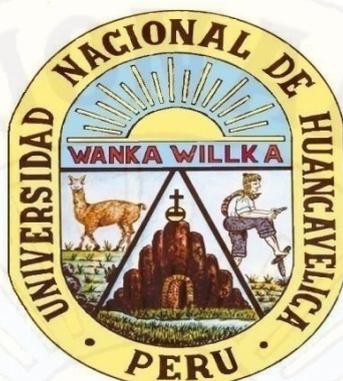


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN POR
OBJETIVOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA, PROVINCIA DE
HUANCABELICA – AÑO 2015

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:
BACHILLER JOEL WILBER TORIBIO CASQUI

HUANCABELICA – PERÚ
2017

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 27... DÍAS DEL MES DE SEPTIEMBRE.....DEL AÑO 2017, A HORAS 2.00 PM....., SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI YILKUNMEYD

SECRETARIO: LIC. ADM. HECTOR QUINCHO REVOLLOS

VOCAL: Econ. Juan William Roos Acejos

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 072-2017-PSE-R-UNA; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y LA ESTRATEGIA POR OBJETIVOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALCORIS, PROVINCIA DE HUANCAYELLA - AÑO 2015"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): TORIBIO CASQUI JOEL WILBER

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: TORIBIO CASQUI JOEL WILBER

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: DESAPROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORÍA

BACHILLER:

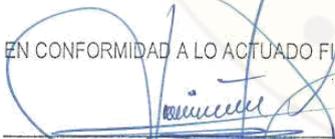
PRESIDENTE:

SECRETARIO:

VOCAL:

RESULTADO FINAL:

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 27... DÍAS DEL MES DE SEPTIEMBRE.....DEL AÑO 2017, A HORAS 2:00 PM..... SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI YILUQUINAYD.....

SECRETARIO: LIC. ADM. HECTOR QUINCHO ZEVALLOS.....

VOCAL: DON. JUAN WILHELM PROBAS ACEJOS.....

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 072-2017-PEE-R-UNH.....; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y LA SECCION POR OBJETIVOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ALCORIS, PROVINCIA DE HUANUCO - AÑO 2015."

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): TORIBIO CASQUI JOEL WILBER.....

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: TORIBIO CASQUI JOEL WILBER.....

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: DESAPROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORIA

BACHILLER:.....

PRESIDENTE:.....

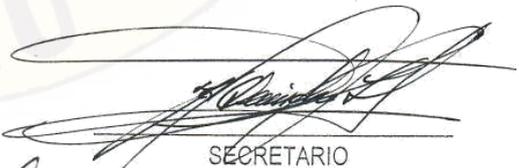
SECRETARIO:.....

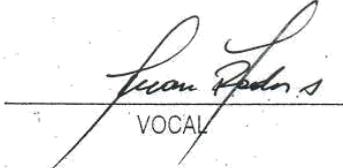
VOCAL:.....

RESULTADO FINAL:.....

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL

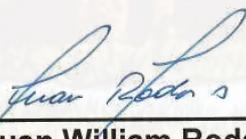
JURADOS:



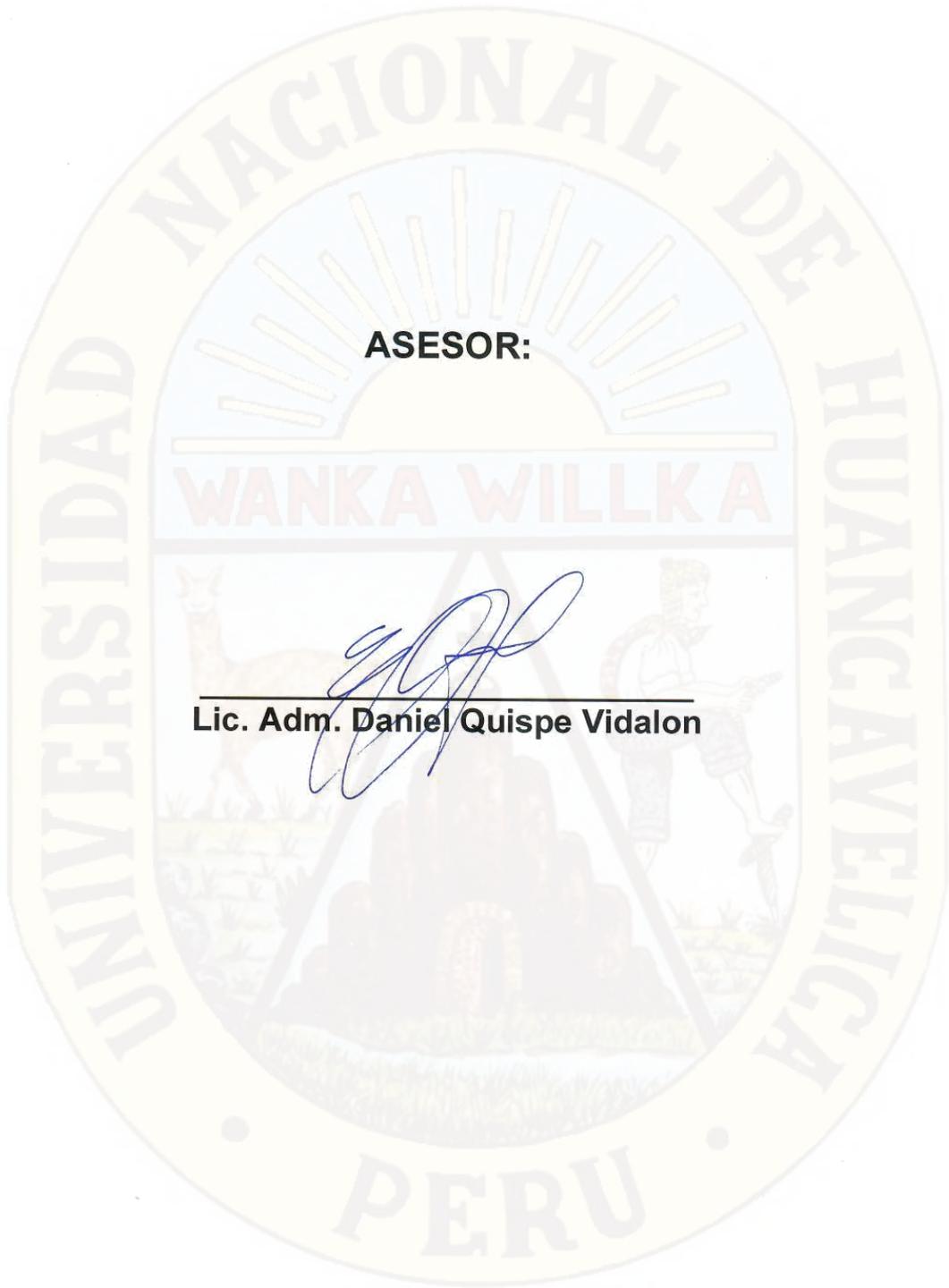
Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
(PRESIDENTE)



Lic. Adm. Héctor Quincho Zevallos
(SECRETARIO)

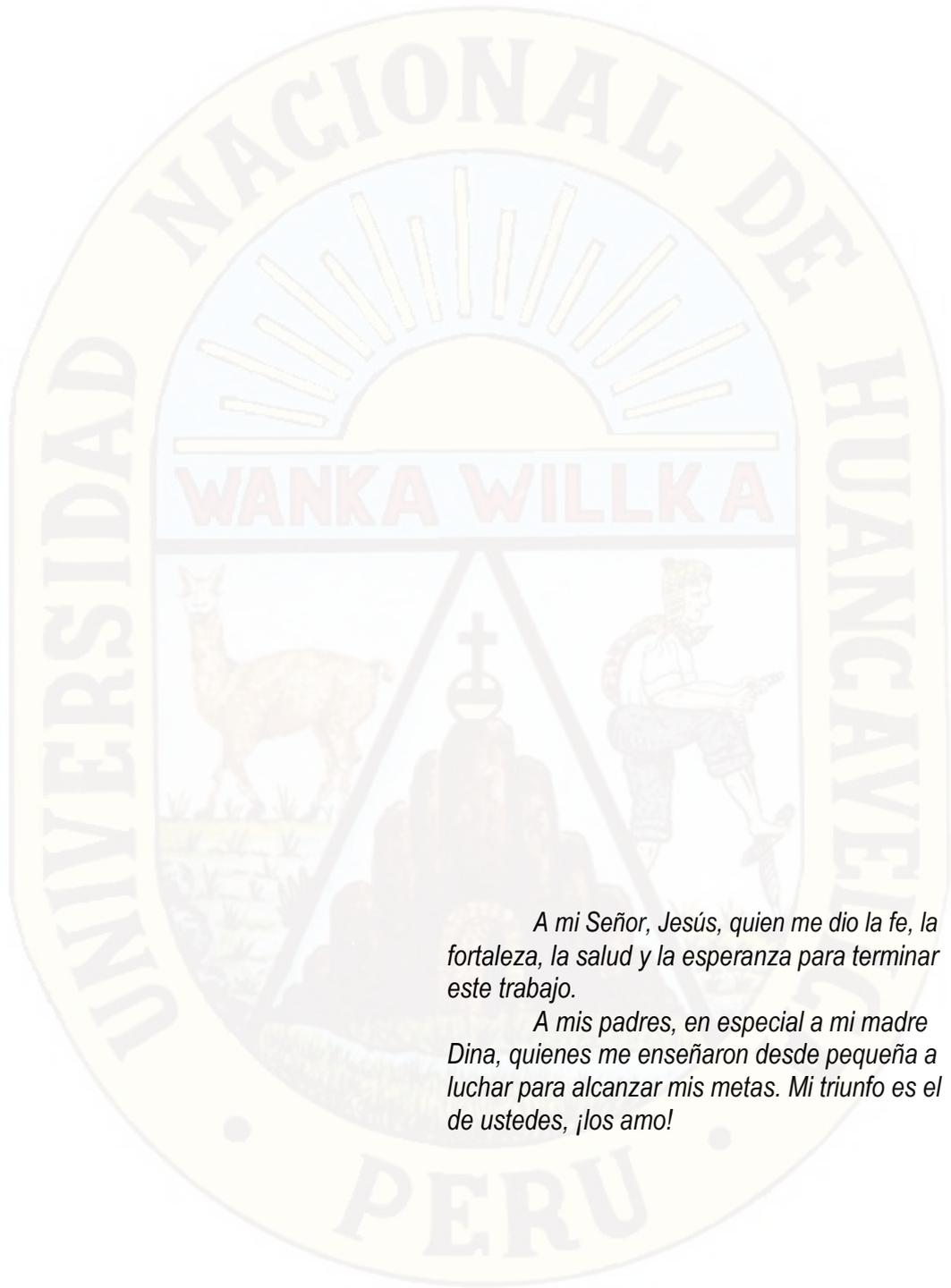


Econ. Juan William Rodas Alejos
(VOCAL)



