



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS
Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
HUALMAY 2015”**

**INFORME DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR (A):

Bach. MINERVA ADRIANA ANCCO HUARAC

ASESOR:

Mg. CARLOS GONZALES AÑORGA

HUACHO – PERÚ

2016

Titulo de la tesis

**“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
HUALMAY 2015”**

HOJA DE FIRMA DEL JURADO Y ASESOR

Mg. Bautista Juan de Dios Reylelis

PRESIDENTE

Lic. Mena Melgarejo Angel C.

SECRETARIO

Lic. Zemozain Cordero Carmen

MIEMBRO

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Fuente inagotable de mis fortalezas
en éste camino de mi vida.

A mi asesor:

Por las horas de tolerancia, esfuerzo,
perseverancia y contribución en mi
formación profesional.

DEDICATORIA

A mis padres:

Por haberme dado la vida y por su apoyo permanente e incondicional, en todo momento de mi vida, por haberme sembrado valores, entre ellos la responsabilidad, la honestidad, la honradez y la perseverancia, que han sido mi guía para lograr todos mis objetivos propuestos en todos estos años.

Y a toda mi familia por estar presente en los momentos que más los he necesitado.

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue proponer una matriz de indicadores de evaluación de la comunicación organizacional y el clima organizacional interna, de la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015.

La muestra fue aplicada a 33 personas, que es similar a la población la cual equivale al 100% del total de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Hualmay, entre los que figuran el personal directivo, jerárquico, administrativos y personal de servicio.

Los instrumentos utilizados fue la encuesta la cual me sirvió para recoger diversas opiniones respecto a las variables seleccionadas para este estudio.

El nivel de investigación fue descriptiva-correlacional. donde la primera describe o presenta sistemáticamente las características o rasgos distintivos de los hechos y fenómenos que se estudia, y la segunda explica el porqué de los hechos y fenómenos.

Para ello de acuerdo a la caracterización de mi estudio se planteó mi problema en forma interrogativa. ¿De qué manera la Comunicación Organizacional incide en el Clima Organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015?. Proponiendo como objetivo general de mi estudio en siguiente: Determinar la relación entre Comunicación Organizacional y Clima Organización de la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015.

ABSTRACT

The main objective of this research was to propose a matrix evaluation indicators of organizational communication and internal organizational climate, the District Municipality of Hualmay 2015.

The sample was applied to 33 people, which is similar to the population which equals 100% of all workers in the District Municipality of Hualmay, which include managers, hierarchical, administrative and service personnel.

The instruments used was a survey which served me to collect various opinions on the variables selected for this study.

The level of research was descriptive-explanatory. Where the first or systematically describes the features or distinctive features of the facts and phenomena under study, and the second explains why the facts and phenomena.

To do this according to the characterization of my study my problem was raised as a question. How Organizational Communication affects the organizational climate of the District Municipality of Hualmay 2015? Proposing general objective of my study Next: To determine the relationship between organizational communication and Climate Organization of the District Municipality Hualmay 2015.

CONTENIDO

Título de la tesis	2
HOJA DE FIRMA DEL JURADO Y ASESOR	3
AGRADECIMIENTO	4
DEDICATORIA	5
RESUMEN	6
INDICE DE TABLAS	9
INDICE DE GRAFICOS	9
I. INTRODUCCIÓN	10
II. REVISION LETERARIA	12
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	12
2.2. Bases Teóricas de la Investigación	17
III. METODOLOGIA	53
3.1. Diseño de la Investigación	53
3.2. Población y Muestra	53
3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores.....	55
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
3.5. Plan de análisis	56
3.6. Matriz de consistencia	57
3.7. Principios éticos.....	58
IV. RESULTADOS	59
4.1. Resultados.....	59
4.2. Análisis de los resultados.....	73
4.2.1. Respecto a los trabajadores de la Municipalidad.....	73
4.2.2. Respecto a Comunicación Organizacional.....	73
4.2.3. Respecto al Clima Organizacional.....	74
V. CONCLUSIONES	75
5.1. Aspectos complementarios.....	75
5.2. Referencias Bibliográficas	76
5.3. ANEXOS	78

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Edad de los Trabajadores.....	59
Tabla 2: Genero del personal administrativo	60
Tabla 3: Grado de instrucción de los trabajadores	61
Tabla 4: El contenido del mensaje transmitido por el personal de manera verbal satisface sus necesidades de información ?	62
Tabla 5: El personal demuestra atención o interés al momento de hablar ?	63
Tabla 6: El personal absuelve o contesta las preguntas que le hace y así satisface su necesidad de información. ?.....	64
Tabla 7: El personal realiza movimientos (manos, cabeza u otros) para enfatizar o acentuar una palabra o frase, permitiendo entender el mensaje ?	65
Tabla 8: El personal domina sus emociones y realiza gestos asociados ?.....	66
Tabla 9: Que medios de comunicación formal son utilizados frecuentemente por los colaboradores?	67
Tabla 10: Es su oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?	68
Tabla 11: Los jefes en su organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?.....	69
Tabla 12: La relación entre compañeros de trabajo en la organización es?	70
Tabla 13: Siente apoyo de su jefe cuando está en dificultades?	71
Tabla 14: El nivel de compromiso para apoyar el trabajo de los demás en la organización es?.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	59
Gráfico 2	60
Gráfico 3	61
Gráfico 4	62
Gráfico 5	63
Gráfico 6	64
Gráfico 7	65
Gráfico 8	66
Gráfico 9	67
Gráfico 10	68
Gráfico 11	69
Gráfico 12	70
Gráfico 13	71
Gráfico 14	72

I. INTRODUCCIÓN

En la Municipalidad Distrital de Hualmay la comunicación organizacional y el clima laboral juegan un papel muy importante entre los miembros de la misma organización. La comunicación es el intercambio de ideas, pensamientos entre dos o más personas. La comunicación es una doble vía, por la que se transita en ambas direcciones, en un lado está el que envía el mensaje y en el otro lado está el que recibe el mensaje.

La “persona humana, para poder realizar sus actividades ya sea en el campo personal o profesional, tiene diferentes necesidades de información y comunicación de una serie de aspectos, como son: visión, misión, objetivos y valores institucionales. Así mismo, que la comunicación esté orientada a mejorar sus motivaciones y su desempeño a través del conocimiento de sus roles y funciones en la organización.” (citado en <https://es.slideshare.net>)

“La comunicación organizacional es un factor esencial, ya que permite mantener unidas las distintas partes que conforman la misma. Proporciona un marco adecuado para tomar y llevar a cabo las decisiones, para obtener y transmitir información; así como para modificar los objetivos y exigencias de la organización y adaptarse a un entorno cambiante y si no se presta la debida atención al proceso de comunicación en la organización puede ocurrir lo siguiente: La falta de especificaciones de funciones, lo que distorsiona las relaciones entre distintas unidades orgánicas, causando conflictos interpersonales. La creación de un sistema informal que distorsiona la realidad de los hechos, en vez de informar, debido a las carencias de la estructura formal (Dolan, 2004)” (citado en <https://es.slideshare.net>).

“La comunicación organizacional también hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas, y genere cambios. Permite que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas” (citado en <https://es.slideshare.net>), conllevando todo esto a un buen clima laboral.

En los últimos tiempos hemos escuchado la importancia que tiene para la empresa el desarrollo del clima organizacional dentro de la misma, y conociendo lo trascendental de este tema en cuanto al mejoramiento de los servicios que el capital humano puede aportar en una empresa lleva a cabo dicho plan de mejoramiento, la entidad sería más competente y mejoraríamos la relaciones humanas con nuestros compañeros y jefes inmediatos. El individuo al sentirse motivado para realizar su tarea, puede tener resultados extraordinarios en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentarían en la institución, visionando estos posibles problemas como unos pequeños obstáculos para superarlos y mejorar cada día a través de ellos. El interés, la satisfacción y el reto personal deben ser el motor de cada una de las personas para despertar ese lado de creatividad, sentido de pertenencia, empeño, dedicación y pasión en nuestras labores.

En el siguiente trabajo de investigación lo que pretendemos resaltar es la relación entre la Comunicación Organizacional y el clima laboral que existe en la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015.

II. REVISIÓN LETERARIA

2.1. Antecedentes de la Investigación

Aguilera (2008) afirma que la comunicación por indicadores, le permite a las organizaciones saber en dónde están sus problemas de comunicación y de qué tipo son, puede saber además, si las soluciones a implementar deben ser aplicadas en toda la organización o si sólo, se requieren en una parte de ella.

También señala, que las investigaciones realizadas durante el 2007, por la firma Image People-Colombia, arrojaron que a nivel latinoamericano las empresas se quejan, que un 80% de sus problemas de gestión, tienen origen en su comunicación interna. Cifra comparable a los resultados de una encuesta similar con entidades públicas que arrojó igualmente una relación del 80% sobre los problemas de comunicación y ni qué mencionar a una encuesta aplicada para el sector cooperativo, donde los empresarios señalaron en un 100% la incidencia de los problemas de comunicación sobre sus problemas de gestión.

Estos resultados nos indican que en muchas organizaciones uno de los problemas que repercuten en su gestión, es la comunicación interna, porque genera un mal clima institucional, desconocimiento de los roles y funciones de cada uno de los miembros de una organización y sobre todo el desconocimiento de una visión y objetivos compartidos.

Senge (1992, citado por Rivera y otros, 2005) admite que una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno. Gracias a ella se logra intensificar vínculos, intensificar el contacto del personal, estimular su participación en la creación de las oportunidades y soluciones de los problemas y debilidades; lo que a su vez ayudará a los individuos se sientan partícipes y tomados en cuenta por sus superiores, aumentando la motivación que ellos puedan tener para lograr un buen desempeño en su trabajo. Por lo tanto la comunicación organizacional abarca todas las categorías de la organización y demanda acción, planificación y comprensión en todos los espacios, para estrechar esas relaciones.

Ferreiro y Alcázar (2001) señalan que la comunicación está orientada a mejorar la calidad motivacional de las personas en una organización, es decir, que tengan mayor satisfacción en el trabajo, mejoren como profesionales y sepan todo lo necesario para hacer bien su trabajo y si son las personas las que no tienen una buena calidad motivacional, la comunicación debe estar dirigida a mostrarles las consecuencias de sus acciones, en tanto ²⁷, contribuyen a satisfacer las necesidades reales de otras personas para que de este modo descubran su responsabilidad.

De acuerdo con los autores podemos confirmar que la comunicación, efectivamente está orientada, a mejorar la calidad motivacional de las personas y esto va repercutir indudablemente en el buen desempeño

docente, en el conocimiento de sus roles o funciones y al mismo tiempo le va permitir conocer las consecuencias de sus actos como profesionales dentro de la organización.

