Colectivas</li> <li>▪ Disposición</li> <li>▪ Ambiente de Trabajo</li> </ul>
3. ¿Qué relación existe entre la comunicación Organizacional y los estilos de liderazgo en el personal de la Oficina de supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016?	3. Establecer la relación que existe entre la comunicación organizacional y los estilos de liderazgo en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016, que permita una eficiente labor en beneficio de la entidad.	3. Existe una relación entre comunicación organizacional y los estilos de Liderazgo en el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.			
4. ¿De qué manera se puede mejorar la Comunicación Organizacional que permita optimas Relaciones Humanas en el personal de la Oficina de supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016?	4. Proponer estrategias para mejorar la Comunicación Organizacional que contribuya a interrelacionarse de manera eficiente, en el personal de la Oficina de supervisión del Gobierno Regional de Tacna, 2016.				
<b>MÉTODO Y DISEÑO</b>		<b>POBLACIÓN</b>		<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	
<p><b>Tipo de Investigación:</b> Investigación Aplicada.</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b> Correlacional.</p> <p><b>Diseño de Investigación:</b> Transversal.</p>		<p><b>Población:</b></p> <p>La población está compuesta por los 40 servidores públicos que laboran en la Oficina Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna.</p>		<p><b>Método:</b> Método Correlacional.</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b> Cuestionario</p> <p><b>Tratamiento estadístico</b> SPSS, Chi Cuadrado</p>	

## ANEXO 02: Instrumentos de investigación



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

N°
----

**ENCUESTA DE “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES HUMANAS DE LA OFICINA EJECUTIVA DE SUPERVISION DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2016”**

**ESTIMADO SEÑOR(A):**

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a la “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES HUMANAS DEL PERSONAL DE LA OFICINA EJECUTIVA DE SUPERVISION DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2016.”; es por ello que hemos elaborado estas preguntas para saber su opinión.

Por favor, evalúe según su perspectiva de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un círculo el dígito que corresponda para cada pregunta.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

Por favor, evalúe según su perspectiva de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un círculo el dígito que corresponda.

**SECCIÓN I: DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO**

<b>1. Condición Laboral:</b>	
	Nombrado:.....1 Contratado: .....2 Repuesto Judicial.....3
<b>2. Sexo:</b>	
	Masculino .....1 Femenino.....2
<b>3. Edad:</b> _____	



## SECCION II: TEST DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir **SOLO UNA**, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

Nunca (N)	Rara Vez (RV)	A veces (AV)	Con frecuencia (CF)	Siempre (S)
1	2	3	4	5

Variable : COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL					
	(N)	(RV)	(AV)	(CF)	(S)
DIMENSIÓN: Características comunicativas					
1. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	1	2	3	4	5
2. ¿Cuándo se relaciona con alguien con quien tiene un conflicto, lo intenta resolver conversando, sin dejarse llevar por la ira?	1	2	3	4	5
3. ¿Cree que se oculta cierta información entre sus compañeros del mismo nivel?	1	2	3	4	5
4. El planteamiento de sus ideas va acompañado de gestos y lenguaje no verbal?	1	2	3	4	5
5. ¿Le dice al otro lo que usted piensa sobre las consecuencias de sus acciones?	1	2	3	4	5
6. ¿Expresa abiertamente cuando tiene algún prejuicio hacia otra persona?	1	2	3	4	5
7. ¿Considera que una buena comunicación organizacional mejoraría la productividad del área de Supervisión en sus diferentes campos?	1	2	3	4	5
Dimensión: Comunicación Interna					
8. ¿Una buena comunicación ascendente permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores?	1	2	3	4	5
9. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	1	2	3	4	5
10. ¿Recibe Retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?	1	2	3	4	5

**SECCION III: TEST RELACIONES HUMANAS****INSTRUCCIONES**

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir **SOLO UNA**, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias. Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

<b>VARIABLE: RELACIONES HUMANAS</b>					
	<b>(N)</b>	<b>(RV)</b>	<b>(AV)</b>	<b>(CF)</b>	<b>(S)</b>
<b>DIMENSION: Relaciones Interpersonales</b>					
11. ¿Considera que entre sus compañeros de trabajo existe entusiasmo para desempeñar las labores de la OES?	1	2	3	4	5
12. ¿Se esfuerza usted por establecer buenas relaciones con el personal de la Oficina Ejecutiva de Supervisión?	1	2	3	4	5
13. ¿Cree que sus compañeros de trabajo le ayudan a reforzar sus fortalezas para que pueda lograr un desempeño óptimo?	1	2	3	4	5
14. ¿Cree que para lograr relaciones humanas óptimas dentro de la Organización influyen las emociones de los individuos que allí laboran?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSION: Relaciones Laborales</b>					
15. ¿Considera que se desarrollan mejor sus funciones de forma individual que de forma colectiva?	1	2	3	4	5
16. ¿Las relaciones laborales, se rigen mejor cuando se desarrollan bajo lineamientos de trabajo colectivo?	1	2	3	4	5
17. ¿El personal Técnico – Administrativo en general demuestra disposición para llevar a cabo actividades comunes de la institución?	1	2	3	4	5
18. Las condiciones de trabajo en la OES son ideales para laborar y desarrollar sus funciones adecuadamente?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSION: Estilos de liderazgo.</b>					
19. ¿Considera que existe autoritarismo en el manejo Técnico – administrativo dentro de la Oficina Ejecutiva de Supervisión?	1	2	3	4	5
20. ¿Considera que existe democracia en las decisiones?	1	2	3	4	5
21. Considera que existe mucha permisividad de parte de su jefe, Cuando sus compañeros de trabajo sobrepasan los límites acordados.	1	2	3	4	5