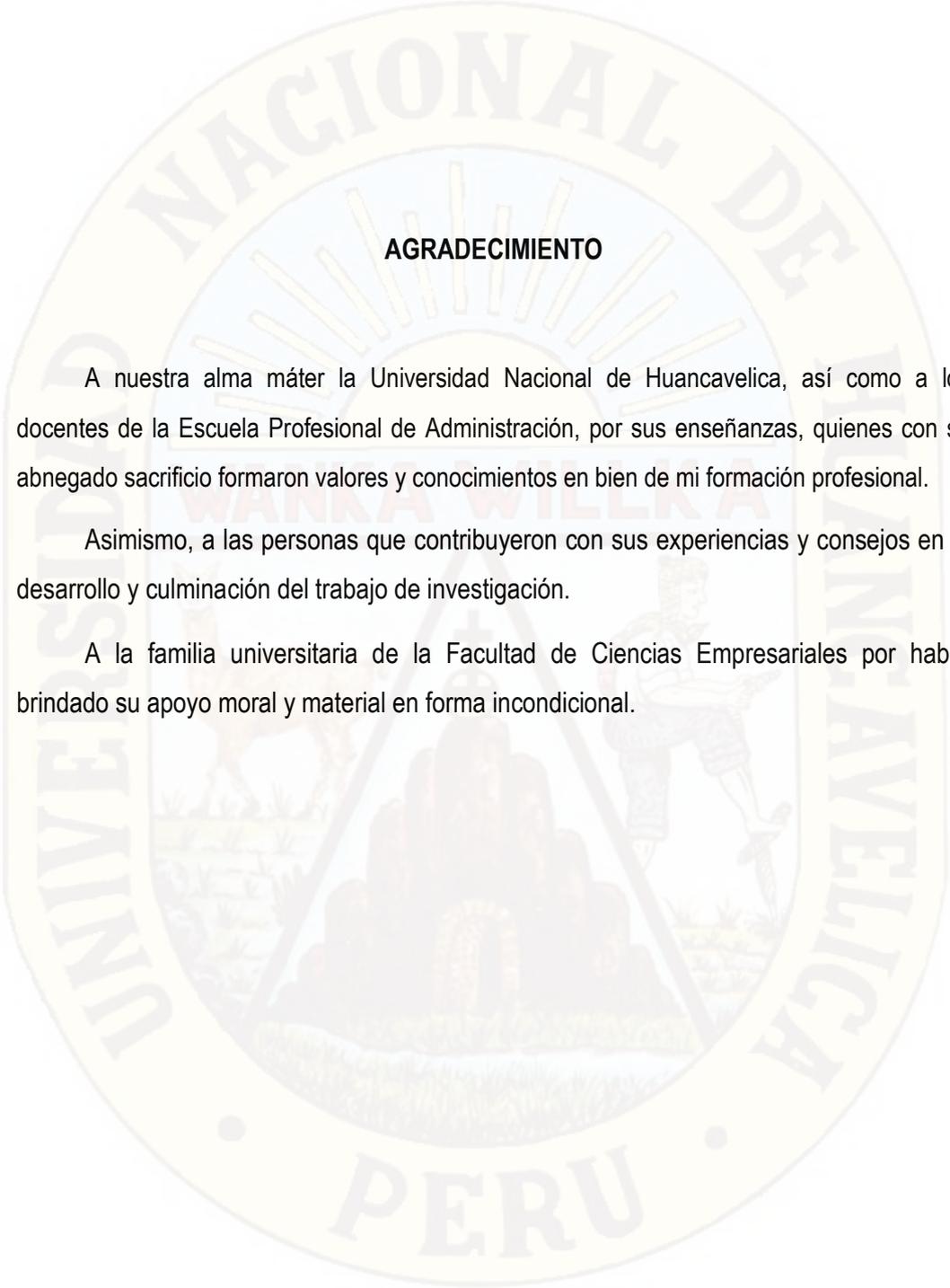
ASESOR:


Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon



A mi Señor, Jesús, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mis padres, en especial a mi madre Dina, quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo!



AGRADECIMIENTO

A nuestra alma máter la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Profesional de Administración, por sus enseñanzas, quienes con su abnegado sacrificio formaron valores y conocimientos en bien de mi formación profesional.

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del trabajo de investigación.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por haber brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.

	Pág.
2.2.2. Gestión por Objetivos	41
2.2.2.1. La Dirección por Objetivos	42
2.2.2.2. La Estrategia y la Dirección por Objetivos	44
2.2.2.3. La Psicología y la Dirección por Objetivos	46
2.2.2.4. Finalidades de un Sistema de Dirección por Objetivos	47
2.2.2.5. Beneficios Asociados a la Implementación de la Dirección por Objetivos	49
2.2.2.6. El Sistema de Objetivos	50
2.2.2.7. Definición de los Objetivos	53
2.2.2.8. Características que debe Cumplir un Objetivo	55
2.2.2.9. Método a Seguir para Definir los Objetivos	56
2.2.2.10. Sistema de Implantación de una Dirección por Objetivos	59
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS	63
2.3.1. Hipótesis General	63
2.3.2. Hipótesis Específicas	63
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	63
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO	66
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	67
 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	68
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	68
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	68
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	69
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	69
3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	70
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	70
3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	71
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	71

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

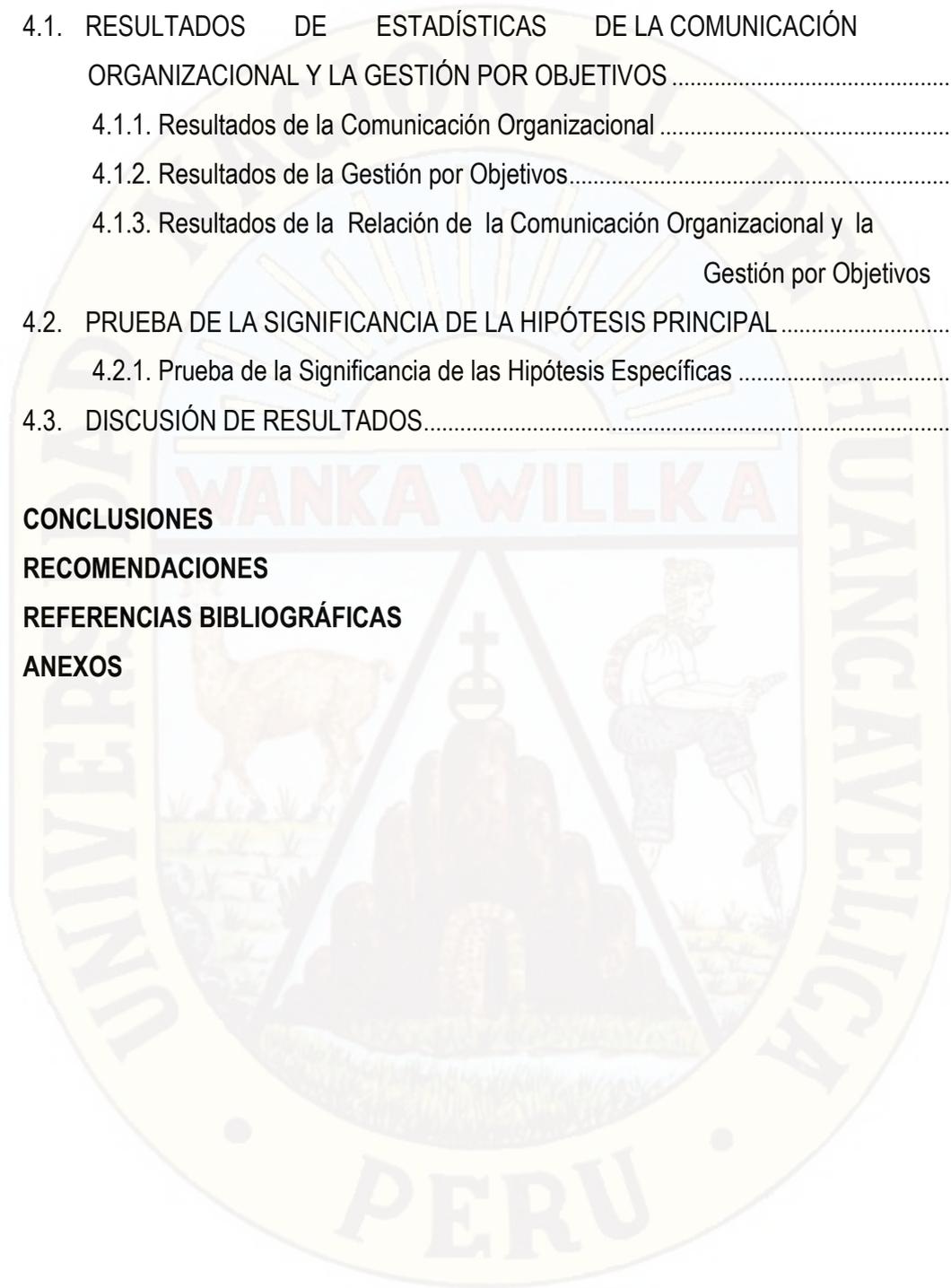
4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN POR OBJETIVOS	73
4.1.1. Resultados de la Comunicación Organizacional	74
4.1.2. Resultados de la Gestión por Objetivos.....	78
4.1.3. Resultados de la Relación de la Comunicación Organizacional y la Gestión por Objetivos	83
4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL	86
4.2.1. Prueba de la Significancia de las Hipótesis Específicas	88
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	92

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



RESUMEN

Para la investigación se determinó como objetivo conocer la relación de la comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica al año 2015. La investigación responde a la modalidad de una investigación factible, desarrollado bajo los parámetros de la tipología Aplicada, para la recolección de la información se aplicó un cuestionario, para conocer la relación entre la comunicación organizacional y la gestión por objetivos, dicho instrumento está compuesto por 30 ítems para cada variable en estudio, con una escala de valoración de nunca casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, dirigido al personal administrativo que labora en esta institución. La población y muestra lo constituye el personal administrativo en un total de 40 trabajadores.

Considerando los resultados de la investigación, se pone en evidencia la presencia de una relación positiva fuerte entre la comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica año 2015. La intensidad de la relación fue del 82% que se tipifica como una relación positiva fuerte dentro del dominio probabilístico. Con lo cual se está dando cumplimiento al objetivo general de la investigación.

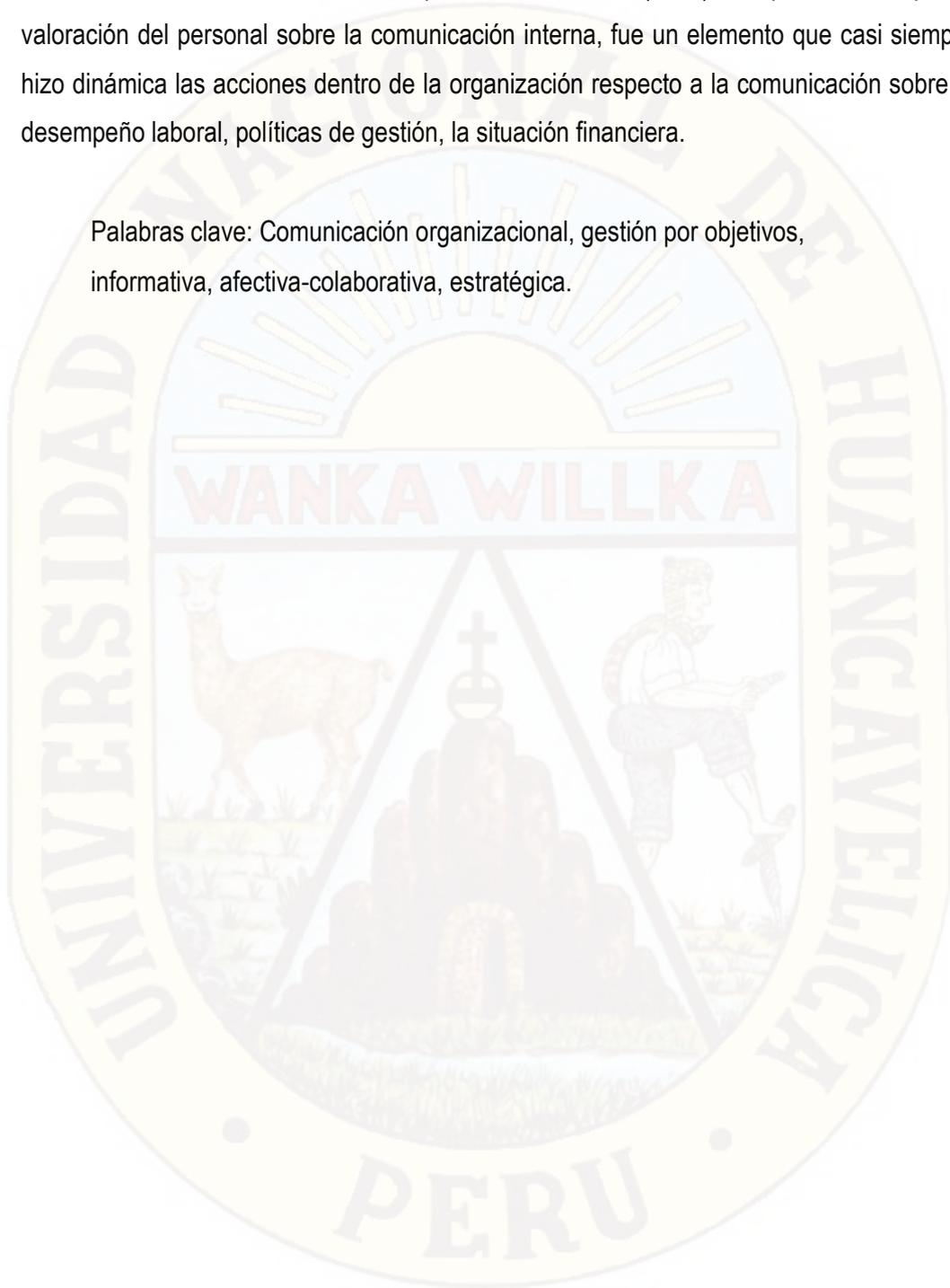
En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos, los resultados de la investigación han puesto en relieve que la relación entre la informativa y la gestión por objetivos tiene una intensidad del 60%; la relación entre afectiva- colaborativa y la gestión por objetivos tiene una intensidad del 68% y finalmente la intensidad de la relación entre estratégica y la gestión por objetivos tiene una intensidad del 87% con lo cual evidentemente se logra el cumplimiento de los objetivos específicos.