Saavedra y Rivera (2008) en su tesis Titulada “El Clima Organizacional y su repercusión en el Rendimiento de la Productividad”, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Se planteó como objetivo determinar la relación entre las variables existentes; por lo cual se planteó como hipótesis lo siguiente “El clima organizacional Permite obtener dentro de la organización Relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, liderazgo de superiores inmediatos, compensaciones y beneficios, capacitaciones, comunicación, procedimientos internos, identificación con la empresa, resolución de conflictos, herramientas de trabajo y deserción. Promoviendo el progreso para la organización; la investigación es de tipo descriptivo, diseño no experimental descriptivo correlacional, y se utilizó el método inductivo – deductivo, la población estuvo constituido entre 100 a 120 empleados y se determinó como muestra: para el recojo de la información se usó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario semi–estructurado; para el tratamiento y análisis de la información se utilizó el programa SPSS v. 12. 18

Los autores recomiendan promover Investigaciones que ayuden a los docentes a establecer nuevas alternativas para mejorar las relaciones interpersonales entre docentes auxiliares y alumnos. Ya que el ambiente de discordia solo genera discordia.

Álvarez Valverde,(2012) Shirley de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Trabajo Social) en su investigación nos presenta el clima organizacional y la cultura organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud, ya que el clima organizacional es el impulsor del éxito de las organizaciones, se le consideró como una herramienta estratégica de la institución para alcanzar altos grados de productividad y sobre todo mejorar el nivel de calidad en la atención brindada.

En el marco teórico encontramos la teoría del clima organizacional de Ransey Likerts así como la referencia de Litwint y Stringer para los instrumentos de medición del clima organizacional y el cuestionario de Halping y Crofts, Álvarez aplica un cuestionario tomando en cuenta las variables de cultura organizacional, clima organizacional, comunicación, motivación y liderazgo, este cuestionario estuvo dirigido a los trabajadores del INO y también a los pacientes, este cuestionario determinó que los trabajadores consideran que la política administrativa es considerada por el 67.6% como poco resaltante, dos de las principales causas que inciden en el resultado anterior son: la falta de comunicación oportuna (81.8%) y la mala orientación hacia los recursos humanos del INO (57.3%) todos estos factores aunados dan como resultado un clima organizacional inapropiado.

También determinó que el clima organizacional se ve afectado por múltiples variables como el manejo de información, la

descoordinación, falta de mantenimiento en los equipos que se usan, los puestos de trabajo, lo cual indica insatisfacción laboral en el cargo que los desempeñan los trabajadores y por ende el servicio que brinda a los pacientes no es óptimo.

Sonia Palma Carrillo, (2002) publica en la Revista de investigación en Psicología. Título del artículo “Motivación Clima Laboral en personal de Entidades Universitarias” en el año 2000, en el instituto de investigaciones Psicológicas/UNMSM-Perú

Este trabajo estudio la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra tubo confirmada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú.

Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostradas.

Los datos fueron procesados con el programa del SPSS.

Los resultados evidencian niveles medio de motivación y clima laboral, y diferencias solo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así , sin embargo , en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio.

Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Magallanes Pérez, Gerardo, (2008:87), Realizó una tesis de Grado sobre "El desarrollo del clima laboral y su incidencia en las pequeñas y medianas empresas" cuyo objetivo era Lograr un desarrollo del clima laboral para estrechar vínculos entre los colaboradores de la organización de la ciudad de Lima en Perú.

M.Sc. Deyby Viera Peralta, 2007. Tesis: "Propuesta de clima organizacional en la gestión Ambiental en SEDAM – Huancayo 2006 - 2009", para obtener el grado de Doctorado en Ciencias Ambientales y Desarrollo Sostenible.

Objetivo general: "Determinar la influencia de la propuesta de clima organizacional Deyby en la gestión ambiental SEDAM – Huancayo".

2.2. Bases Teóricas de la Investigación

LA COMUNICACIÓN

Fernández (1998) señala que "la comunicación es el proceso de transmitir mensajes y compartir significados por medio de símbolos. Los símbolos pueden ser lingüísticos, no verbales, pictóricos, anotaciones o de otra índole" (p.185).

Así mismo Aragonés (1998) señala:

La comunicación es el fundamento de las relaciones entre personas y de su actividad intelectual, cualquiera que sea su forma de expresión, que está determinada por la relación del ser humano con su entorno social

en el que se identifican o enfrentan sus posiciones, utilizando un sistema de signos comunes (p.21).

Según Irvine (1970, citado por James, 1997) la “comunicación es un intercambio de información, interpretaciones, ideas, opiniones y decisiones entre los seres humanos”. (p.148).

“Para James (1997) en una organización orientada hacia la calidad, la comunicación es una necesidad absoluta y gran parte de la gestión de calidad se basa directamente en la información compartida. Dicha información no puede ser compartida eficazmente, si la información disponible no es comunicada en el tiempo preciso y del modo apropiado.” (citado en <https://es.slideshare.net>)

“De lo expuesto por el autor podemos decir que la comunicación en una organización como las instituciones educativas, es de vital importancia, por lo que es necesario que la información sea compartida y comunicada en el tiempo preciso y en el modo apropiado, es decir, con asertividad, utilizando los mecanismos adecuados y sobre todo retroalimentando cada una de las informaciones emitidas. El autor resalta que se debe poner un gran esfuerzo en la tarea de mejorar los procesos de comunicación” (citado en <https://es.slideshare.net>)

“TIPOS DE COMUNICACIÓN

Según James (1997) la comunicación en la gestión tiene dos tipos principales: verbal y no verbal.” (citado en <https://es.slideshare.net>)

“a) Comunicación Verbal

Está formada por el uso oral o escrito de las palabras para comunicar un significado. La comunicación escrita puede ser tanto interna como externa.” (citado en <https://es.slideshare.net>)

- **Comunicación Interna**

Fernández (2002) señala:

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 12).

Así mismo, (Thomson y Rodríguez, 2000) señalan: 30

La calidad funcionará cuando las organizaciones se den cuenta de que la comunicación interna tiene un nuevo papel que desempeñar: ayudar a responder las necesidades del cliente. La comunicación ha de ser percibida como la responsable de mejorar la habilidad de la organización de hablar consigo misma (p.122).

De lo expuesto por los autores podemos mencionar, que la comunicación organizacional, es un factor relevante para el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales en una organización, porque nos va permitir mantenernos informados y motivados para el logro de los objetivos institucionales y que su

“calidad dependerá, en la medida que esta asuma que, la comunicación organizacional interna le va permitir mejorar y hablar consigo misma como manifiestan los autores.” (citado en <https://es.slideshare.net>)

- **Comunicación Externa**

Rodríguez (2002) señala que “la comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos” (p.12).

“De lo expuesto podemos manifestar que la institución educativa es una organización, en donde la comunicación está en la esencia misma del quehacer educativo y se debe establecer los mecanismos para lograr su efectividad en el logro de los objetivos propuestos.” (citado en <https://es.slideshare.net>)

“b) Comunicación no verbal

Se produce cuando la comunicación tiene lugar sin la intervención de los medios orales o escritos. Es una comunicación a través de comportamientos y símbolos que determinan el significado que la persona les da en la comunicación. Las expresiones, los gestos y las posturas corporales proporcionan significados que son reconocidos instantáneamente por las personas.” (citado en <https://es.slideshare.net>).

“Funciones de la Comunicación

Para Robbins (1998) en cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar.” (citado en <https://es.slideshare.net>).

- “Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados.
- La comunicación alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.
- La comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.
- La última función de la comunicación se refiere al papel que desempeña cuando facilita decisiones. Ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.” (citado en <https://es.slideshare.net>).

“Canales Organizacionales de Comunicación.

Los mensajes en las organizaciones viajan en muchos canales o rutas diferentes. Los canales de comunicación pueden ser formales o informales y dividirse en categorías determinadas por la dirección que siguen” (citado en <https://es.slideshare.net>).

“Hersey (1998) ha investigado cinco sistemas básicos de comunicación interna en las organizaciones: comunicación descendente, ascendente, horizontal, por rumores y en redes. Los cinco sistemas se

clasifican en canales de comunicaciones formales e informales” (citado en <https://es.slideshare.net>).

“a) Canales de comunicación formales.

Los canales de comunicación formal son las rutas oficiales para enviar Información dentro y fuera de la organización. Dentro de estos canales tenemos:

- Comunicación descendente: es la más común. La información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la organización, su medio de uso es el escrito y trasmite, indicaciones concretas, perfil del puesto, políticas y objetivos, retroalimentación e información ideológica. El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa; y que refuerce la motivación y autoestima de los trabajadores.” (citado en <https://es.slideshare.net>).

“En primer lugar, la comunicación descendente debe informar a los empleados sobre aspectos como: cuál es la función de la organización, cuáles son sus objetivos, actividades y organización. Cuál es su lugar orgánico, qué lugar ocupa en la organización y quién es su superior y su supervisor inmediato, ante quien es responsable.” (citado en <https://es.slideshare.net>).

“La comunicación descendente puede realizarse directamente desde el superior jerárquico más alto a todos los componentes de la organización, pero esta situación, en una empresa mediana o grande, es prácticamente imposible, por lo que, en la mayoría de los casos la información va llegando en cascada a través de los mandos intermedios, lo que puede dar lugar a que el mensaje final pueda estar desvirtuado con respecto al original.” (citado en <https://es.slideshare.net>).

“Una forma peculiar de comunicación descendente es la evaluación del desempeño, es decir, la información a los empleados y subordinados del grado de calidad y cantidad en la realización de sus funciones. Para que la evaluación sea correcta, ha de cumplir las siguientes condiciones: Estar relacionada con el trabajo. Evaluar el trabajo, no la persona. Oportuna en el tiempo. La mejor evaluación es la que se realiza inmediatamente después de terminar la tarea.” (citado en <https://es.slideshare.net>).

“Debe ser específica, en el sentido que debe decir exactamente lo que está mal, evitando las vaguedades como: no sirve para nada, está mal hecho, etc. También, debe ser objetiva, basarse en aspectos observables y comprobables. Deseada, que el subordinado la desee como medio para mejorar y porque no le supone un conflicto al cumplir las condiciones anteriores y confirmar de que se ha entendido. Asegurándose de que el subordinado ha entendido lo que le hemos

indicado y sabrá hacerlo bien en posteriores ocasiones.” (citado en <https://es.slideshare.net>).

- “Comunicación ascendente: puede ser verbal, no verbal o escrita, brinda retroinformación y no-información cotidiana. El líder eficaz se asegura que la comunicación sea honesta y clara. Es aquella que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la organización. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación de la comunicación descendente.
- Comunicación horizontal: es la información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico, es menos formal, y se difunde con amplitud y rapidez en tiempos de crisis. Es en este tipo de comunicación donde es más factible que aparezca la comunicación informal.” (citado en <https://es.slideshare.net>).

“b) Canales de comunicación informales

Un canal de comunicación informal, es la red de canales no oficiales de comunicación, que complementan los canales formales. La mayor parte de estos canales informales surgen por la necesidad. Dentro de estos canales está:” (citado en <https://es.slideshare.net>).

- Comunicación por rumores

El rumor que es el principal canal de comunicación informal en las organizaciones. El término se refiere a esas rutas confusas que pueden distorsionar la información.

Los rumores son una fuerza de comunicación importante en las organizaciones y tienden a prosperar en aquellas que tienen una pobre comunicación corporativa.