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**

## ANEXO 04: Validación del Instrumento

**Tabla 4.1.***Resumen de la validación por juicio de expertos*

	<b>Especialista</b>	<b>Calificación</b>	<b>Opinión</b>
1	Mag. Wilfredo Velásquez Yupanqui	87%	FAVORABLE
2	Mag Franler Rejas Giglio	51%	VIABLE
3	Mag. Rubén Jaime Huancapaza Cora	70%	VIABLE
	<b>TOTAL</b>	<b>70%</b>	

*Fuente: Informe de Opinión de Expertos de Instrumento de Investigación*

**Conclusión:** Dado que el promedio de las calificaciones de los tres especialistas consultados para su opinión sobre la validez del cuestionario sobre La Comunicación organizacional y relaciones Humanas es 70%, se concluye que el instrumento es válido y puede aplicarse en el estudio.



## UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA OFICINA EJECUTIVA DE SUPERVISION DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, PARA RECOLECCION DE INFORMACION CON FINES ACADEMICOS, TESIS DE INVESTIGACION: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES HUMANAS DEL PERSONAL DE LA OFICINA EJECUTIVA DE SUPERVISION DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, PERIODO 2016."

### I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: VELASQUEZ YUPANQUI WILFREDO BERNARDO  
 1.2. Cargo e institución donde labora: DOCENTE - UPT.  
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL" "RELACIONES HUMANAS"  
 1.4. Autor (es) del Instrumento: Elizabeth Marciani Payes

### II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				80	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					85
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				75	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica.					87
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					89
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					90
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				80	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					90
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					97

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Favorable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 86.8  
 Lugar y fecha: 10/09/2017 Firma del Experto Informante: [Firma]  
 Teléfono Nº: 952886522 DNI: 00419188



## UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



DISEÑO DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA OFICINA EJECUTIVA DE SUPERVISION DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACION CON FINES ACADÉMICOS, TESIS DE INVESTIGACION: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES HUMANAS DEL PERSONAL DE LA OFICINA EJECUTIVA DE SUPERVISION DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, PERIODO 2016."

### I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Hernandez Carlos Ruben Jimenez  
 1.2. Cargo e institución donde labora: DOCENTE UPT  
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL" "RELACIONES HUMANAS"  
 1.4. Autor (es) del Instrumento: Elizabeth Marciani Payes

### II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				65/6	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			60		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				75	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				70	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.			55		
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				75	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.			60		
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				70	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					85
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					85

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Viable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 70%

Fecha: ..... Firma del Experto Informante:

Teléfono N°: 923-285505 DNI: 00443454



## UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



DISEÑO DEL INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA OFICINA EJECUTIVA DE SUPERVISION DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, PARA RECOLECCION DE INFORMACION CON FINES ACADEMICOS, TESIS DE INVESTIGACION: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES HUMANAS DEL PERSONAL DE LA OFICINA EJECUTIVA DE SUPERVISION DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, PERIODO 2016."

### I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: RESAS GLELIO FRANLER  
 1.2. Cargo e institución donde labora: DOCENTE  
 1.3. Nombre del instrumento evaluado: "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL" "RELACIONES HUMANAS"  
 1.4. Autor (es) del Instrumento: Elizabeth Marciani Payes

### II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			50%		
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.			45%		
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.			50%		
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.			45%		
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.			50%		
6.PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.			50%		
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.			50%		
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			55%		
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.			60%		
10.APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.			55%		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: VIABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 51%  
 Fecha: 19-05-17 Firma del Experto Informante: [Firma]

Teléfono Nº: 952529726 DNI: 00.98.54.7.6





**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



REGISTRO DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROFESIONALES DE GESTION CON FINES ACADEMICOS POR PARTE DEL BACHILLER EN INGENIERIA COMERCIAL, PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION:

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES HUMANAS DEL PERSONAL DE LA OFICINA EJECUTIVA DE SUPERVISION DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, 2016"**

Numero de expertos: 03    Ámbito Profesional del colectivo investigado:.....