En general se ha corroborado que el 80,0% del personal administrativo consideran que la gestión por objetivos es favorable en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica y el 70.0% de los casos consideran que la comunicación organizacional es favorable.

Los resultados de esta investigación al confrontarlos con los obtenidos por Strauck Franco (2014) menciona como conclusión que la concepción estratégica de la comunicación es un planteamiento en constante evolución, que de acuerdo al tipo de organización adquiere matices particulares.

Asimismo al considerar a Quispe Gonzales, Juan (2009) nos percatamos que la valoración del personal sobre la comunicación interna, fue un elemento que casi siempre hizo dinámica las acciones dentro de la organización respecto a la comunicación sobre el desempeño laboral, políticas de gestión, la situación financiera.

Palabras clave: Comunicación organizacional, gestión por objetivos, informativa, afectiva-colaborativa, estratégica.



ABSTRAC

The objective of the research was to determine the relationship between organizational communication and the management by objectives of the administrative staff in the District Municipality of Acoria, Province of Huancavelica in 2015. The research responds to the modality of feasible research, developed under the parameters of the applied typology, for the collection of the information a questionnaire was applied, to know the relation between the organizational communication and the management by objectives, this instrument is composed of 30 items for each variable under study, with a scale of assessment of never almost never, sometimes, almost always and always, directed to the administrative staff that works in this institution. The population and sample constitutes the administrative personnel in a total of 40 workers.

Considering the results of the investigation, it is evident the presence of a strong positive relationship between organizational communication and management by objectives of the administrative staff in the District Municipality of Acoria, Province of Huancavelica, 2015. The intensity of the relationship was of 82% that is typified as a strong positive relationship within the probabilistic domain. With which the general objective of the investigation is being fulfilled.

Regarding the fulfillment of specific objectives, the results of the research have highlighted that the relationship between information and management by objectives has an intensity of 60%; the relationship between affective-collaborative and management by objectives has an intensity of 68% and finally the intensity of the relationship between strategic and management by objectives has an intensity of 87%, which evidently achieves the fulfillment of the specific objectives.

In general it has been corroborated that 80.0% of the administrative staff consider that the management by objectives is favorable in the District Municipality of Acoria, Province of Huancavelica and 70.0% of the cases consider that the organizational communication is favorable.

The results of this research when compared with those obtained by Strauck Franco (2014) mentioned as a conclusion that the strategic conception of communication is an approach in constant evolution, which according to the type of organization acquires particular nuances.

Also when considering Quispe Gonzales, Juan (2009) we realized that the assessment of the staff on internal communication, was an element that almost always made dynamic actions within the organization regarding communication on work performance, management policies, the financial situation.

Keywords: Organizational communication, management by objectives, informative, affective-collaborative, strategic.



INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional no cuenta con un referente histórico específico, sin embargo ésta ha logrado evolucionar a partir de la participación de múltiples disciplinas que han hecho de la comunicación organizacional un campo fuertemente relacionado con los cambios que ha traído por cuenta propia la globalización y los desafíos de la administración en el siglo XXI.

Algunos autores afirman que la comunicación organizacional inicia en los años 20 con el surgimiento de hechos políticos radicales en los cuales se empezó a gestionar las relaciones públicas, sin embargo, se ha de tener en cuenta que la comunicación organizacional va más allá de una simple gestión corporativa referente al macro-ambiente de las organizaciones.

Por el contrario, hay quienes ratifican que la comunicación organizacional tiene origen en Europa bajo el fenómeno de la revolución industrial en la que se empezó a realizar estudios vinculados con el comportamiento organizacional, dado desde la información unidireccional donde la alta gerencia asignaba tareas y los colaboradores atendían a éstas sin controvertir.

Las tendencias que surgieron de la especialización del trabajo y su consecuente organización formal (Henri Fayol (1900)) dio origen a la organización moderna de la administración (Frederick Winslow Taylor) (1914) donde la estructura funcional por departamentos se derivó de los postulados de la organización burocrática, Maxwel (1919) permitiendo a la comunicación encontrar nuevos escenarios para el flujo de la información oficial de la llamada gerencia, dando origen a lo que conocemos como *comunicación descendente*.

Posteriormente en Estados Unidos, a partir de la década de los años 20 del siglo XX, la sociología con el apoyo de los métodos cualitativos utilizados por la psicología social, amplió los horizontes del estudio de la comunicación en las empresas. Los aportes realizados por (Elton Mayo (1972)) y Efecto Hawthorne (1927) en este escenario, dieron origen a la concepción moderna de la comunicación en las organizaciones, donde a través de los postulados de *la Escuela de las Relaciones Humanas*, se abordó la comunicación entre los colaboradores y los jefes, dando origen a la llamada *comunicación ascendente*.

Durante la década de los años cuarenta Abraham Maslow (1943) profundizó a partir de métodos experimentales con grupos de control, la relación motivación-productividad, donde a pesar de las críticas de los empiristas sobre los métodos utilizados en sus investigaciones, dio aportes significativos a la comunicación en las empresas, abriendo el camino a la relación comunicación-motivación, que sería posteriormente uno de los pilares de la comunicación actual en las organizaciones. Pirámide de Maslow.

Otro de los pilares actuales de la comunicación en las organizaciones se desprende de los aportes de Chester Barnard (1935), que a través de sus estudios dimensionales a la organización como un sistema de cooperación entre los miembros partícipes, identifica que cada miembro tiene por naturaleza la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, abriendo el camino a lo que hoy denominamos **comunicación horizontal**. Posteriormente sus postulados dieron origen a lo que se conoce como Escuela sistémica, que amplió por su parte las fronteras de la comunicación con una mirada hacia los públicos externos de la organización.

En esa nueva concepción de la organización como un sistema, Douglas McGregor (1960, Morin 1977, Elías 2003, Rogers 1976, Agarwala 1976) a través de sus tesis sobre la teoría X y la teoría Y, advirtió sobre los nuevos conflictos internos de la empresa, específicamente entre las necesidades de los empleados y los fines de la organización, aportando al estudio de la comunicación el concepto de clima organizacional, como expresión de la atmósfera comunicativa y de motivación de la empresa.

Veinte años después William Ouchi (1981) como complemento a los postulados de MacGregor, a través de lo que llamó la teoría Z, da origen a la denominada cultura organizacional, (Kreps 1990, Álvarez 1997) donde la comunicación comparte con la sociología y la psicología, la responsabilidad de dar explicación a los componentes vivenciales y del comportamiento de la organización como un todo social. Este todo social, por naturaleza complejo según Scott y Michell (1978), es evidenciado como un sistema que produce tensiones entre sus miembros de acuerdo con los propósitos, el beneficio y control sobre resultados de la organización, que dependen fundamentalmente de las fuerzas del entorno sobre los sistemas y subsistemas de la organización.

Para ello la investigación se estructuró de la siguiente manera:

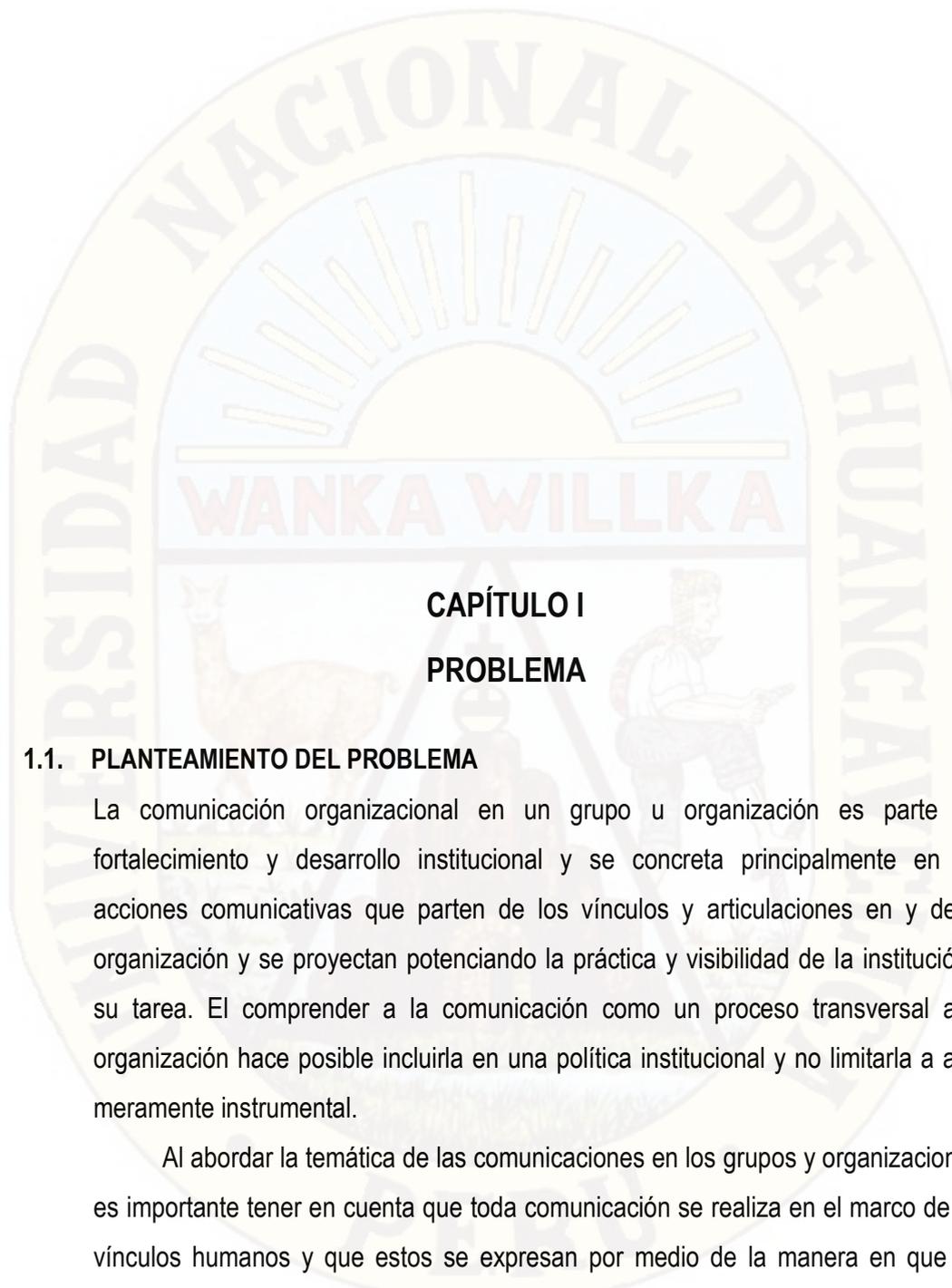
Capítulo Primero. Planteamiento del problema, el análisis y diagnóstico a permitido conocer la relación de la comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica al año 2015.