De lo expuesto, podemos decir que la comunicación informal es inevitable y siempre va existir, sobre todo cuando no se efectivizan los canales de comunicación formal en una organización, como es el caso de las organizaciones educativas.

Así mismo, Andrew y Baird (2002 citado por Cruz, 2004), afirman que cada tipo de comunicación tiene sus herramientas que optimizan su transmisión. Es por ello, que tomaremos las que más se utilizan en una organización educativa.

Canales de comunicación descendente

- ✓ Manual de empleados
- ✓ Publicaciones y boletines
- ✓ Tablón de anuncios
- ✓ Carta y memoranda
- ✓ E-mails
- ✓ Entrevistas de trabajo
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Reuniones masivas

✓ Comunicación telefónica

Canales de comunicación ascendente

- ✓ Encuesta de opinión para empleados
- ✓ Buzones de sugerencias
- ✓ Cartas y memoranda
- ✓ Entrevista individual
- ✓ Comités de asesoramiento
- ✓ E-mails

Canales de comunicación horizontal

- ✓ Visitas entre departamentos
- ✓ Juntas de comités
- ✓ Equipos de trabajo
- ✓ Equipos de trabajo virtual

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Fernández (2002) la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación.

Además el autor manifiesta que la comunicación organizacional, es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o

entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

De acuerdo con el autor podemos decir que la comunicación organizacional en una institución educativa, es el conjunto de mensajes que fluyen entre los miembros y que de alguna manera van a influir en las opiniones y conductas tanto de los públicos internos como públicos externos.

Mass (1998 citado por Gámez, 2007) expresa que hablar de comunicación organizacional es mencionar la primera condición para que exista una institución. De la comunicación y de su adecuado manejo depende, en gran medida, el éxito de una organización, ya que es factor indispensable para posibilitar su desarrollo y mejora continua.

Dolan (2004) señala la importancia de la comunicación en las organizaciones, porque considera un factor esencial, ya que permite mantener unidas las distintas partes que conforman la misma. Así mismo, proporciona un marco adecuado para tomar y llevar a cabo las decisiones, para obtener y transmitir información; así como para

modificar los objetivos y exigencias de la organización y adaptarse a un entorno cambiante y si no se presta la debida atención al proceso de comunicación en la organización puede ocurrir lo siguiente: La falta de especificaciones de funciones lo que distorsiona las relaciones entre distintas unidades orgánicas, causando conflictos interpersonales y la creación de un sistema informal que distorsiona la realidad de los hechos, en vez de informar, debido a las carencias de la estructura formal.

TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Según Fernández (1988) existen teorías que establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones y para este trabajo de investigación hemos tomado la teoría humanística. Esta teoría nació a mediados de la década de 1930 con sus representantes: Hawthorne (1933), Roethlisberger y Dickson (1939) en estudios realizados en la planta de Western Electric Company de Hawthorne cuando los enfoques humanísticos de la teoría organizacional, pugnaban por la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización, por el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización, por el flujo libre de la comunicación por varios canales, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales ,por un mayor interés y preocupación hacia el

desarrollo y auto actualización de los trabajadores, por el estilo de liderazgo centrado en el empleado y en general por los procesos amplios de interacción.

De acuerdo con esta teoría efectivamente la comunicación organizacional nace a partir de la necesidad de las personas de tener una visión compartida, de tener objetivos comunes y de mejorar las relaciones interpersonales en la organización.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.

Fernández (2002) afirma que la comunicación organizacional interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación organizacional interna lo podemos concebir como una serie de actividades planificadas y efectuadas oportunamente por los miembros de la organización para mantenerse informados, integrados, motivados y de esta manera mejorar las relaciones interpersonales y contribuir con el logro de los objetivos de la organización y el desarrollo de una visión compartida.

GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Jordan (1996) concibe a la gestión como el acto de dirigir las metas,

estrategias, que conduzcan la puesta en marcha de la política general de la empresa, para tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados.

En las instituciones educativas la gestión de la comunicación la podemos concebir, como el acto de planificar la información a ser comunicada, es decir los roles y funciones de cada uno de los integrantes, las metas y objetivos institucionales, de una manera participativa, asertiva y sobre todo retroalimentando la información proporcionada, para asegurar tener una visión y objetivos compartidos.

James (2001) sostiene que la alta dirección es la responsable de planificar la calidad y son las divisiones o departamentos que tienen la responsabilidad de poner en práctica, los resultados, el desarrollo de la misión, objetivos y estrategias de la organización.

Así mismo **Albrecht (1996)** define a la planificación como “el conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido” (p.74).

La planificación en la comunicación se convierte así en un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para

conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc.

COMPETENCIAS COMUNICATIVAS DE UN LIDER

Herranz (2003) afirma que un líder tiene capacidades y aptitudes para contribuir a que los demás ofrezcan su máximo rendimiento. Por lo tanto, el líder estimulará la participación y la toma de decisiones dentro del grupo que encabece y dentro de las principales capacidades y aptitudes según el autor son: la comunicación y empatía, el líder debe tener la capacidad de empatía con las personas que están a su alrededor, generando confianza y cooperación para trabajar con otras personas. La empatía consiste en llegar a conectar con las necesidades de las personas con las que nos relacionamos.

En tal sentido la comunicación debe permitir al líder eliminar las barreras jerárquicas del grupo y provocar la expresión de opiniones e intercambio de iniciativas. En ese momento, se producirá un verdadero proceso de comunicación donde dos o más personas que intercambian información.

Además el autor manifiesta que la escucha activa es otra de las capacidades que debe tener un líder de una organización. Las técnicas de escucha activa permiten establecer las bases positivas para la comunicación, ya que el interlocutor se siente verdaderamente “escuchado” y comprendido o apoyado en sus sentimientos.

“CLIMA ORGANIZACIONAL.

Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de " atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, **Lewin, Lippit y White (1939)** diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente al distinto tipo de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente” (citado por Chulluncuy, 2015).

Robbins Stephen. (1999) “Es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darles significado a su ambiente”

“Entonces diremos que el clima organizacional es multidimensional de elementos que pueden ser percibido por los trabajadores de una organización en función de los atributos e interacciones de la misma, que no es físicamente palpable, pero si se siente” (citado por Chulluncuy, 2015).

“El conocimiento sobre el clima organizacional proporciona información acerca de la motivación de los trabajadores y sus efectos sobre el desempeño laboral involucramiento y satisfacción en el cargo,

lo cual” (citado por Chulluncuy, 2015). nos permite introducir cambios planificados tanto hacia la conducta de los miembros, su satisfacción como en la estructura organizacional. Según **Palma Carrillo**, en el estudio del clima organizacional se deben considerar algunos principios como el referido a “las características del medio ambiente de trabajo percibidas directa o indirectamente por quienes interactúan en un determinado ambiente social” “también considero como una variable interviniente entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, a su vez describe características peculiares y distintivas de las organizaciones relativamente permanente, finalmente considerarlo como parte de un sistema dinámico en interacción con las estructuras y otras características organizacionales. Palma Sonia, 2004).” (citado por Chulluncuy, 2015)

“Según **Johannesson (1973)** la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del Clima sería evidente en los trabajos de Evan (1963) y Lawrence y Lorsch (1967).” (citado por Chulluncuy, 2015)

“Para efectos de una medición es recomendable usar la definición de Litwin&Stringer ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“Según **Hall (1996)** el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o

indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (citado por Chulluncuy, 2015).

“**Brow y Moberg (1990)** manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“**Dessler (1993)** plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (citado por Chulluncuy, 2015).

“En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, estos investigadores definen el clima organizacional” (citado por Chulluncuy, 2015) como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

“El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts definieron el clima como” (citado por Chulluncuy, 2015) “La opinión que el trabajador se forma de la organización”

“El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son:” (citado por Chulluncuy, 2015)

Litwin y Stringer para ellos el clima son "los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

“**Walter** representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos ".El clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura"” (citado por Chulluncuy, 2015)

“Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña” (citado por Chulluncuy, 2015).

“El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que el medio forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“Como ya se mencionó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance citados por Dessler, 1993, pp 181e los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT. La teoría de clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“TEORÍA DE MASLOW. Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow, postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“Componentes y Resultados del Clima Organizacional

La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a

través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.” (citado por Chulluncuy, 2015)

a).- La Motivación.

“Motivar ha de ser una de las funciones básicas de todo gerente. Según Stoner (1996), motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hacer que la gente funcione". Para llevar a efecto este proceso se requiere de una serie de condiciones, entre ellas: se ha de suponer que la motivación es buena, que es un factor que interviene en el desempeño personal, el gerente como investigador debe indagar si hay o no mucha motivación y buscar los mecanismos para reponerla periódicamente y debe permitir a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Todos estos supuestos constituyen la base de la

explicación de la evolución de la motivación.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“Desde la perspectiva educativa, los gerentes tienen un gran reto. La motivación en este sentido siempre ha sido una importante fuente de preocupación para los gerentes, y es fácil entender el por qué. Los gerentes deben lograr que los objetivos organizacionales se logren con la cooperación de otras personas, y si no pueden motivar a su personal para que ejecuten las actividades, están destinados al fracaso.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“La motivación se ha calificado como uno de los procesos más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Simple por cuanto las personas se sientan básicamente motivadas o impulsadas a comportarse de forma tal que les produzcan recompensa. Por lo tanto motivar a alguien debe ser fácil; simplemente hay que encontrar lo que desea y colocado como simple recompensa.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad del proceso motivacional. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra podría considerarlo como inútil, insignificante. Las personas difieren enormemente en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito. Por ello se podrá observar que la actividad que una persona considera clave para conseguir el éxito, quizá sea vista por otra como imposible.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“De acuerdo a estos razonamientos, la clave para que una organización obtenga el éxito, cualquiera sea su propósito, es poseer gerentes conscientes de la complejidad del proceso motivacional, sólo de esta manera, analizándola como un hecho de la vida y conociendo las estrategias se podrá lograr que las personas hagan las cosas para lo cual están ocupando un puesto. Para precisar la importancia de la motivación, es necesario profundizar más sobre el tópico a objeto de estudiar en detalle cada factor, cada estrategia a utilizar para motivar al personal sea cual fuere la naturaleza de la organización.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“La conducta humana es el efecto recíproco de dos fuerzas, las extrínsecas, es decir, las provenientes del mundo exterior y las intrínsecas, las que desencadenan en el interior mismo del ser humano. Las primeras, tal como se les conoce a través de la percepción, se componen de objetos personas y partes del organismo, fuerzas y movimientos, todo organizado en lo que se denomina mundo real. Delimitado por la epidermis, se encuentra el segundo medio, el ambiente orgánico interno, es decir, el dominio de las células que nacen y mueren, de los cambios del metabolismo, de las reacciones internas y de los estados fisiológicos. De ambos reinos se derivan los factores que condicionan la motivación.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“Conscientes de estas fuerzas, de estos factores externos e internos que confluyen para alentar la conducta del individuo, el gerente debe tener amplios conocimientos sobre las teorías y

modelos que han sido propuestos por estudiosos de la conducta humana.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“Aunque todas las teorías de la motivación poseen elementos que pueden constituirse en sustentos para el presente estudio. Se consideran fundamentales, las pertenecientes a la perspectivas contemporáneas de la motivación. Landy y Becker citados en Stoner (1996), clasifican a los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación en cinco categorías: la teoría de las necesidades, la teoría de las expectativas y la teoría de las metas. (p. 491-492).” (citado por Chulluncuy, 2015)

“De las teorías mencionadas sirven como sustento al estudio, la teoría de las tres necesidades, Atkinson citado por Stoner (1996), en relación a la misma dice:” (citado por Chulluncuy, 2015) "las personas motivadas tienen tres impulsos básicos: la necesidad de logro, la necesidad de poder, la necesidad de afiliación, o asociación estrecha con los demás. La necesidad de logro, guarda relación con el grado de motivación que tienen las personas que ejecutan las tareas laborales" (p. 492).