N°	APELLIDO Y NOMBRE	CARGO	EMPRESA/INSTITUCION	EMAIL	FIRMA
01	Wilfredo Velásquez Yupanqui	Docente UPT	Universidad Privada de Tacna	wvefasquezyupanqui@gmail.com	
02	Franler Mario Rejas Giglio	Docente UPT	Universidad Privada de Tacna	franlerrejas@yahoo.es	
03	Ruben Jaime Huancapaza Cora	Docente UPT	Universidad Privada de Tacna		



**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS  
RELACIONES HUMANAS DEL PERSONAL DE LA OFICINA  
EJECUTIVA DE SUPERVISION DEL GOBIERNO REGIONAL  
DE TACNA, 2016”**



## **CONSTANCIA DE VALIDACION**

Quien suscribe, Wilfredo Bernabé Velásquez Yupanqui, con documento Nacional de Identidad N°00419188, Lic. en Administración, Magister en Administración, Docente de la Universidad Privada de Tacna, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el Instrumento de recolección de información con fines académicos, considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la Investigación denominada: “La Comunicación Organizacional y las Relaciones Humanas del personal de la Oficina Ejecutiva De Supervisión Del Gobierno Regional De Tacna, 2016”

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Abril del 2017.

Wilfredo Bernabé Velásquez Yupanqui  
DNI 00419188

*Email:*





**"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS  
RELACIONES HUMANAS DEL PERSONAL DE LA OFICINA  
EJECUTIVA DE SUPERVISIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL  
DE TACNA, 2016"**



## **CONSTANCIA DE VALIDACION**

Quien suscribe, Franler Mario Rejas Giglio, con documento Nacional de Identidad N°00405476, Lic. en Administración, Magister en Administración, Docente de la Universidad Privada de Tacna, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el Instrumento de recolección de información con fines académicos, considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la Investigación denominada: "La Comunicación Organizacional y las Relaciones Humanas del personal de la Oficina Ejecutiva De Supervisión Del Gobierno Regional De Tacna, 2016"

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Abril del 2017.

Franler Mario Rejas Giglio  
DNI 00405476

Email: *franlerrejas@gob.tacna.gob.pe*



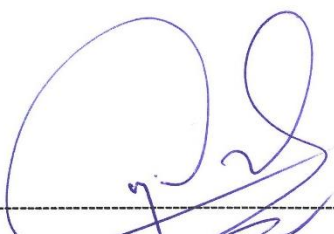
**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LAS  
RELACIONES HUMANAS DEL PERSONAL DE LA OFICINA  
EJECUTIVA DE SUPERVISION DEL GOBIERNO REGIONAL  
DE TACNA, 2016”**



## **CONSTANCIA DE VALIDACION**

Quien suscribe, Rubén Jaime Huancapaza Cora, con documento Nacional de Identidad N°00443454, Ingeniero Comercial, Magister y Docente de la Universidad Privada de Tacna, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el Instrumento de recolección de información con fines académicos, considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la Investigación denominada: “La Comunicación Organizacional y las Relaciones Humanas del personal de la Oficina Ejecutiva De Supervisión Del Gobierno Regional De Tacna, 2016”

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Abril del 2017.



Rubén Jaime Huancapaza Cora  
DNI 00443454

*Email:*

## ANEXO 03: Confiabilidad de Instrumentos

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTOS****COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

En el caso de la confiabilidad se usó el método de Alfa Cronbach, obteniéndose el valor de 0,549. El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=VARIANCE.
```

**ANALISIS DE FIABILIDAD.**

[Conjunto de datos1] C:\Users\Usuario\Desktop\TESIS DE LA UPT ING COMERCIAL\DATA DE UPT OJO ULTIMO.sav

**Escala: TODAS LAS VARIABLES****Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	40	97,6
	Excluidos <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,549	0,558	10

**Conclusión:**

La escala de comunicación organizacional, con 10 ítems, es fiable, ya que el valor de alfa de cronbach para total de la escala es de 0,549, indica una moderada consistencia interna y por ende, la escala es homogénea.

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTOS

### RELACIONES HUMANAS

En el caso de la confiabilidad se usó el método de Alfa Cronbach, obteniéndose el valor de 0,609. El referido valor se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=VARIANCE.
```

#### Análisis de fiabilidad

[Conjunto\_de\_datos1] C:\Users\Usuario\Desktop\TESIS DE LA UPT ING COMERCIAL\DATA DE UPT OJO ULTIMO.sav

#### Escala: TODAS LAS VARIABLES

##### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	97,6
	Excluidos <sup>a</sup>	1	2,4
	Total	41	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,609	0,639	11

#### Conclusión:

La escala de relaciones humanas, con 11 ítems, es fiable, ya que el valor de alfa de cronbach para total de la escala es de 0,609, indica una buena consistencia interna y por ende, la escala es homogénea.