Capítulo Segundo. Comprende El marco teórico, lo que se considera la parte esencial de la investigación a través del cual se realiza los fundamentos teóricos – científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar la relación de la comunicación organizacional y la gestión por objetivos en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica al año 2015.

Capítulo Tercero. Comprende la metodología y técnicas de investigación, utilizados en el estudio: población, muestra y muestreo, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio. Técnicas para la recolección de datos, Se aplicó las estrategias de obtención de información de cada variable observada a través de las encuestas. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados obtenidos, el estudio induce a tener que evaluar y proponer estrategias que conlleven a la mejora de acciones referente a la relación de la comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

EL AUTOR.



CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental.

Al abordar la temática de las comunicaciones en los grupos y organizaciones, es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas. Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización.

La cultura de la organización tiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera que se realizan las actividades y especialmente la comunicación.

En un segundo momento, una vez establecidos y puestos en práctica los criterios para la comunicación de la organización, es posible abordar la aplicación de la metodologías y de decidir sobre la utilización de los medios de comunicación adecuados. Entendemos la comunicación como el mayor don que Dios nos ha dado y lo que nos posibilita ser plenamente humanos, gracias a ella podemos disfrutar de la vida en comunidad en diversidad. Esta comunicación tiene sus expresiones tanto en las relaciones interpersonales como en las que se producen en los grupos u organizaciones en el desarrollo de sus tareas.

El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito institucional es indiscutible; Poco a poco los directores y gerentes se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su organización, sea cual sea su giro, se basa en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.

Esforzarse por conocer y unificar la cultura organizacional, ofrecer los recursos necesarios a los empleados para que realicen satisfactoriamente su trabajo, motivarlos a hacerlo con ánimo, gusto y responsabilidad son algunos aspectos que deben ser una prioridad para los directivos de las organizaciones y las labores principales del comunicador organizacional.

Fomentar el liderazgo, la creatividad y la retroalimentación son aspectos que tampoco pueden pasar desapercibidos si se quiere contar con un equipo motivado, decidido y preparado, que luche por alcanzar los objetivos y la misión de la institución y que se sienta identificado con la filosofía, valores y visión de la misma.

Por lo tanto, cada organización debe preocuparse por analizar lo que sucede dentro de ella realizando periódicas evaluaciones del desempeño y actitud laboral de cada uno de sus empleados, y de este modo poder diagnosticar los aciertos y las fallas de la institución para poder corregir o cambiar lo que sea necesario para que el personal haga lo que le corresponde gustosamente, incrementando y mejorando la productividad y el buen servicio.

Por lo anterior, gran parte de los comunicólogos han visto en este campo una nueva, útil e interesante área de trabajo. La comunicación organizacional no es una moda, una tendencia pasajera, es una necesidad actual comprobada. Por ello es primordial destacar que la tarea del experto en comunicación, es tan importante como la de los administradores, psicólogos y demás profesionales que se encuentran dentro de la organización, pues el verdadero éxito institucional requiere del esfuerzo conjunto y multidisciplinario.

La investigación se enfocó en conocer la relación de la comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria; y si la implementación de estrategias implica en mejorar el proceso de gestión a nivel institucional; organizado de la siguiente manera: primero se examinó el proceso de comunicación bidireccional, luego se identificó las barreras de la comunicación y por último el impacto que tienen en el proceso de la comunicación. Con esta perspectiva se plantea la investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica al año 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cuál es la relación de la comunicación organizacional en su dimensión informativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica?

¿Cuál es la relación de la comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica?

¿Cuál es la relación de la comunicación organizacional en su dimensión estratégica en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, provincia de Huancavelica?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer la relación de la comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica al año 2015.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar la relación de la comunicación organizacional en su dimensión informativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, provincia de Huancavelica.

Determinar la relación de la comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

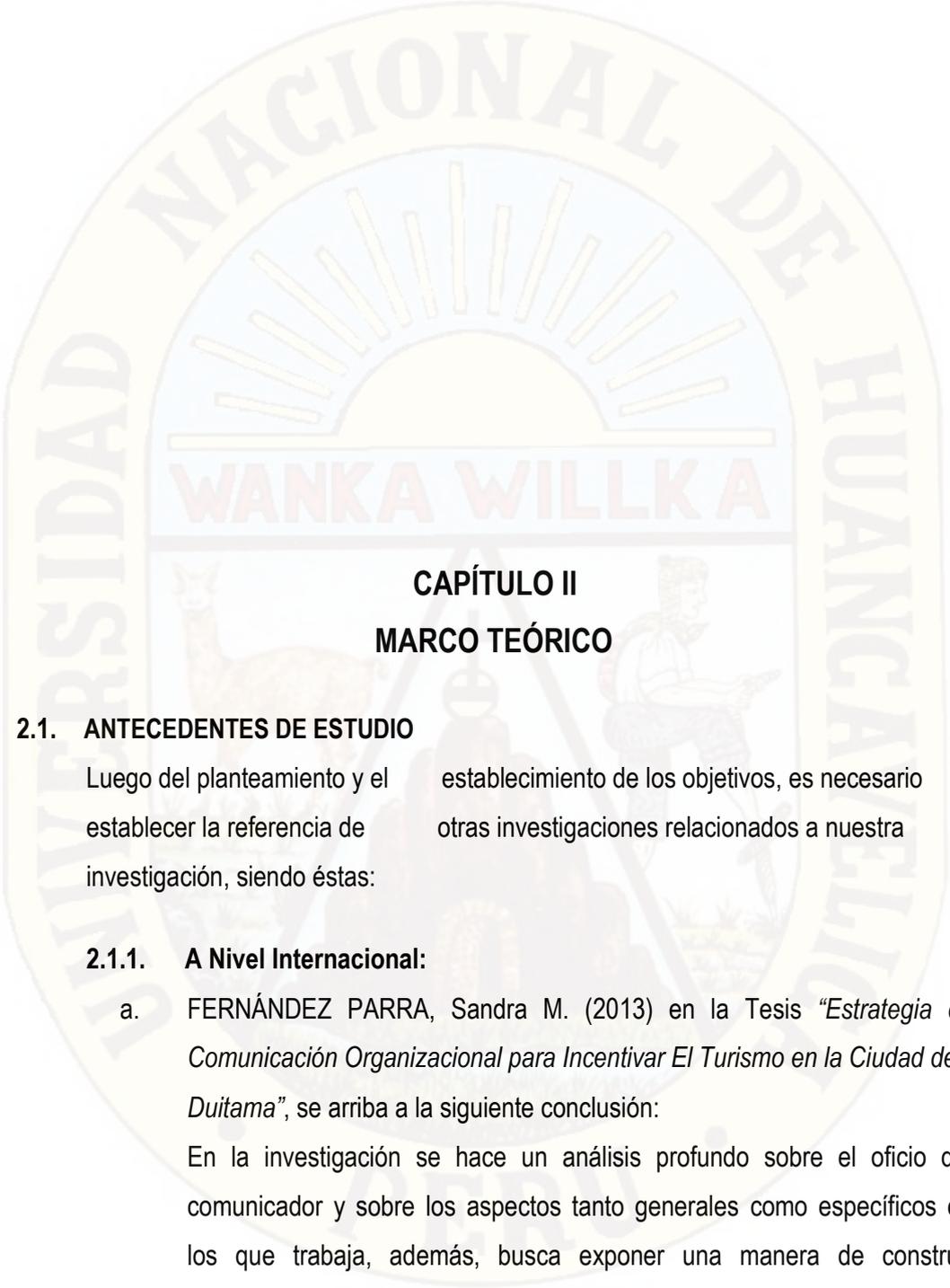
Determinar la relación de la comunicación organizacional en su dimensión estratégica en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se justificó la investigación ya que se conoce el proceso de la comunicación organizacional en la gestión por objetivos de parte del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria. Con los resultados de la investigación se implementará el proceso de comunicación para mejorar la gestión institucional.

Respecto al valor teórico, la justificación principal se refiere a la inquietud que surge por parte del investigador en profundizar el enfoque teórico de la comunicación organizacional; a partir del cual se espera encontrar nuevas explicaciones que permitan complementar el conocimiento previo.

En lo metodológico, se toma en cuenta el uso de metodologías y técnicas general y específico respectivamente, que sirvan de guía para el estudio y su aplicación en posteriores investigaciones.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Luego del planteamiento y el establecimiento de los objetivos, es necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas:

2.1.1. A Nivel Internacional:

- a. FERNÁNDEZ PARRA, Sandra M. (2013) en la Tesis *“Estrategia de Comunicación Organizacional para Incentivar El Turismo en la Ciudad de Duitama”*, se arriba a la siguiente conclusión:

En la investigación se hace un análisis profundo sobre el oficio del comunicador y sobre los aspectos tanto generales como específicos en los que trabaja, además, busca exponer una manera de construir estrategias en torno a una ciudad e intenta explicar cómo el comunicador por medio de sus conocimientos puede gestionar procesos y construir estrategias válidas y sostenibles para solventar problemas y suplir necesidades en otros ámbitos.

Se busca direccionar los oficios del comunicador a aquellos espacios en los que pensamos que resulta difícil trabajar, teniendo en cuenta que la importancia de la comunicación organizacional como área necesaria para el desarrollo de cualquier estructura tanto empresas como ciudades, teniendo en cuenta la comunicación como herramienta estratégica para todos los procesos de organización con el entorno. Precisamente se pretende demostrar cómo los espacios de trabajo son cambiantes y como nuestro oficio puede ser aplicable y sostenible, prácticamente en cualquier entorno.

- b. CENTENO SALAZAR, Marcela (2012), en la tesis: *“Liderazgo Empresarial: Visto desde una Perspectiva de Comunicación Organizacional”*, se llega a la siguiente conclusión:

En la investigación se tiene como objetivo identificar de qué forma los propietarios de la PYMES colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing) desarrollan competencias de liderazgo organizacional, y analizar el impacto de esta última en la productividad de las mismas. En los antecedentes se realiza una descripción de los trabajos e investigaciones que respecto al tema se han realizado en el período comprendido entre el año 2000 y el año 2011. Posteriormente se presenta el planteamiento del problema de la investigación: ¿De qué forma reflejan los propietarios de las PYMES colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing) el desarrollo de competencias de liderazgo en la comunicación organizacional? A continuación se encuentra la justificación, en la cual se dan las razones por las cuales se realizó el presente trabajo. En los objetivos se puede encontrar lo que se espera de la investigación. Posteriormente el lector podrá encontrar el marco teórico y conceptual en los cuales se encuentran todas las teorías y conceptos relacionados con el liderazgo y la comunicación organizacional. En el marco metodológico el lector podrá encontrar el tipo de estudio e investigación, la población, muestra escogida, el método y la técnica aplicada. Luego en la presentación y análisis de resultados se encuentran los resultados de la

encuesta y la entrevista realizada a la muestra escogida, y el análisis de los mismos. Finalmente se encuentran las conclusiones y las recomendaciones hechas por la investigadora en base al trabajo realizado.