“A las personas con mucha necesidad de logro les gusta asumir responsabilidades para resolver problemas; tienden a establecer metas propias con un grado moderado de dificultad y correr riesgos para alcanzar dichas metas; además valoran mucho la retroinformación sobre la calidad de su actuación. La necesidad de afiliación, se refiere a la tendencia del ser humano de trabajar” (citado por Chulluncuy, 2015) cerca de otras personas

que consideran sus compañeros, lo cual es positivo para las organizaciones porque en equipo pueden alcanzar las metas con menor esfuerzo y en menos tiempo. La necesidad de poder, se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta necesidad puede guardar relación con la forma como las personas manejan el éxito o el fracaso. El miedo al fracaso, y la erosión del poder particular, puede ser un motivador importante para algunas personas.

La teoría de la equidad, de acuerdo con Stoner (1996), se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación es la evolución individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. Las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan. Esta situación implica que si otros obtienen mejores resultados con menos esfuerzos se hablará de justicia, y en este caso el afectado tratará de corregir el estado de iniquidad reduciendo su esfuerzo, cometiendo faltas de inasistencia o renunciando.

b).- La Comunicación.

El “gerente que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. En este orden de ideas Koontz y O’Donnel (1985), señalan que” (citado por Chulluncuy, 2015) "una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y

de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas" (p. 682). "De lo expresado se deduce que el proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier organización, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la institución." (citado por Chulluncuy, 2015)

"La comunicación como actividad gerencial, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación, y satisfacción en los cargos. A partir de la misma se conduce a un ambiente de trabajo en equipo y a mejorar el desempeño de la actividad desarrollada." (citado por Chulluncuy, 2015).

"Lo expresado hasta ahora, implica que la comunicación es importante en la relación entre los gerentes y los docentes, permitiendo el esclarecimiento y explicación de decisiones tomadas. Los gerentes guían y orientan personas y el arte de gerenciar tiene que estar orientado al máximo rendimiento de cada persona. Esto se logra lógicamente con una comunicación efectiva, ya que esta se constituye en el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, para obtener información y corregir los procesos y procedimientos de acuerdo con la situación." (citado por Chulluncuy, 2015)

"En virtud de lo señalado, por Fernández (1992), dice que para lograr una vigorosa comunicación se hace necesario la presencia

de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano con las organización cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“Dentro de este orden de ideas, Tovar (1996), señalan que la comunicación sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. La comunicación se constituye así en un factor que incide directamente en la creación de un clima organizacional de trabajo donde reine la motivación, la confianza y la satisfacción de los involucrados. Su uso adecuado ayuda a que cada miembro de la organización tenga perfectamente delimitado su campo de acción y sepa lo que debe hacer en cada momento y, a la vez tenga la posibilidad de exponer las dificultades con que se encuentre en su tarea, así como el rendimiento obtenido.” (citado por Chulluncuy, 2015).

“Diversos son los tipos de comunicación que se encuentran en una empresa u organización. Los autores citados anteriormente, se refieren a la comunicación formal e informal, ascendente y descendente. La comunicación formal la conciben como la que se lleva a efecto a través de canales establecidos y oficialmente reconocidos, dentro de ellos se pueden mencionar, las entrevistas, las reuniones de departamentos, entre otras. A la comunicación informal se le designa

comúnmente rumor, y existe la desventaja de que presenta la posibilidad de distorsionar la información, enrarecer el clima organizacional, romper las relaciones humanas y crear un clima que se dirija en contra de la consecución de los objetivos organizacionales.” (citado por Chulluncuy, 2015).

“La comunicación descendente, es la que parte de los niveles jerárquicos superiores y se desplaza a los niveles administrativos inferiores. Es la comunicación que utiliza la alta gerencia para comunicarse con los subalternos. Por su parte la ascendente actúa en sentido contrario, aquí los subalternos se comunican con los gerentes. El gerente en este tipo de casos particular debe aflorar todas sus condiciones de líder para aprender a escuchar y en base a ello, tomar las decisiones que le sean pertinentes. El gerente en estas circunstancias debe ser un individuo muy racional y objetivo para no constituirse en presa de las informaciones subjetivas, que desarticulen los esfuerzos y la integración de los miembros de la organización.” (citado por Chulluncuy, 2015).

“En virtud a lo expresado en párrafos precedentes, la comunicación como proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos y organizaciones, según lo expresa Chacón (1996), debe encaminarse:” (citado por Chulluncuy, 2015)

“A buscar objetivos comunes dentro de la institución, satisfacer al empleado y su desempeño, integrar el recurso humano con la organización lograr buenas relaciones humanas en los distintos niveles gerenciales, cumplir con los canales regulares de comunicación, conocer la eficacia de los que ejecutan los trabajos, canalizar el éxito y el fracaso de los subalternos y disipar del ambiente la apatía y el desánimo. (p. 276).” (citado por Chulluncuy, 2015).

“En fin, por todo lo acotado, es imposible prescindir de la comunicación en una organización. Por el contrario, es necesario contar y estructurar un sistema comunicacional que permita a los gerentes – gerentes, gerentes – subalternos una fluida, precisa y clara información, puesto que esto contribuye al logro de las metas institucionales y por consiguiente al éxito de la misma.” (citado por Chulluncuy, 2015).

c).- Liderazgo:

“El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal,

gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).” (citado por Chulluncuy, 2015).

“Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El **Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956)”** (citado por Chulluncuy, 2015), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

El filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: “El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales”.

“**Ralph M. Stogdill**, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que también hay otros factores (habilidades directivas) que son más determinantes a la hora de construir el verdadero liderazgo.” (citado por Chulluncuy, 2015).

“Cuando se hace referencia a cargos gerenciales, de inmediato se piensa en mando pero esta acción lleva implícita la autoridad compulsiva para requerir la acción de otros, en este caso de los docentes, y que la conducción de una organización educativa requiere más que "ordenes" para ser satisfactoria.” (citado por Chulluncuy, 2015).

“Al respecto Tejera citado en el Manual de Procesos Administrativos de la U.P.E.L. (1986), dice:

El mando parece ser una dirección incompleta. Esta última presume, en efecto, el aprovechamiento de los objetivos de una orden por parte de los subordinados y su conformidad con ella. Se logra esto mediante explicaciones (acción de "exponer", la cual toma tiempo naturalmente). Se "manda" para ahorrar el tiempo a los esfuerzos que requiere "dirigir". Mandar es por tanto, un sustituto de dirigir – pero con grandes limitaciones – por carencia de capacidad conductiva o motivadora.” (citado por Chulluncuy, 2015).

“Las nuevas concepciones directivas han erradicado esa autoridad y la han sustituido por una función motivadora, a través de la cual el recurso humano con su personalidad y potencialidades pueda desempeñarse plenamente en sus labores administrativas y técnico – docentes, y evaluar sus propias realizaciones mediante las normas imperantes.” (citado por Chulluncuy, 2015).

En relación a lo expresado, Spigman citado por Meza (1994), considera que: "la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las ordenes rutinarias venidas de la organización" (p. 44).

“El líder en consecuencia, debe ser una persona que va más allá del simple funcionario que impone o da órdenes, que manda en atención a imposiciones que recibe de manera mecánica de sus superiores y las convierte en órdenes para que sus subordinados

a su vez la cumplan al pie de la letra.” (citado por Chulluncuy, 2015).

“El gerente líder debe cambiar esta actitud de omnipotencia y establecer un criterio directriz con una carga interactiva y motivadora, sustituyendo el viejo concepto de controles extremos y externos por otros sistemas más efectivos de control interno, que hagan que se trabaje no porque otra persona quiera, sino porque el mismo decide que tiene que hacerlo, porque está convencido de la importancia de su desempeño y de la organización a la cual se debe; actuando en otras palabras como un hombre de convicción y libre.” (citado por Chulluncuy, 2015)

“La situación del mando por la concepción de dirección administrativa, y mejor aún por la de liderazgo, viene también a hacer hincapié en, que para conducir o motivar a la gente, se requiere algo más que manejarla; se necesitan conceptos básicos sobre las potencialidades y atributos del subordinado. La gerencia así entendida, se basa en que la gente quiere trabajar. No se puede suponer que no quiere laborar. La mayor parte de la gente se desintegra física y moralmente sino trabaja.” (citado por Chulluncuy, 2015).

“Partiendo de estas premisas el gerente como líder debe tener presente que la motivación es esencial, el que dirige debe crear y conservar el entusiasmo de los trabajadores hacia sus labores, manteniendo buenas relaciones humanas y una elevada moral

del grupo. Estas habilidades para guiar, conducir y dirigir tomando en consideración, alejan al gerente de la concepción tradicionalista de "ordenar intempestivamente" y lo definen como un líder motivador." (citado por Chulluncuy, 2015)

d).- Confianza:

En sociología y psicología social, la confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones

La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no control del otro y del tiempo

La confianza es una de las cualidades de los seres vivos, especialmente de los animales y seres humanos. Si bien en el caso de los animales la confianza no aparece como algo consiente sino como algo instintivo, en el ser humano la confianza puede generarse de manera consiente y voluntaria a partir de la presencia de elementos, experiencias o situaciones que varían en cada individuo. La confianza supone cierto trabajo y esfuerzo ya que al estar consiente el ser humano de ella, debe ponerse en situación de seguridad en que aquello que se sostiene sucederá.

La noción de confianza puede utilizarse en términos individuales como también en términos sociológicos. Esto es así

porque la confianza puede aparecer en cada individuo de diferente manera, en algunos de modo más evidente que en otros. La presencia de altos niveles de confianza que un individuo puede tener sobre sí mismo hace que esa persona llegue más fácilmente a sus metas que una persona que no tiene confianza en sí mismo y que duda sobre sus capacidades. El desarrollo del nivel apropiado de confianza en un individuo está claramente ligado a un importante número de fenómenos tales como las experiencias vividas, el contexto de crianza, la personalidad, el medio ambiente que lo rodea, etc.

e).- Participación:

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del desarrollo organizacional.