- c. ANGELES VALLEJO, María (2010), en la tesis *“Comunicación Organizacional y Responsabilidad Social: Diagnóstico e Implementación de la Responsabilidad Social en la Empresa INZATEX”*, se llega a la siguiente conclusión:

La investigación trata sobre el diagnóstico de la empresa INZATEX, en la que se trata de describir las actividades de esta empresa, es decir, lo que realiza dentro del entorno tanto social como ambiental, por consideraciones de enfoque y relevancia también se topa el tema económico. La investigación contiene la evaluación y sugerencias para la implementación de la Responsabilidad Social dentro de INZATEX.

- d. CRUZ SANDOVAL, Judith (2004), en la tesis *“La Crisis y su Influencia en las Estrategias de Comunicación Organizacional”*, se llega a la siguiente conclusión:

Tanto la gestión y comunicación de crisis se han vuelto cada vez más importantes en la vida organizacional. Ahora sabemos que las crisis ocurren a todos los niveles y que sus repercusiones pueden ser fatales. Años atrás su solución era prevista únicamente con un Plan de Comunicación de Crisis, el cual sigue siendo una pieza importante durante el proceso, pero que, sin embargo, ya no puede ser considerarlo la solución a todos los problemas de la organización.

2.1.2. A Nivel Nacional:

- a. STRAUCK FRANCO, María A; GUILLÉN ARRUDA, Claudia (2014), en la tesis *“La Gestión de la Comunicación en los Gobiernos Locales, Una Mirada desde la Perspectiva Estratégica: Análisis del Caso Peruano”*, se llega a la siguiente conclusión:

La concepción estratégica de la comunicación es un planteamiento en constante evolución, que de acuerdo al tipo de organización adquiere matices particulares. La presente investigación describe la gestión de la comunicación de 49 gobiernos locales de la Provincia de Lima y de la Provincia Constitucional del Callao en Perú, analizada desde la perspectiva estratégica, a partir de la revisión de los documentos oficiales que establecen las políticas institucionales de estos gobiernos y de las apreciaciones de fuentes directas.

El contexto es estudiado teniendo en cuenta que estas organizaciones, al ser instituciones públicas, se encuentran sujetas a condiciones específicas, por lo cual definen la dimensión comunicativa apoyándose en el trazado de metas y objetivos orientados a fomentar las buenas relaciones con los diversos públicos, con la visión de garantizar la transparencia y el acceso a la información de los ciudadanos; contexto en el cual las políticas y lineamientos organizacionales, así como el desempeño y las atribuciones de los encargados de gestionar las áreas de comunicación, cumplen un rol fundamental.

- b. QUISPE GONZALES, Juan Félix (2009), en la tesis *“La Valoración del Personal sobre la Comunicación Interna en la Universidad Peruana Unión, Filial Juliaca”*, se llega a la siguiente conclusión:

La tesis, surge debido al problema que existe en el mercado global, en el que sobresale la competitividad y, por ende, la gran necesidad de administrar adecuadamente las informaciones comenzando desde el interior de la organización. Debido a esto, se planteó la idea de que a partir de los resultados de la tesis, se puedan diseñar e implementar un sistema eficaz de comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. Este estudio tiene por objetivo determinar cuál es la valoración del personal sobre la comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. La investigación es descriptiva, debido a que se caracteriza, analiza e interpreta los resultados del comportamiento de las dimensiones de la variable o componentes.

El diseño de la investigación es no experimental y transversal, porque se obtuvieron los datos en un momento dado y en un tiempo único, sin manipular la variable, con el propósito de describir la variable de la comunicación interna de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca por medio de la valoración de los trabajadores del área académica.

El proyecto de tesis fue conformado por la población de 164 trabajadores a tiempo completos según planilla del periodo 2009 en sus diversas áreas de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca. Para la determinación de la muestra respectiva, se aplicó el muestreo probabilístico ya que todos los miembros de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Se obtuvo una muestra de 55 colaboradores para ser encuestados pertenecientes al área académica a tiempo completo. En cuanto a la instrumentación, se aplicó un cuestionario conformado por 42 preguntas cerradas o de opción múltiple, tipo escala de valoración de Likert.

En la investigación se concluyen de que la valoración del personal sobre la comunicación interna en la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca es de 37.7%. En consecuencia, casi siempre la comunicación interna ha actuado como un lubricante de la universidad, porque desde el punto de vista de la organización, fue un elemento que casi siempre hizo dinámica las acciones dentro de la organización respecto a la comunicación sobre el desempeño laboral, políticas de gestión, la situación financiera y situación académica en las dimensiones descendente y ascendente en la gestión 2009.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Comunicación Organizacional

El área de la comunicación organizacional se ha desarrollado sorprendentemente en pocos años, la comunicación organizacional es la comunicación aplicada a las organizaciones, y se da en todo tipo de ellas. Son todos los mensajes o información que se intercambian entre las personas que conforman la organización tanto dentro de ella como con su entorno; está presente en cualquier proceso empresarial que involucra a los empleados.

Dentro de una organización es fundamental que los dirigentes posean una comunicación eficaz, porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran forma mediante la comunicación organizacional. Uno de los papeles importantes de la comunicación organizacional, es hacer que sus empleados se sientan importantes y se sientan identificados con la organización, generalmente sienten que su opinión es valorada y esto aumenta el rendimiento de ellos dentro de la organización, el buen manejo de la comunicación dentro de las organizaciones ayuda a lograr los objetivos de la organización y al aumento del rendimiento y satisfacción de los empleados dentro de ella.

En el ambiente interno de las organizaciones, muchas veces se pueden presentar problemas, inconvenientes o malentendidos, porque la comunicación no es buena y las tareas no están bien direccionadas. En muchos de los casos se pierde la credibilidad y es aquí cuando los empleados empiezan a dudar sobre la organización. Esto crea una inestabilidad dentro de la entidad que puede llevar a problemas mayores, y es por eso que este es otro ámbito donde la comunicación organizacional entra en acción.

La comunicación organizacional es aquella que se encamina hacia los logros de los objetivos de la entidad colaborando con la planeación, ejecución y control de las estrategias comunicacionales. Un empleado motivado trabaja mejor, por ende su rendimiento aumenta, y se sentirá parte de la organización. Un punto clave es que el gerente debe hacerle sentir al empleado que éste es escuchado y que conforma una parte esencial de la compañía, puesto que sin personas no existen las empresas. La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de organización, es el conjunto de técnicas que se tiene para facilitar y para que el flujo de esta información sean manejadas de la mejor manera.

Para Redding y Sanborn (1964), definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia- sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y laterales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Zelko y Dance (1965) se interesan principalmente por las “habilidades” de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc.). Perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y laterales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad). (Goldhaber, 1984, pg. 21).

Para autores más contemporáneos como Gary Kreps, experto en el tema de comunicación dice que, la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". (Contreras, 2010).

La comunicación organizacional se centra también en las técnicas, actividades, acciones para que la comunicación dentro de la organización sea comprendida entre las personas que trabajan en ella, se dividen en comunicación interna y comunicación externa, siendo estos dos ámbitos manejados también por la comunicación organizacional.

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.” (Muñiz, 2009). Puede dividirse en:

- Comunicación Interna:

Es cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- Comunicación Externa:

Es cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como 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 y servicio.” (Contreras 2010,07, 29).

Todas las organizaciones actúan dentro de una cultura; esto hace que exista una influencia en cuanto a los comportamientos y actitudes en los miembros de la organización. Para entender de mejor manera a la comunicación organizacional también hay que estudiar otros elementos claves que la conforman como el clima, cultura y comportamiento organizacional.

Tal y como lo afirma Mónica Valle (2003):

“En Latinoamérica distintos enfoques han concentrado la atención de los programas de las Especializaciones en Comunicación Organizacional: El enfoque mecanicista fundamentado en la transmisión y recepción acuciosas del mensaje a través del canal; el psicológico, basado en las intenciones y aspectos humanos de la comunicación donde se presume que existe una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento; hasta el enfoque tecnócrata cuyo eje central es la comunicación como estrategia, que se basa en determinar un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la empresa basándose en aspectos como la reingeniería y la calidad total”.

Annie Bartolli, (1992) en su libro “Comunicación y Organización, la organización comunicante y la comunicación organizada” expone:

“En principio, la comunicación organizacional se entiende como la articulación entre organización y comunicación, específicamente como la organización del trabajo en la empresa mediante la definición de los mecanismos de comunicación necesarios para ponerlo en marcha. Se entiende pues, que la comunicación organizacional responde a dos tareas básicas: La de organizar una empresa (Definir misión, distribuir actividades, responsabilidades, poderes, formular estrategias, etc.) y la de garantizar que fluya la comunicación, tanto entre las unidades que componen la empresa (Comunicación interna), como entre las unidades con las cuales se encuentra relacionada, tales como: clientes, sociedad, otras empresas (Comunicación externa).”

Por su parte, Gary Kreps (1995), sostiene que la comunicación organizacional:

"es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla, la comunicación organizacional es "la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

Goleman, en su libro titulado "La inteligencia emocional en el trabajo (1997), sostiene:

"que los empleadores cada vez privilegian más y más aspectos que van por encima de las aptitudes técnicas y menciona algunas de ellas:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente.
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y los reveses.
- Dominio personal, confianza en sí mismo, motivación para trabajar en pro de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado.
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos.
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo."

Así, se puede afirmar que la comunicación organizacional es la forma de actuar, ser y producir resultados ante todo, de reducir las diferencias, divergencias y desorden. Esto quiere decir que la comunicación desempeña un papel fundamental en el mantenimiento de la cohesión y la armonía, así como en la gestión de tareas, identificación de metas, trabajo en equipo y actividades propias de un líder.

Cabe destacar sin embargo, que autores como Krone y Jablin entre otros, abordan la comunicación organizacional a partir de cuatro perspectivas básicas, tal y como lo afirma Correal, (2008):

- Mecanicista: vista más como proceso de transmisión; se centra en el mensaje.
- Psicológica: se vuelve importante estudiar la comunicación desde los filtros conceptuales que tienen las personas, tales como actitudes, cogniciones y percepciones.

- Simbólica-Interpretativa: considera que la comunicación organizacional consta de patrones de conductas coordinadas que tienen la capacidad de crear, mantener y disolver la organización.
- Interacción de sistemas: el eje de esta perspectiva son los patrones de las conductas secuenciales, o la recurrencia de actos contiguos. Estos patrones tienen lugar dentro de un sistema de comunicación que define el sistema.

De esta forma y tal como afirma Rivadeneira (2011):

“Uno de los tópicos más estudiados en el área de gestión es el liderazgo. Autores (desde Machiavelli a Kotter) han tratado de definir liderazgo y determinar las características de un líder efectivo. Entre las numerosas teorías y definiciones, hay ciertas características que comparten líderes exitosos. Una de ellas es la habilidad de comunicar efectivamente su visión. Una visión vincula el presente con el futuro, ayuda a los empleados a imaginarse como su organización puede y debe ser, y los anima a tomar los pasos necesarios para volver realidad dicha visión. Una visión debe ser representada en forma de un mensaje que pueda ser comunicado. Un mensaje efectivo debe ser preciso, relevante, sincero, creíble e inconfundible. También debe ser corto, simple y adaptado a las necesidades e intereses de los oyentes. Buenos líderes expresan propósitos y prioridades de negocios en un lenguaje que inspira. El lenguaje empresarial se confina a usar enfoques racionales y lógicos. Existe una tendencia a usar presentaciones con estadísticas y gráficos para expresar ideas. Sin embargo, el clima actual demanda a sus líderes que sepan venderse a sí mismos y a sus visiones. Mientras que el mensaje provee un sentido de dirección, el uso de metáforas, historias o simbolismo motiva y determina si la visión es lo suficientemente memorable para influir en el desarrollo cotidiano de actividades organizacionales. Líderes que conocen el poder de la retórica para transmitir ideas pueden guiar más efectivamente”.

2.2.1.1 El Proceso de Comunicación

Para definir este concepto utilizaremos el modelo Shannon-Wiener, que a finales de los años cuarenta se dio a conocer. Su eficiencia viene de su sencillez. Introdujo los conceptos de "cantidad de información", "fuente", "canal", "ruido" y "retroalimentación".

Empecemos por decir que el emisor puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurra en la empresa u organización.

El código, en este caso se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Es más, el éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.

El mensaje, es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.

El canal, es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

El receptor, es el objeto a quien se dirige en mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser descodificado proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor.

Y ahora el elemento que indica en el proceso si hubo éxito o no, nos referimos a la retroalimentación. En una organización se medirá si una información llegó adecuadamente si se recupera respuesta ante el mismo.

¿Qué pasa si no ocurre?

Si en una organización se obtienen respuestas vagas e inapropiadas se debe a que en el proceso existen fuentes de distorsión como las siguientes:

- La codificación se realizó con descuido.
- Selección limitada de símbolos.
- Confusión en el contexto del mensaje.
- Selección de un canal inapropiado.
- Nivel de ruido alto.
- Prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas.
- Poca atención y cuidado en el proceso de decodificación.

Todos estos factores pueden provocar que el mensaje se interprete de manera diferente a la imaginada por el emisor.

2.2.1.2 Dirección de la Comunicación en las Organizaciones

La comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

DESCENDENTE: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Gerente

Supervisor

Empleados, obreros, técnicos, etc.

ASCENDENTE: Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas

direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

Obrero, empleados, técnicos, clientes

Supervisor

Gerente

Ejemplos organizacionales de comunicación ascendente:

- Informes de desempeños preparados por supervisores.
- Buzones de sugerencia.
- Encuesta de actitud de los empleados.
- Procedimientos para expresar quejas.

LATERAL: Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, promueve a la acción.

2.2.1.3 Dimensiones de la Comunicación Organizacional

En diferentes escenarios y medios, se ha conversado acerca de la necesidad de evolucionar en el tradicional concepto sobre comunicación organizacional. Es necesario tener en cuenta que el cambio es la única constante y que la comunicación, como facilitadora estratégica de la línea directiva de una organización, debe estar atenta y preparada para dar ejemplo de innovación, flexibilidad y nuevas propuestas.

Es por ello, que en el proceso de la investigación plantearemos las 3 dimensiones que debe contemplar de manera integral la comunicación organizacional si en realidad desea ser una facilitadora para la toma de decisiones estratégicas, el fortalecimiento de la identidad corporativa y la vivencia plena de la cultura organizacional por cada uno de sus miembros.

Son ellas, la esfera informativa, la esfera afectiva-colaborativa y la esfera estratégica. Las dos primeras tienen su eje en la comunicación interna y la tercera se proyecta tanto dentro como fuera de la organización. Veamos entonces las particularidades de cada una de ellas:

Figura 1
Dimensiones de la Comunicación Organizacional



- 1. Esfera Informativa:** el principal objetivo de la Comunicación Interna en esta primera esfera, es compartir con todos los miembros y niveles de una organización, los contenidos y noticias que se refieren al día a día del negocio y de cada una de sus áreas o procesos, así como a la información relacionada con valores y políticas, normatividad para la convivencia y el trabajo, y en general, los hechos de carácter regulatorio, operativo, administrativo y de gestión de toda la organización.
- 2. Esfera Afectiva-Colaborativa:** en esta esfera, el propósito de la Comunicación Interna es ser facilitadora de la construcción de bienestar y desarrollo para los miembros de la organización y promotora del liderazgo, la sinergia, la creatividad, el trabajo en equipo y el permanente crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores de la empresa o institución. En esta esfera, Comunicación trabaja en estrecha colaboración con Gestión Humana, Capacitación y Desarrollo, bajo las directrices de la máxima cabeza de la organización.

3. Esfera Estratégica: en esta esfera la comunicación es una verdadera aliada de la organización para fortalecer las bases de su cultura corporativa y de los atributos de la marca, incorporar al equipo humano a la estrategia global del negocio, promover su participación, facilitar la innovación y salvaguardar la imagen y reputación de la misma, todo con miras a la consecución de los objetivos trazados y en un claro marco ético, de ejercicio socialmente responsable.

Cada una de estas esferas debe articularse en la estrategia general de comunicaciones que una organización diseñe para estar en contacto con sus principales stakeholders o audiencias de interés.

2.2.1.4 Contextos de la Comunicación Organizacional

La mayoría de departamentos de comunicación se organizan de acuerdo con alguno de los siguientes contextos de la comunicación:

- a. Comunicación Intrapersonal: es aquella comunicación con uno mismo. Es un diálogo interior que incluso puede ocurrir en la presencia de otra persona. A menudo da lugar a los autos críticos.
- b. Comunicación Interpersonal: se refiere a la comunicación cara a cara entre personas. Ej. Relación Médico-Paciente, Padre-Hijo. Se incluye también las relaciones familiares, de amistad, etc.
- c. Comunicación en el grupo pequeño: está compuesto por personas que trabajan juntas para conseguir un objetivo común.
- d. Comunicación Pública: o la diseminación de información por parte de una persona en un grupo amplio.
- e. Comunicación de Masas: es aquella que se dirige a grandes audiencias. Los medios de comunicación de masas se refieren a los canales por los que fluyen los mensajes de masas. Es decir los periódicos, televisión, radio y computadores. Se incluye las nuevas tecnologías informáticas como el correo electrónico desde internet, entre otras. La comunicación de masas se refiere a la comunicación dirigida a una amplia audiencia, a través de estos canales de comunicación.

- f. Comunicación Intercultural: hace referencia a los individuos cuyas tendencias culturales son diferentes. Estos individuos no tienen por qué ser necesariamente de diferentes países, ya que se puede dar el caso como el de Estados Unidos que es un país diverso. La cultura, estructura nuestra forma de actuar.
- g. Comunicación Organizacional: se refiere a la comunicación dentro y entre entornos amplios. Esta comunicación es extremadamente diversa debido a que la comunicación organizacional necesariamente lleva cursos en público (las conversaciones entre el encargado y subordinado), discursos en público (presentaciones a cargo de los ejecutivos de la empresa), situaciones de grupo pequeños (un grupo que trabaja que prepara un informe) y experiencias mediatizadas (memorias, e-mail, y teleconferencias).” (West, 2005, pg. 26)

2.2.1.5 Comunicación Descendente y Ascendente

La comunicación descendente en una organización es el flujo de información de niveles superiores, a niveles inferiores de autoridad. La finalidad es que el empleado o trabajador este informado en todo momento de lo que sucede en su empresa y participar en la misma.

Esta comunicación tiene origen con los gerentes y los supervisores y se transmite en forma descendente a los empleados es decir es una comunicación que procede de la dirección hacia abajo en cascada. Para realizar este tipo de comunicación algunos ejecutivos se apoyan en coloridos folletos, en presentaciones en Power Point, y reuniones con empleados.

Estos enfoques aunque llamen la atención a menudo fracasan porque no son entendidos por los empleados. Por eso la clave para una mejor presentación no está solo en el uso del color o acción, sino que se preparen cuidadosamente y se comunique su mensaje con honestidad, energía y calidez.

En esta parte se analizará los prerrequisitos y problemas que tienen la comunicación descendente y las necesidades de produce la comunicación, así como la comunicación ascendente que va desde el subordinado al superior y los

problemas que presenta. Parte del fracaso de los administradores es que no se preparan para una comunicación eficaz.

Para tener una base sólida estos deben llevar a cabo cuatro pilares fundamentales que actúan como prerrequisitos:

- El primero de ellos es desarrollar una actitud positiva hacia la comunicación es decir deben convérsense que la comunicación es parte esencial para efectuar sus tareas.
- Segundo los administradores deben mantenerse informados, buscar información de interés para sus empleados y mantenerlos comunicados.
- Tercero los administradores necesitan planear conscientemente la comunicación es decir que estos tengan información que les pueda ser de utilidad en un futuro.
- Y por último los administradores deben desarrollar la confianza porque si los subordinados no confían en sus superiores es muy probable que no crean en su mensaje.

Ahora analizaremos 3 problemas que surgen cuando no se da correctamente esta comunicación descendente:

- El número uno es la sobrecarga informativa estos surgen cuando los empleados son bombardeados por una gran cantidad de órdenes, comunicados, boletines, cartas que quedan abrumados por tanta información y en consecuencia no la comprenden, o algunos mensajes importantes se olvidan y no se llegan a tomar en consideración hasta se pueden llegar a archivar, se borren del correo electrónico y esto sucede porque muchas ocasiones se emite información que no es relevante, incluso no comunicar suficiente información también puede afectar el funcionamiento de la comunicación por lo cual se debe mantener un equilibrio ni tanta información ni poca información.
- El problema 2 es la falta de confianza personal, cuando esto sucede la información se obstaculiza o se bloquea y se llevan a cabo acciones para sabotear la circulación de los mensajes o retener su contenido por eso es esencial que los superiores se ganen la cordialidad de sus subordinados de

tal manera que mantengan una buena comunicación con los trabajadores así les tendrán confianza y no surgirán problemas como los ya mencionados.

- El número 3 es inconveniencia de la información esto ocurre cuando la información no se difunde en el momento que representa un beneficio por lo cual no la toman como primordial y la eliminan por eso es trascendental que la información que se le comunique a los trabajadores sea en el momento apropiado y cuando la necesiten. Por mencionar de manera resumida los problemas más comunes que afectan a la comunicación descendente son confianza excesiva en la comunicación escrita o por un medio electrónico, se le tiene una gran confianza que no se cercioran si realmente es verídica. Otro es el déficit de interacción de cara a cara, es decir se envía la información a través de alguien o algo lo que no permite que se resuelvan dudas y se lleve de manera eficaz la tarea. Otro de ellos es la cantidad suficiente de mensajes pero con una baja calidad en sus contenidos, y aun que contenga mucha información, lo que se transmite es escaso que no se alcanza a comprender.

2.2.1.6 Comunicación Informal y los Rumores

En algunas ocasiones nos comunicamos y no siempre es dentro de una organización. De esta manera surge la comunicación informal que es originaria de los comportamientos espontáneos informales de los miembros de una organización generados por la interacción de los miembros de una empresa. Este tipo de comunicación es usualmente conocida como chisme o información de pasillos ya que tiene la facilidad de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad porque no está sujeto a reglas o canales definidos previamente.

Este tipo de comunicación tiene el propósito de satisfacer las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo de trabajo además puede lograr que no se de la monotonía, el aburrimiento y una de las más importantes es que sirve para comunicar información que no haya sido proporcionada por canales formales de comunicación. En esta sección aprenderemos acerca de la comunicación extraoficial y sus características, también hablaremos de los rumores, los tipos de rumores y como pueden ser controlados.

La comunicación informal también conocida como grape vine, es un sistema de comunicación informal. Y este término surgió en la guerra civil en estados unidos, cuando en las líneas telefónicas se colgaban flojas de árbol amañera de parra y como los mensajes que en ocasiones recibían eran confusos o erróneos se decía que procedían de la parra. Y hoy día este término grape vine se aplica a las organizaciones pues se da de manera informal entre los empleados.

La información extraoficial normalmente tiende a ser oral, pero también puede ser escrita y puede extenderse a través de la red electrónica, estos tipo de mensajes suelen distribuirse muy rápido de computadora en computadora lo que pudiera acelerar la información en un periodo muy corto. No obstante este tipo de comunicación no puede remplazar a la personal, porque no todos tienen computadora y porque muchos disfrutan de la interacción social que de la que se obtiene por la extraoficial.

Para que la comunicación extraoficial se dé debe haber personas activas que informen a un grupo. Regularmente la tres cuartas partes de la información suele ser correcta sin embargo también puede ser incompleta, en general es verdad pero no es toda la verdad. Además la comunicación extraoficial es rápida, flexible y personal.