III. METODOLOGIA

3.1. Diseño de la Investigacion

El diseño de la investigación es no experimental-transversal

3.2. Poblacion y Muestra

Universo

Está representada por 33 trabajadores, la cual está conformada por el total del personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Hualmay, donde se realizó la investigación.

Muestra

Como la población objeto del estudio de la investigación consta de 33 trabajadores se decidió encuestar a toda la población, por lo tanto la muestra será igual población total.

Descripción del Personal del Nivel de Institucional o Alta

Dirección que fueron sujeto de estudio :

Concejo Municipal:

02 regidores

Gerencia Municipal:

01 Gerente Municipal

Otro personal:

02 Secretarias

02 Asistentes Administrativos

01 Chofer

Descripción del Personal del Nivel Intermedio o Gerencial

Sub Gerencia de Administración Tributaria y Rentas:

01 Sub Gerente de Administración Tributaria y Rentas.

Sub Gerencia de Servicios Sociales y Desarrollo Humano:

01 Sub Gerente de Servicios Sociales y Desarrollo Humano.

Sub Gerencia de Infraestructura:

01 Sub Gerente de Infraestructura.

Sub Gerencia de Servicios Públicos:

01 Sub Gerente de Servicios Públicos.

Otro Personal:

05 Secretarias

03 Asistentes Administrativos

Descripción del Personal del Nivel Operativo o de Supervisión

Oficina de Recursos Humanos:

01 Jefe de Oficina de Recursos Humanos.

Oficina de Contabilidad:

01 Jefe de Oficina de Contabilidad.

Oficina de Tesorería:

01 Jefe de Oficina de Tesorería.

Oficina de Registro y Orientación:

01 Jefe de Oficina de Registro y Orientación.

Oficina de Recaudación:

01 Jefe de Oficina de Recaudación.

Oficina de Defensa Civil:

01 Jefe de Oficina de Defensa Civil.

Oficina de Seguridad Ciudadana:

01 Jefe de Oficina de Seguridad Ciudadana.

Otro Personal:

03 Secretarias

03 Asistentes Administrativos.

3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores

Variable Independiente

X: Comunicación Organizacional

X₁: Comunicación verbal

X₂: Comunicación no verbal

Variable Dependiente

Y: Clima Organizacional

Y₁: Condiciones de trabajo

Y₂: Compensación salarial.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para este trabajo de investigación la principal técnica que se utilizara será la encuesta, cuestionarios, entrevistas y guías de observación

3.5. Plan de análisis

En esta etapa se precisará las medidas, modelos y técnicas estadísticas a utilizar para llevar a cabo la investigación del proyecto, así como la verificación de los datos, la tabulación y su interpretación para la obtención de resultados que llevará a la conclusión de este estudio.

3.6. Matriz de consistencia

Título de la Investigación	Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Tipo y nivel de Investigación	Diseño de Investigación	Población y Muestra
La Comunicación Organizacional y el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015.	<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera la Comunicación Organizacional incide en el Clima Organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre Comunicación y Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015.</p>	<p>Hipótesis General.</p> <p>Es probable que la comunicación influya en el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Comunicación Organizacional</p>	<p>Comunicación Verbal</p> <p>Comunicación no verbal</p>	<p>Tipo Básico</p> <p>Nivel Descriptiva - correlacional</p>	<p>No experimental-transversal</p>	<p>Población: La población estará conformada por la totalidad de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015.</p> <p>Muestra: Se trabajara con la totalidad del personal que labora en la Municipalidad que son un total de 33 personas.</p>
	<p>Problemas Específicos.</p> <p>¿De qué manera la comunicación verbal influye en el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015?</p> <p>¿De qué manera la comunicación no verbal influye en el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Establecer como la comunicación verbal incide en el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015.</p> <p>Establecer como la comunicación no verbal incide en el Clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>Es muy probable que la comunicación verbal influya en el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015.</p> <p>Es más que probable que la comunicación no verbal influya en el clima organizacional, en la Municipalidad Provincial de Hualmay 2015.</p>		<p>Variable Dependiente</p> <p>Clima Organizacional</p>			

3.7.Principios eticos

El siguiente proyecto de Investigación se ha realizado teniendo en cuenta los principios adquiridos durante mi carrera profesional y académica.

Se realizó con total transparencia al momento de realizar la recolección de datos de la población en estudio; además se puso énfasis en la autenticidad de los resultados obtenidos, la confidencialidad de las encuestas aplicadas fue de estricto carácter y honestidad al momento de realizar los análisis.

IV. RESULTADOS

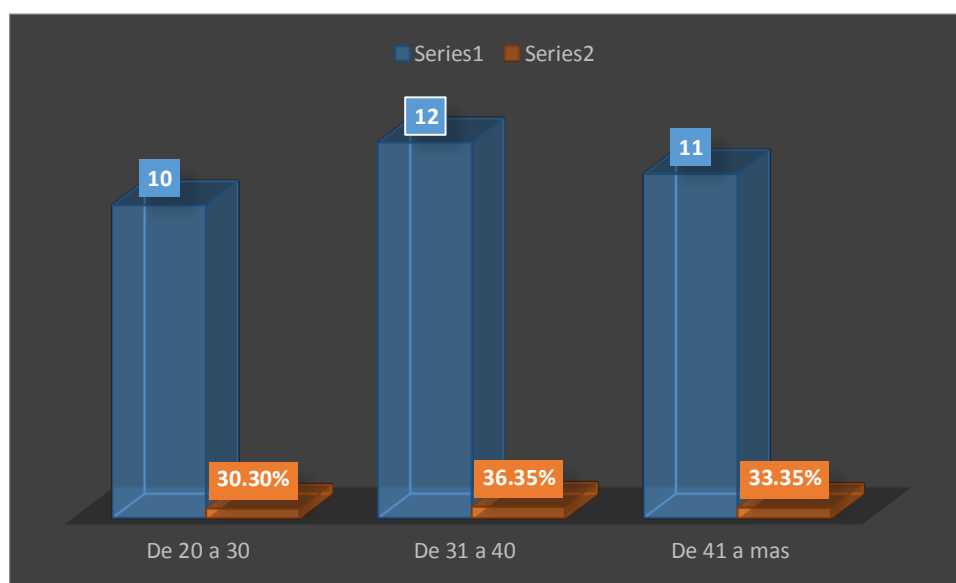
4.1. Resultados

DATOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Tabla 1: Edad de los Trabajadores

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulada relativa
De 20 a 30	10	30.30%	30.30%
De 31 a 40	12	36.35%	66.65%
De 41 a mas	11	33.35%	100%
Total	33	100.00%	

Grafico 1

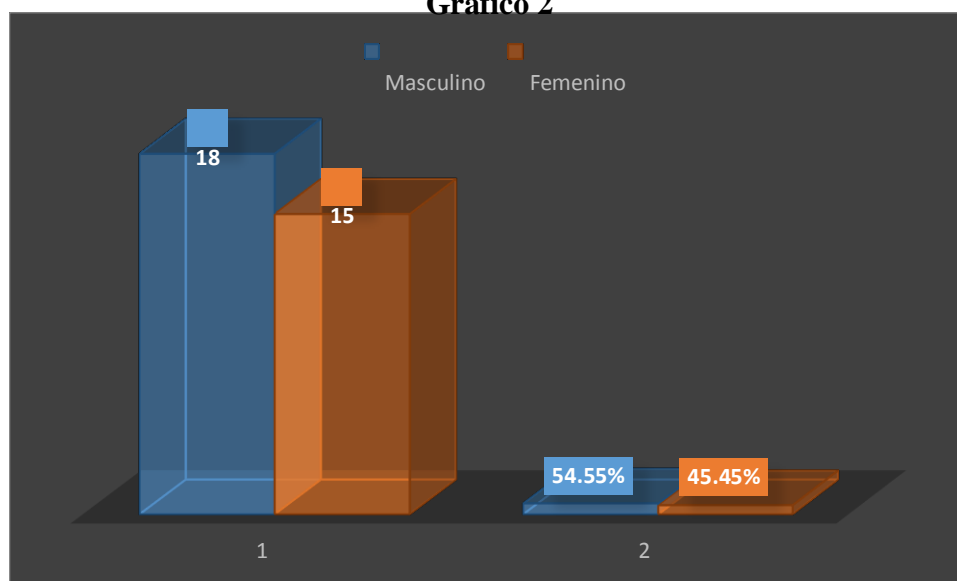


Interpretación: En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 30.30% de los trabajadores tienen una edad que oscila entre los 20 a 30 años, el 36.35% entre 31 a 40 años y el 33.35% tienen más de 41 años.

Tabla 2: Genero del personal administrativo

Escala	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
	absoluta	Relativa	acumulada relativa
Masculino	18	54.55%	54.55%
Femenino	15	45.45%	100.00%
Total	33	100%	

Grafico 2

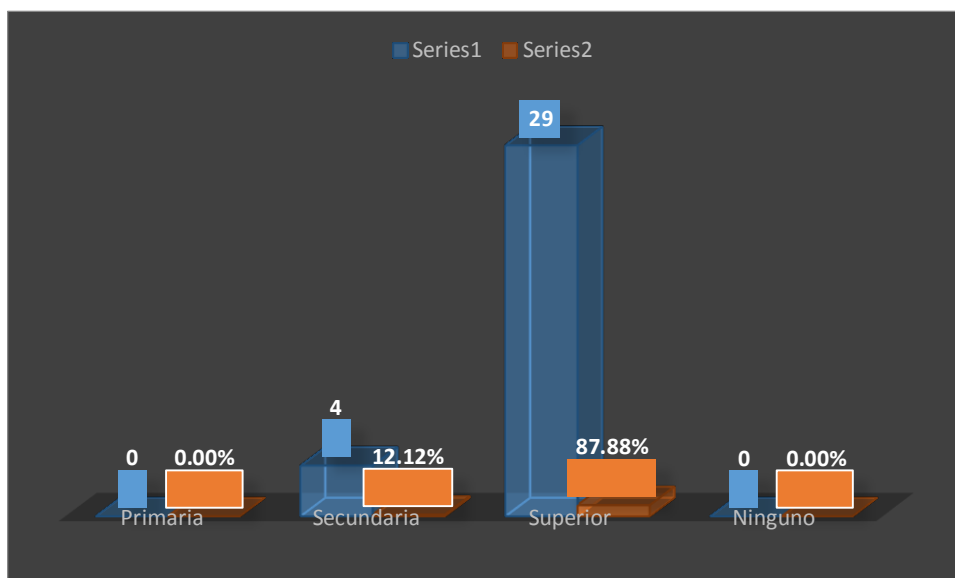


Interpretacion: En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 54.55% de los trabajadores son del sexo masculino y el 45.45% son del sexo femenino.

Tabla 3: Grado de instrucción de los trabajadores

Escala	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
	absoluta	Relativa	acumulada relativa
Primaria	0	0.00%	0.00%
Secundaria	4	12.12%	12.12%
Superior	29	87.88%	100.00%
Ninguno	0	0.00%	100.00%
Total	33	100.00%	

Grafico 3



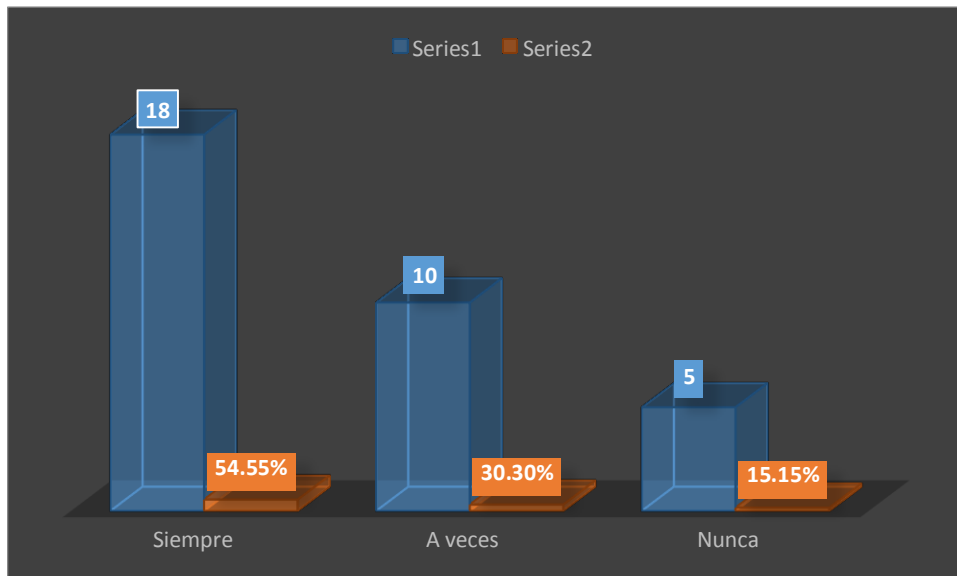
Interpretación: En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que existe un 12.12% de trabajadores que cuentan con los estudios secundarios completos y el 87.88% cuentan con estudios superiores completos

SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Tabla 4: El contenido del mensaje transmitido por el personal de manera verbal satisface sus necesidades de información ?

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulada relativa
Siempre	18	54.55%	54.55%
A veces	10	30.30%	84.85%
Nunca	5	15.15%	100.00%
Total	33	100.00%	

Grafico 4

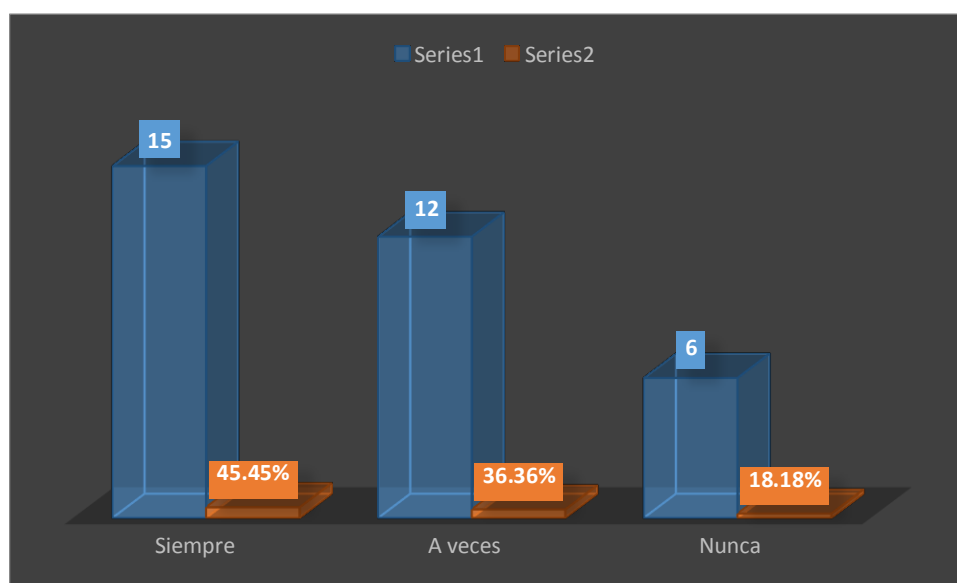


Interpretación: En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 54.55% de trabajadores encuentran que siempre el mensaje transmitido en forma verbal satisface sus necesidades de información, el 30.30% dice que a veces y el 15.15% dice que nunca.

Tabla 5: ¿El personal demuestra atención o interés al momento de hablar ?

Escala	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
	absoluta	Relativa	acumulada relativa
Siempre	15	45.45%	45.45%
A veces	12	36.36%	81.82%
Nunca	6	18.18%	100.00%
Total	33	100.00%	

Grafico 5

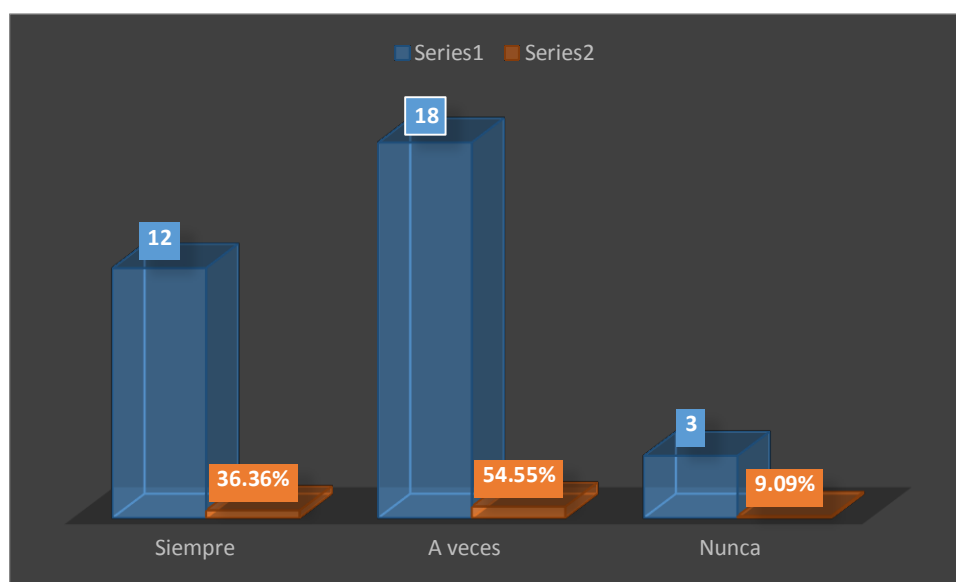


Interpretación: En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 45.45% de trabajadores demuestra atención e interés al momento de hablar, el 36.36% a veces muestra interés y el 18.18% nunca muestra interes.

Tabla 6: El personal absuelve o contesta las preguntas que le hacen y así satisface su necesidad de información. ?

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulada relativa
Siempre	12	36.36%	36.36%
A veces	18	54.55%	90.91%
Nunca	3	9.09%	100.00%
Total	33	100.00%	

Grafico 6

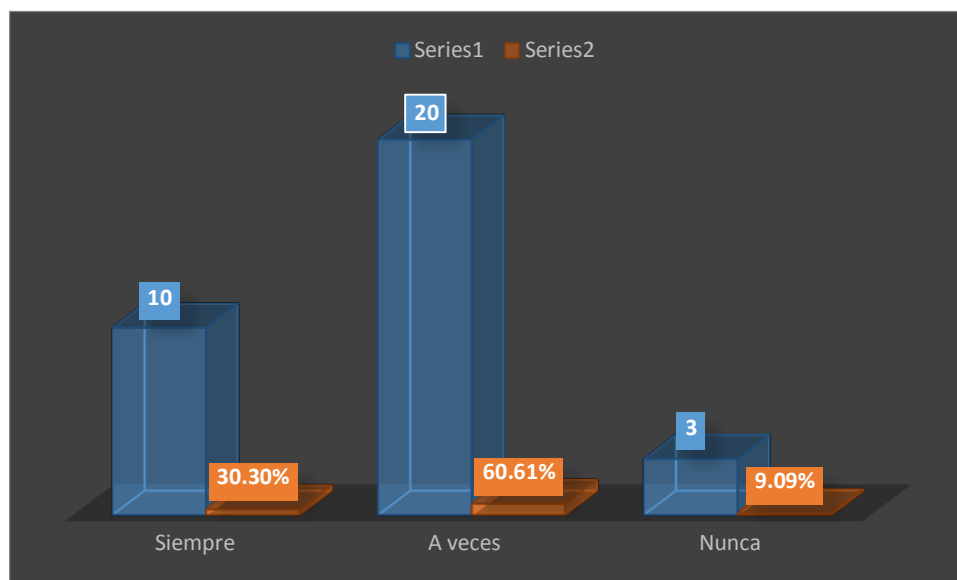


Interpretación: En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 36.36% del personal siempre absuelve o cuestiona las preguntas que le hacen y así satisface su necesidad de información, el 54.55% a veces y el 9.09% nunca.

Tabla 7: El personal realiza movimientos (manos, cabeza u otros) para enfatizar o acentuar una palabra o frase, permitiendo entender el mensaje ?

Escala	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
	absoluta	Relativa	acumulada relativa
Siempre	10	30.30%	30.30%
A veces	20	60.61%	90.91%
Nunca	3	9.09%	100.00%
Total	33	100.00%	

Grafico 7

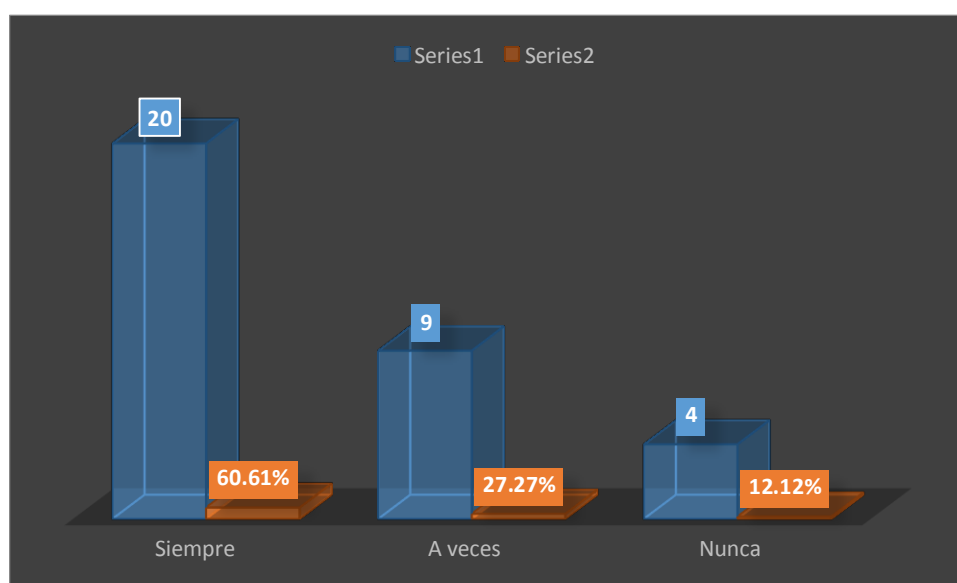


Interpretación: En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 30.30% del personal siempre realiza movimientos para enfatizar o acentuar una palabra o frase , permitiendo entender el mensaje; el 60.61% a veces y el 9.09 % nunca.