De ahí que uno de los problemas de la comunicación extraoficial sean los rumores. El rumor también conocido como comunicación extraoficial es un tipo de información que se trasmite sin que se presente seguridad en los hechos, podría ser correcta pero en general es incorrecta y por ello se juzga indeseable. Los rumores suelen surgir en situaciones que son ambiguas o cuando representan una amenaza real o potencial. Por lo que existe una tendencia de que cambie conforme pasa de persona en persona, suele estar sujeta de filtraciones pues lo más común es que la gente elija del rumor los detalles que más le convenga.

También es una comunicación muy rápida por lo que los administradores no pueden impedir la propagación de los rumores indeseables o noticias importantes que no deben darse a conocer. Y estos suelen ser una amenaza cuando perjudican la actividad organizativa, cuando destruyen la confianza entre el personal de la empresa y los empleados y cuando afectan el ánimo y la productividad.

Existen diversos tipos de rumores. Algunos son históricos y explicativos, que intentan asignar significados a acontecimientos incompletos. Otros son más espontáneos y orientados a la acción, es decir, surgen sin mucho pensar y representan intentos para cambiar una situación. Los rumores tienen su lado negativo como los ya mencionados anteriormente, pero también tienen su lado positivo cuando los empleados especulan sobre los provechosos efectos de un nuevo producto. La existencia de una variedad de tipos de rumores recuerda a los miembros de una organización que los rumores no deben condenarse en forma universal ni siquiera porque algunas veces creen problemas.

Más bien deben atenderse con firmeza y constancia, pero se debe saber qué y cuándo atacar, lo mejor es evitarlo eliminando sus causas. Ya que si se desea eliminar los rumores se tendrá que eliminar toda la comunicación extraoficial. Y es como querer tratar de tirar un teclado solo por una palabra mal escrita lo mejor es combatirlo y no exterminarlo.

En conclusión la comunicación influye favorablemente como desfavorablemente por los que es difícil determinar sus consecuencias. Pero sin duda sus efectos varían entre grupos de trabajo y organizaciones. algo que determinara si existan rumores o no va a ser comunicación que mantenga la empresa con los empleado eso influirá a que los trabajadores estén en un ambiente libre de rumores.

2.2.1.7 Importancia de la Comunicación dentro de las Organizaciones

Para las organizaciones es muy importante tener una buena comunicación dentro de ella, y sobre todo saber cómo manejarlas, muchas de las veces las empresas pierden sumas de dinero por causa de fallas de comunicación dentro de ellas, como por ejemplo: el fracaso en el cierre de un negocio, sí este no se entendió de manera adecuada. En este punto es cuando se empieza a perder beneficios para la organización. La comunicación dentro de la organización es todo lo que ésta dice a su público, tanto interno como externo y a través de diferentes canales de comunicación. “Los fallos de comunicación están perjudicando la productividad y llevando a los empleadores a una desventaja competitiva.... Las meteduras de pata pueden machacar la moral, en especial, en un tiempo de cambios generalizados” (West, 2005, pg. 4).

Existen circunstancias muy comunes en las cuales se dice o se escucha decir, “el problema aquí es la falta de comunicación” y esto tiene mucha relación con las personas, ya que la mayoría ha pasado por este tipo de situaciones en las que el problema básico fue una mala comunicación; esto pudo suceder en la comunicación cara a cara, dentro de una organización o en grupos pequeños. Cada una de estas situaciones da como resultado el quiebre en alguna parte del proceso de comunicación.

La comunicación es algo necesario dentro de una organización. El ser gerente de una organización significa ser un líder dentro de ella; el gerente es quien dirige a la empresa y sus actividades. Los gerentes siempre comunican algo a sus empleados de alguna manera, es por eso que ellos deben saber la forma de hacerlo porque están comunicando.

Hoy en día es frecuente que se escuche, en el entorno empresarial, que las organizaciones cada vez se van preocupando más por la implementación de programas, seminarios, cursos de comunicación gerencial, capacitación de comunicación a los empleados, el manejo de la comunicación dentro de ellas, entre otros, y esto es algo muy relevante para este estudio ya que la comunicación efectiva es el hilo en común de las personas. Para que una organización funcione se necesita de personas que se sepan manejar dentro de ella, puesto que sin personas no hay empresas.

La información para la toma de decisiones efectivas dentro de las organizaciones es necesaria. Uno de los problemas más frecuentes es que los gerentes de una organización están saturados de información y datos. Esto implica que las personas no pueden absorber o responder de una manera adecuada a todos los mensajes que obtienen, cuando se envían cartas, solicitudes, de un nivel inferior hacia la gerencia ésta muchas veces no responde ante dicha solicitud. La información o las respuestas a esta información deberían darse de manera recíproca, incluso para que el empleado vea que existe interés del gerente hacia él. “la comunicación es la clave para el proceso de organización porque es el principal sistema usado en la construcción del pensamiento de las personas cuando se organizan. El proceso de construcción del pensamiento es un intento de las organizaciones para evitar equivocaciones” (Figuerola, 2008).

2.2.1.8 Barreras de la Comunicación

En el proceso de la comunicación que se da cuando el receptor recibe el mensaje, pero a veces se da un esfuerzo genuino para decodificarlo (comprenderlo) debido a que existen numerosas interferencias que pueden limitar su comprensión. Esas interferencias se le conocen como barreras de la comunicación que es todo lo que impide o reduce la posibilidad, la precisión o la fidelidad de la comunicación. Estos actúan como ruidos y pueden surgir en el entorno físico como por ejemplo los ruidos de una radio que estorba una conversación telefónica. El ruido puede evitar totalmente una comunicación, filtrar y eliminar parte de ella y darle un significado incorrecto.

Analizaremos 3 tipos de barreras que pueden impedir una comunicación eficaz estas son las personales propias de nuestra persona, las físicas que están en nuestro entorno y las semánticas correspondientes a los símbolos por los cuales nos comunicamos. Las barreras personales son interferencias originadas en emociones, valores y limitaciones. Surgen de y los malos hábitos de escucha y son el tipo mas común de obstáculos en el trabajo.

También pueden ser causados por diferencias de educación raza, sexo o estatus socioeconómico y otros factores. Las barreras personales son un hecho común en las situaciones de trabajo por ejemplo: la repetición innecesaria de palabras como "este" o "tú sabes "este tipo de palabras no suelen decir mucho al receptor y suelen ser reflejo de un vocabulario pobre.

Las barreras personales también suelen estar sintonizadas con las distancia psicológica es decir el sentimiento de estar emocionalmente separado de la gente que es similar a la distancia física real por ejemplo se pudiera dar el caso que en una empresa un supervisor le hable con desprecio a un trabajador el cual resiente el trato, y el resentimiento del trabajador los separa.

Y se suele actuar así porque nuestras emociones actúan como filtros sensibles en todas nuestras comunicaciones ven y escuchan lo que estamos emocionalmente sintonizados para ver y escuchar. Así la comunicación esta guiada por nuestras expectativas. Y cuando si el emisor o receptor no mezclan sus sentimientos su comunicación puede ser más eficaz.

En otro tipo de barreras son las físicas, que son las interferencias de la comunicación que se originan en el entorno es decir en el ambiente como por ejemplo un ruido intenso o distractor. Otras barreras físicas incluyen las distancias entre la gente, paredes alrededor del cubículo de un empleado, la estática que interfiere con los radios o el ruido de un tren que este cerca de una empresa.

Otro tipo de barreras son las semánticas y surgen de interpretaciones erróneas de los símbolos. La expresión oral es la forma más común e importante de la comunicación humana, sin embargo las palabras con frecuencia poseen varios significados diferentes que conducen a varias interpretaciones.

Por eso es otra barrera ya que en ocasiones se opta por un significado erróneo y es ahí donde surgen los malentendidos. La semántica presenta un desafío cuando una gente de otra cultura trata de comunicarse entre sí, cuando esto se da dentro de una organización ambas partes deben aprender el significado literal de las palabras del otro lenguaje y la forma en que se usan ya la manera como se pronuncian, volumen y gestos o simplemente la persona que emitirá el mensaje cerciorarse que lo que su recetor recibió fue un mensaje claro y correcto al mensaje que este le envió así no podrán surgir malentendidos.

Nosotros como humanos solemos interpretar un símbolo en base a nuestros supuestos y aquí es donde utilizamos nuestra inferencia sin embargo nuestras inferencias pueden indicar una señal errónea por lo tanto debemos estar conscientes de ellas y evaluarlas con cuidado siempre y cuando surjan dudas buscar más información de esta manera no existirá la posibilidad de esta barrera. Hasta ahora hemos observado como las barreras dañan el intercambio de comunicación, pero a continuación analicemos cuales de estas barreras ejercen un impacto mayor en el proceso bidireccional.

Las barreras suelen ser un obstáculo para el desarrollo, la transmisión del mensaje así como su decodificación y aceptación mientras que las barreras físicas como el ruido afectan la transmisión, y recepción de mensajes, mientras que las barreras semánticas y diversos símbolos de comunicación crean problemas con las etapas de codificación, decodificación y aceptación ya que si no se tiene una buena comprensión del mensaje este no puede ser entendido y mucho menos aceptarse.

2.2.1.9 Recomendaciones para una Comunicación Eficaz en la Organización

- El gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

2.2.2. Gestión por Objetivos

Durante la década de 1950 se difundió en el ambiente administrativo el concepto de “gestión por objetivos”. Fue acuñado por el estadounidense Peter Drucker en su libro *La gerencia de empresas*. Drucker, desarrolla su obra sin apegarse a doctrinas administrativas, sino, más bien, basándose en sus experiencias. Hay que aclarar que Drucker no tuvo la intención de descubrir algo nuevo, sino que insiste en la necesidad de que los objetivos se tengan muy presentes al administrar. No presentó su libro como un tratado teórico de la administración, sino que vertió en él, en forma sencilla sus experiencias y consideraciones. Su trabajo fue destinado a administradores prácticos, como: directores, gerentes, y supervisores de las organizaciones, sin estudios teóricos de la administración la mayoría de ellos.

Lo cierto es que desde que escribió su obra, el término “administración por objetivos”, se difundió, creándose una especie de mito y produciendo una literatura muy vasta, gran número de cursos, seminarios e incluso películas acerca del tema. Se da el caso de que muchos autores presentan sus argumentos sobre el tema como si se tratara de una forma revolucionaria de administración y lo peor es que muchos administradores prácticos y directores de organizaciones la consideran como una panacea.

Posiblemente Douglas McGregor tuvo mucha culpa en la creación y difusión de la APO al presentar su teoría "Y" con los fundamentos teóricos de Abraham Maslow sobre la motivación y al apoyar la tesis de Peter Drucker sobre la dirección por objetivos y no bajo control ya que a partir de ahí se generó una enorme cantidad de literatura que desorientó a los estudiosos de la teoría administrativa y no ha quedado más remedio que aceptar el término, técnicamente, si bien es claro que en la práctica constantemente se pierden los objetivos.

2.2.2.1 La Dirección por Objetivos

Toda la dirección es, por definición, dirección por objetivos (Duncan, 1991). No podemos dirigir sin fines u objetivos, por lo que toda la dirección es de alguna forma dirección por objetivos. La mayoría de las organizaciones emplean alguna forma de dirección por objetivos; sin embargo, un análisis detallado revelará que existen diferencias significativas en los programas de dirección por objetivos.

Algunos autores creen que la idea de tarea desarrollada por Taylor fue un claro precedente de la dirección por objetivos. Sin embargo el nacimiento de la dirección por objetivos como tal se atribuye a Peter Drucker. En su obra *The Practice of Management* (1954) formula las ideas principales que han conducido al desarrollo de la dirección por objetivos. Los tres elementos esenciales de la DPO son:

1. El establecimiento de objetivos claros, concisos y comunicados.
2. La participación en el proceso de establecimiento de los objetivos.
3. La evaluación de las actuaciones basada en los resultados.