Tabla 8: El personal domina sus emociones y realiza gestos asociados ?

Escala	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
	absoluta	Relativa	acumulada relativa
Siempre	20	60.61%	60.61%
A veces	9	27.27%	87.88%
Nunca	4	12.12%	100.00%
Total	33	100.00%	

Grafico 8

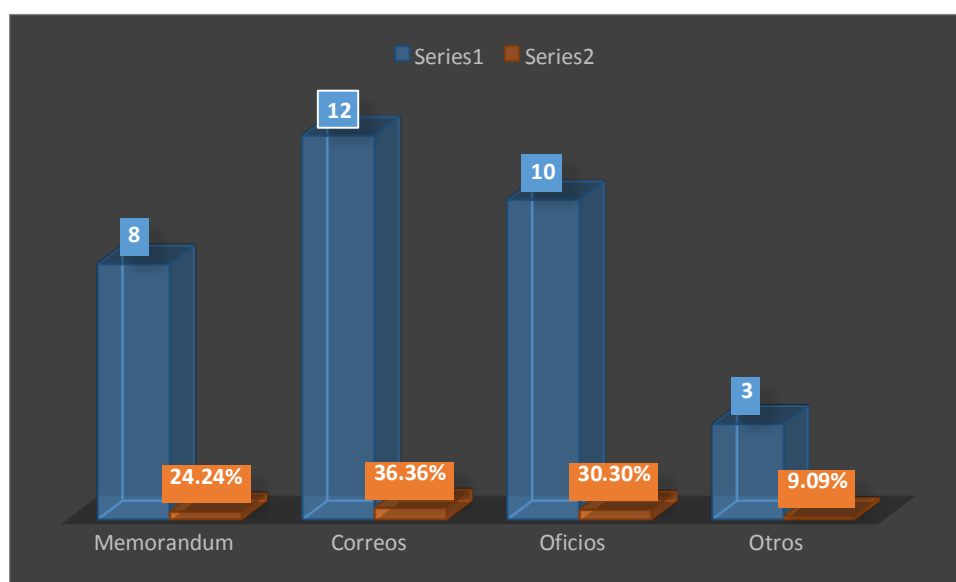


Interpretación: En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 60.61% del personal dice que siempre domina sus emociones y realiza gestos asociados, el 27.27% dice que a veces y el 12.12% dice que nunca.

Tabla 9: ¿Que medios de comunicación interno son utilizados frecuentemente por los colaboradores?

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulada relativa
Memorándum	8	24.24%	24.24%
Oficios	12	36.36%	60.61%
Correos	10	30.30%	90.91%
Otros	3	9.09%	100.00%
Total	33	100.00%	

Grafico 9



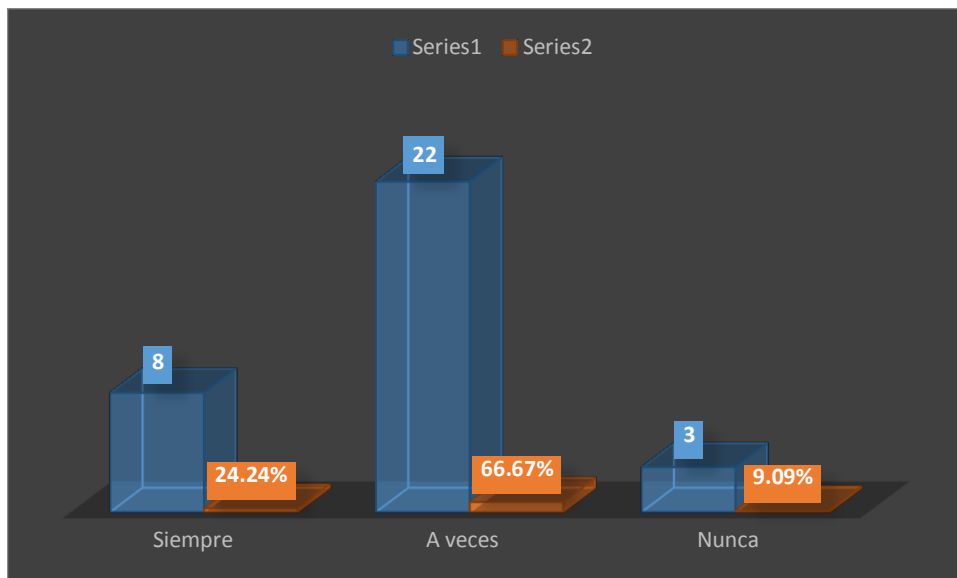
Interpretación: En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 24.24% utiliza los memorandum como medio de comunicación, el 36.36% usa los correos, el 30.30% utiliza los oficios y el 9.09% usa otros medios.

SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 10: ¿Es su oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Escala	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
	absoluta	Relativa	acumulada relativa
Siempre	8	24.24%	24.24%
A veces	22	66.67%	90.91%
Nunca	3	9.09%	100.00%
Total	33	100.00%	

Grafico 10

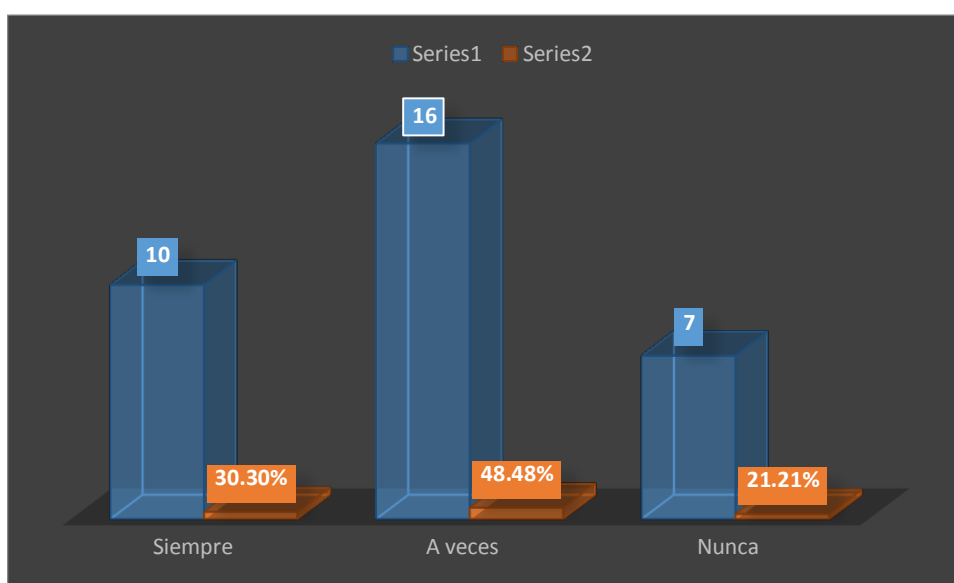


Interpretación: En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 24.24% del personal dice que siempre se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, el 66.67% dice que a veces y el 9.09% dice que nunca.

Tabla 11: ¿Los jefes en su organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulada relativa
Siempre	10	30.30%	30.30%
A veces	16	48.48%	78.79%
Nunca	7	21.21%	100.00%
Total	33	100.00%	

Grafico 11

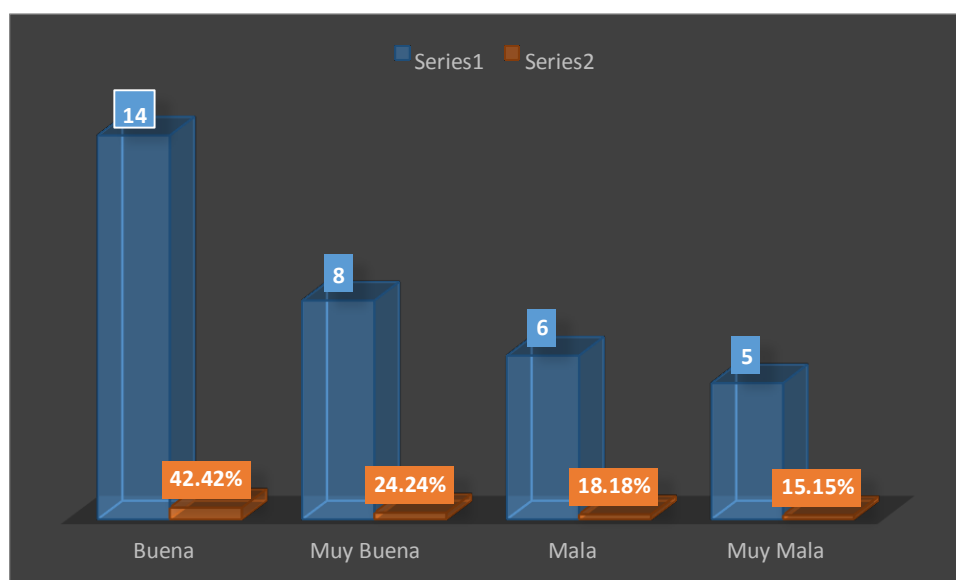


Interpretacion: En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 30.30% del personal dicen que siempre sus jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal, el 48.48% dice que a veces y el 21.21% dice que nunca.

Tabla 12: ¿La relación laboral entre sus compañeros de trabajo en la organización es?

Escala	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
	absoluta	Relativa	acumulada relativa
Buena	14	42.42%	42.42%
Muy Buena	8	24.24%	66.67%
Mala	6	18.18%	84.85%
Muy Mala	5	15.15%	100.00%
Total	33	100.00%	

Grafico 12

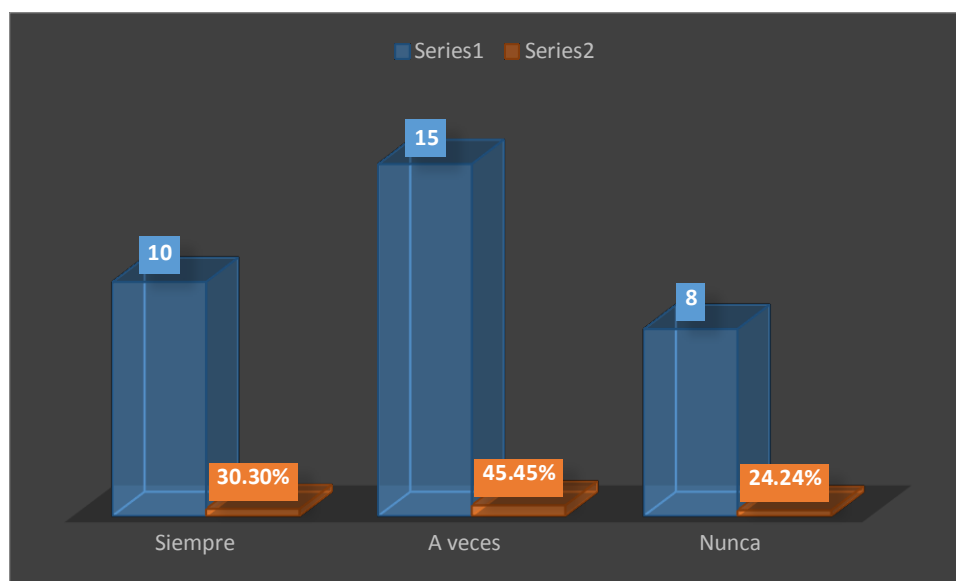


Interpretación: En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 42.42% del personal tienen buena relación laboral entre compañeros, el 24.24% dice que la relación laboral es muy buena, el 18.18% que la relación es mala y el 15.15% que la relación entre compañeros es muy mala.

Tabla 13: ¿Siente apoyo de su jefe cuando esta en dificultades?

Escala	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
	absoluta	Relativa	acumulada relativa
Siempre	10	30.30%	30.30%
A veces	15	45.45%	75.76%
Nunca	8	24.24%	100.00%
Total	33	100.00%	

Grafico 13

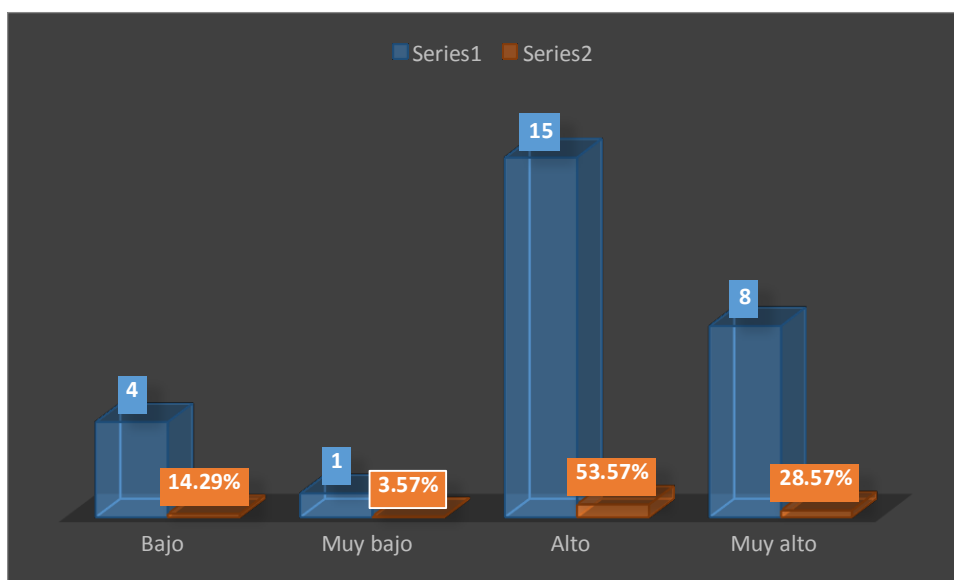


Interpretación: En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 30.30% del personal siempre cuenta con apoyo de su jefe cuando esta en dificultades, el 45.45% dice que a veces cuenta con el apoyo de su jefe y el 24.24% dice que nunca encuentra el apoyo de su jefe cuando esta en dificultades.

Tabla 14: ¿El nivel de compromiso para apoyar el trabajo de los demás en la organización es?

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulada relativa
Bajo	4	14.29%	14.29%
Muy bajo	1	3.57%	17.86%
Alto	15	53.57%	71.43%
Muy alto	8	28.57%	100.00%
Total	28	100.00%	

Grafico 14



Interpretación: En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 14.29% del personal dice que el nivel de compromiso para apoyar el trabajo de los demás en la organización es bajo, el 3.57% dice que es muy bajo, el 53.57% dice que es alto y el 28.57% es muy alto.

4.2. Analisis de los resultados

4.2.1. Respecto a los trabajadores de la Municipalidad.

En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 30.30% de los trabajadores tienen una edad que oscila entre los 20 a 30 años, el 36.35 % entre 31 a 40 años y el 33.35% tienen más de 41 años. Se puede apreciar que el 54.55% de los trabajadores son del sexo masculino y el 45.45% son del sexo femenino, y que existe un 12.12% de trabajadores que cuentan con los estudios secundarios completos y el 87.88% cuentan con estudios superiores completos.

4.2.2. Respecto a Comunicación Organizacional.

En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 54.55% de los trabajadores encuentran que siempre el mensaje transmitido en forma verbal satisface sus necesidades de información, el 30.30% dice que a veces y el 15.15% dice que nunca. También se puede apreciar que el 45.45% de los trabajadores demuestra atención e interés al momento de hablar, el 36.36% a veces muestra interés y el 18.18% nunca muestra interés. El 36.36% del personal siempre absuelve o cuestiona las preguntas que le hacen y así satisface su necesidad de información, el 54.55% a veces y el 9.09% nunca. El 30.30% del personal siempre realiza movimientos para enfatizar o acentuar una palabra o frase, permitiendo entender el mensaje; el 60.61% a veces y el 9.09% nunca. Se aprecia que el

60.61% del personal dice que siempre domina sus emociones y realiza gestos asociados, el 27.27% dice que a veces y el 12.12% dice que nunca. Y por último el 24.24% utiliza los memorandum como medios de comunicación entre los colaboradores, el 36.36% usa los oficios, el 30.30% utiliza los correos y el 9.09% usa otros medios.

4.2.3. Respecto al Clima Organizacional.

En la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015 según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 24.24% del personal dice que siempre se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, el 66.67% dice que a veces y el 9.09% dice que nunca. También se puede apreciar que el 30.30% del personal dicen que siempre sus jefes se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal, el 48.48% dice que a veces y el 21.21% dice que nunca. El 42.42% del personal tienen buena relación laboral entre compañeros, el 24.24% dice que la relación laboral es muy buena, el 18.18% que la relación es mala y el 15.15% que la relación entre compañeros es muy mala. En tanto el 30.30% del personal siempre cuenta con apoyo de su jefe cuando está en dificultades, el 45.45% dice que a veces cuenta con el apoyo de su jefe y el 24.24% dice que nunca encuentra el apoyo de su jefe cuando está en dificultades. Y por último según el cuestionario aplicado se puede apreciar que el 14.29% del personal dice que el nivel de compromiso para apoyar el trabajo de los demás en la organización es bajo, el 3.57% dice que es muy bajo, el 53.57% dice que es alto y el 28.57% es muy alto.

V. CONCLUSIONES

5.1. Aspectos complementarios

Dentro de toda organización la comunicación y el clima organizacional, planifica, ejecuta y analiza los procesos comunicacionales, fortaleciendo las relaciones entre el personal, manteniendo una imagen pulcra, eficiente y un buen clima laboral. La comunicación organizacional es de vital importancia. dentro de un sistema abierto que es influido por el medio ambiente, al mismo tiempo que este influye en el sistema de la organización.

La presente investigación se centró en conocer los problemas y las necesidades de la comunicación y el clima organizacional entre los administrativos y la parte gerencial de la Municipalidad Distrital de Hualmay. Es de vital importancia las barreras que pueden existir por parte del emisor o del receptor, dependiendo el papel que tomemos en el momento del proceso de comunicación, así mismo, es importante que entre los niveles administrativos de la municipalidad de Hualmay conozcan los canales y códigos, mediante los cuales se pueden expresar. Revisar el proceso comunicacional, para canalizar que se transmita la información con movimientos gestuales y corporales adecuados utilizando estrategias que lo hagan dinámico y continuo, fomentando la retroalimentación.

La Municipalidad de Hualmay tiene la urgente obligación de incorporar de manera efectiva a todo su personal administrativo actividades que generan sensaciones de seguridad y que conlleven a un clima organizacional favorable para la integración del personal.

5.2. Referencias Bibliográficas

- Cardoso, M. (2009). Estrategias de Comunicación Organizacional Basadas en los Actos Lingüísticos Sobre el Proceso de Valuación de Desempeño en el Caso de Angelcom S.A. Recuperado el 27 de setiembre de 2012, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos /tesis/comunicacion/tesis210.pdf>.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración (8ª Ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill Interamericana.
- García, B. (2011). “Diagnóstico de comunicación organizacional interna en las agencias de viajes de Bahías de Huatulco, Oaxaca”. Recuperado el 23 de setiembre 2012, http://www.umar.mx/tesis_hx/tesis_umar_huatulco/garcia-rosado-cc/garcia-rosado-cc.pdf.
- Griffin, R. (2011). Administración. (10ª Ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, Ricky & Moorhead, Gregory (2010). Comportamiento Organizacional. Gestión de personas y organizaciones. (9ª Ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009); Comportamiento Organizacional. (12ª Ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (5ª Ed.). México: Mc Graw Hill.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). Elementos de la Administración. Un enfoque internacional y de innovación. México, D.F., México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Losada & Carlos, J. (2009). Gestión de la Comunicación en las organizaciones. España: Ariel.
- Mendoza, A. (2009). Comunicación efectiva a través de email. Antioquía. Colombia: Andes.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). Administración. (10ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Schermerhorn, J. (2010). Administración (2ª Ed.). México: Limusa Wiley.
- Schermerhorn. John. (2010). Administración (2ª Ed.). México. Editorial Limusa, S.A.

5.3. ANEXOS

CUESTIONARIO

Instrumentos de Evaluación :

Cuestionario para determinar la Comunicación Organizacional y el clima Organizacional en la Municipalidad Distrital de Hualmay 2015.

I. DATOS GENERALES DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD

1. Edad de los trabajadores:

a) De 20 a 30..... b) De 31 a 40..... c) De 41 a más.....

2. Sexo:

a) Masculino..... b) Femenino.....

3. Grado de instrucción:

a) Ninguno..... b) Primaria..... c) Secundaria..... d) Superior

II. DATOS SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

4. ¿El contenido del mensaje transmitido por el personal de manera verbal satisface sus necesidades de información?.

a) Siempre..... b) A veces..... c) Nunca

5. ¿El personal demuestra atención e interés al momento de hablar ?.

a) Siempre..... b) A veces..... c) Nunca

6. ¿El personal absuelve o contesta las preguntas que le hacen y así satisface su necesidad de información ?.

- a) Siempre..... b) A veces..... c) Nunca

7. ¿El personal realiza movimientos (manos, cabeza u otros) para enfatizar o acentuar una palabra o frase, permitiendo entender el mensaje ?.

- a) Siempre..... b) A veces..... c) Nunca

8. ¿El personal domina sus emociones (cólera, fastidio) y realiza gestos asociados?.

- a) Siempre..... b) A veces..... c) Nunca

9. ¿Que medios de comunicación son utilizados frecuentemente por los colaboradores?.

- a) Memorándum..... b) Oficios..... c) Correos d) Otros

III. DATOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

10. ¿En su oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo ?.

- a) Siempre..... b) A veces..... c) Nunca

11. ¿Los jefes en su organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal ?.

- a) Siempre..... b) A veces..... c) Nunca

12. ¿La relación laboral entre sus compañeros de trabajo en la organización es ?.

- a) Buena b) Muy buena..... c) Mala..... d) Muy mala

13. ¿Siente apoyo de su jefe cuando está en dificultades ?.

- a) Siempre..... b) A veces..... c) Nunca

14. ¿El nivel de compromiso para apoyar el trabajo de los demás en la organización es ?.

- a) Bajo..... b) Muy bajo..... c) Alto..... d) Muy alto