George Odiorne (1972), principal difusor de las ideas de Drucker, señala que la dirección por objetivos consiste en un proceso por el cual los directivos principales y los directivos subordinados pertenecientes a una organización identifican conjuntamente los objetivos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre y en el que se utilizan estos parámetros como guías para dirigir la división, departamento, etc. de los que cada directivo es responsable y para valorar la aportación que realiza cada uno de los directivos participantes.

La clave de esta definición es que pone de relieve que los directivos subordinados desempeñan un papel esencial en el establecimiento de sus propios objetivos y no se limitan meramente a asumir los objetivos fijados desde arriba. El atractivo de la dirección por objetivos reside en su énfasis en convertir los objetivos generales en objetivos específicos para las unidades y los individuos miembros de la organización.

Los primeros teóricos pensaban que el trabajo de dirección consistía en planificar, organizar, integrar y medir el resultado de la empresa. Pero para Drucker estas actividades son manifestaciones prácticas de lo que denomina el trabajo real de dirigir, y que es: establecer objetivos y decidir dónde está la empresa, qué es la empresa ahora, dónde debería estar o qué debería ser y dónde podría estar o qué podría ser.

La aplicación de la dirección por objetivos a la empresa implica la existencia de un proceso continuo de revisión y valoración (medición, etc.) que puede resumirse en:

1. Revisión crítica y eventual reelaboración de los planes estratégicos y tácticos de la empresa.
2. Definición, junto con cada directivo, de los resultados y los rendimientos esenciales que éste debe lograr y que estén coordinados con los objetivos de la unidad a la que pertenece y con los objetivos de la empresa.
3. Pactar con cada directivo el establecimiento de un plan de mejora del trabajo cuyas aportaciones medibles y realistas sirvan para mejorar los rendimientos y los resultados de los planes de su unidad y de la empresa.
4. Creación de las condiciones que hagan posible el logro de los resultados esenciales y de los planes de mejora, especialmente la existencia de un estudio organizativo que dote al directivo de libertad y flexibilidad en su trabajo, así como el desarrollo de un sistema de información que permita ejercer un autocontrol (el directivo y su trabajo) más eficiente y una toma de decisiones más rápida y acertada.
5. La utilización de revisiones sistemáticas para comprobar las realizaciones con el objeto de medir y analizar los progresos en relación con los resultados.
6. El desarrollo de planes de formación de directivos orientados a que éstos puedan superar sus puntos débiles, aprovechar sus puntos fuertes y autorealizarse (humana y profesionalmente).
7. Mejorar la motivación mediante el establecimiento de planes eficientes para la remuneración, selección y promoción de los directivos.

Luego planificación, gestión, evaluación y reconocimiento (y en su caso compensación), de los objetivos alcanzados por cada una de las personas, unidades y departamentos implicados, se configuran como los elementos básicos de un sistema de dirección por objetivos. La dirección por objetivos sirve de ayuda a la planificación porque esfuerza a los directivos a reflexionar seriamente sobre los objetivos. Los objetivos explícitos ayudan a mejorar la comunicación, y la oportunidad de participar ayuda a aumentar el nivel de motivación de los empleados. En definitiva, la dirección por objetivos puede verse como un punto de unión entre los enfoques clásicos de la dirección de empresas vinculados con el establecimiento de tareas y el logro de resultados, y los conceptos de trabajo en equipo y motivación del personal defendidos de la perspectiva de los recursos humanos.

2.2.2.2 La Estrategia y la Dirección de Objetivos

La estrategia es el producto de un acto creativo, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas. Su finalidad es hacer que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde desempeña su actividad, y mejorar la eficacia de la gestión. Es por ello que estrategia y DPO están íntimamente relacionadas y de hecho la DPO puede verse como una forma de dirección estratégica.

Ahora bien, en empresas diversificadas, es decir aquellas que actúan con distintos productos o mercados, es posible distinguir tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a los distintos niveles jerárquicos de la organización; a cada uno de los cuales se les asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones. Estos tres niveles son: las estrategias corporativas o de empresa, estrategias divisionales o de negocio y las estrategias funcionales. A nivel de empresa los responsables de este nivel definen cuál es la orientación básica de la empresa (es decir, su misión) así como cuál debe ser la cobertura geográfica, diversidad de productos/servicios o negocios.

Las decisiones de estrategia corporativa incluyen las inversiones en diversificación, la integración vertical, las adquisiciones y creación de nuevas empresas, la asignación de recursos entre las diferentes actividades que les interesa y las desinversiones. Se ocupa fundamentalmente de dónde compite la empresa o dónde debería competir. La estrategia de negocios se ocupa de cómo compite la empresa en determinados sectores o mercados en los que desarrolla su actividad.

Cómo conseguir una posición de ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo para cada uno de los negocios de la empresa. Se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio. A este nivel de estrategia se denomina también estrategia divisional, ya que la mayoría de las empresas diversificadas adopta dicha estructura de organización. En este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad fundamental correspondiente a esa división.

En el tercer nivel está la estrategia funcional. Este tercer nivel integra políticas de producción, I + D, marketing, personal y finanzas en el ámbito del sector o del producto. En las grandes corporaciones se distinguen los tres niveles de estrategia. La estrategia corporativa es formulada e implantada en la corporación por la alta dirección. La estrategia de negocios, normalmente, se formula de forma conjunta por los niveles corporativos y de la unidad de negocio y se implanta en la unidad de negocio. Las estrategias funcionales vienen dadas, en su mayor parte, por las estrategias de negocio, pero su elaboración e implantación es principalmente responsabilidad de los departamentos funcionales. En la figura 1 se presentan los tres niveles de estrategia y su ubicación en una estructura organizativa típica de una gran empresa.

En empresas de un solo negocio no hay diferencias entre estrategia corporativa y estrategias de negocios, y en la pequeña y mediana empresa (PYMES) es poco probable que haya una separación organizativa entre las estrategias de negocio y funcional o, para el caso, entre decisiones estratégicas y operativas. Es por ello que, en la medida en que las empresas son más pequeñas y menos diversificadas, sus estructuras organizativas son más simples, con menos niveles jerárquicos y puede resultar más sencilla la definición de objetivos y su cumplimiento. No obstante, también es cierto que las pequeñas empresas, en muchas ocasiones, no tienen formulada su estrategia de forma explícita por lo que se señala como uno de los principales problemas de estas empresas la ausencia de planificación formalizada por escrito. Aunque las PYMES se caracterizan por la rapidez en la comunicación y la facilidad en la toma de decisiones e iniciativas, lo que quiere decir que las PYMES poseen las condiciones mínimas necesarias para proceder a la implantación de la DPO y que, además, con su implantación se pueden obtener importantes beneficios y superar en gran parte las desventajas y deficiencias derivadas de la ausencia de planificación.

En general, la DPO supone que a partir de unos objetivos generales en la empresa (que sin embargo son matizables) y de unas áreas de responsabilidad bien definidas para los directivos a los distintos niveles, se determinan los objetivos que deben alcanzar los responsables de dichas áreas. Ahora bien, la definición de estos objetivos es el resultado de una negociación entre el responsable del objetivo y su superior jerárquico, en la cual se intenta armonizar las exigencias planteadas por los objetivos generales (y la estrategia) y la capacidad que el responsable atribuye a su área y a sí mismo. Es en este sentido que se habla de la integración de los objetivos de la empresa con los objetivos personales. No se trata de unos objetivos generales que se van desglosando a lo largo de la cadena jerárquica, puesto que un responsable de un objetivo puede sugerir una necesaria modificación en un objetivo de nivel superior para hacer posible su propio objetivo; por lo que el sistema de objetivos y subobjetivos será definitivo sólo cuando hayan finalizado todas las negociaciones.

Pero tampoco se trata de unos objetivos fijados desde abajo y que se van integrando, pues es el superior quien aprueba finalmente los objetivos definidos conjuntamente con los directivos subordinados, a efecto de garantizar que los objetivos de los diferentes directivos sean posibles, compatibles con los otros y sustenten a los objetivos generales y se configuran como instrumentos operativos de la estrategia. De forma general, se puede afirmar que la DPO ha permitido mejorar la dirección de la empresa en cuanto supone la concreción de los objetivos, la aclaración de las estructuras y normas de la organización, y la realización de un control efectivo, pero sobre todo en cuanto que como sistema de planificación-control estimula la creatividad, obligando a pensar cómo y con qué medios lograr los objetivos. La DPO ofrece una importante fuente de motivación y de iniciativa gracias al compromiso personal que adquieren los responsables sujetos a la DPO, y a la autoevaluación y control basados en deseos de mejora (Menguzzato y Renau, 1991).

2.2.2.3 La Psicología y la Dirección por Objetivos

Existen distintas teorías que tratan de explicar qué es lo que mueve a las personas a actuar, pero la mayor parte de los investigadores en materia de organización, dirección y comunicación señalan que la participación en la fijación de metas es mejor que la no participación. Se ha defendido que la participación directiva logra mejores resultados que el control autocrático y dictatorial.

Tal vez el autor más destacado de la participación directiva ha sido Douglas McGregor, quien indica que un auténtico compromiso raras veces se consigue cuando los objetivos se imponen desde fuera. La aceptación pasiva es lo máximo que puede esperarse y la indiferencia y la resistencia son sus consecuencias más probables. También se ha estudiado la influencia de los rasgos psicológicos sobre los beneficios derivados de la participación en la fijación de objetivos. Vroom (1964) aborda el estudio del modo en que la personalidad afecta a la participación directiva; afirma que el efecto de la participación en la toma de decisiones depende de ciertas características de la personalidad del participante.

Para Drucker (1979) la participación en la fijación de los objetivos de una manera efectiva supone asumir responsabilidades genuinas. Además, una de las mayores ventajas de la dirección mediante objetivos es que hace posible que el directivo controle sus propias realizaciones. El autocontrol significa una mayor motivación: un deseo de hacer lo mejor antes de lo suficiente para salir del paso y nada más.

En definitiva se ha reconocido por investigadores y especialistas (Koontz y Weihrich, 1995), desde hace mucho tiempo, la importancia del establecimiento de metas individuales. Se ha comprobado que el desempeño se incrementa más cuando la gente dispone de objetivos específicos que cuando sencillamente se le pedía hacer el mejor esfuerzo. Más aún, altos niveles de metas a conseguir se asocian con altos niveles de desempeño. Aunque el establecimiento de metas no es el único factor de la motivación de los empleados, es sin duda un factor importante; otros factores son los incentivos, la participación y la autonomía.

2.2.2.4 Finalidades de un Sistema de Dirección por Objetivos

En un entorno como el actual, cada vez más globalizado y competitivo, la dirección por objetivos ayuda a enfrentarse con los retos actuales de la dirección. La dirección participativa por objetivos requiere directivos capaces de analizar, guiar a los subordinados a desarrollar los planes y seguirlos; a que tengan una visión de futuro y de las decisiones que tomar en el presente para alcanzarlos.

La finalidad general de un sistema de dirección por objetivos no es otra que proporcionar un medio para que la empresa logre sus "objetivos". Proporciona un marco de referencia en el que la empresa debe entenderse de forma integral. Los departamentos funcionales, las secciones, las divisiones, etc. dejan de operar como si cada uno fuera un fin en sí mismo.

Sus principios básicos han dado resultado porque es un sistema flexible y racional que se adapta a todas las situaciones. Entre las finalidades más específicas de la dirección por objetivos se pueden señalar:

- Promover un mayor rendimiento profesional, pues se estimulan los deseos de encontrar medios para resolver los problemas que se irán presentando en el desarrollo de la actividad.
- Permitir la descentralización de las empresas pero sin sacrificar la visión de conjunto.
- Evitar que el día a día haga olvidar los fines corporativos y personales, que constarán por escrito para cada persona y para cada departamento.
- Contribuir a la delegación racional de tareas, porque de algún modo éstas van acompañadas de los medios precisos y de las responsabilidades necesarias.
- Enriquecer el trabajo de los miembros de la empresa al sentirse integrados más plenamente dentro de un proyecto global en el que ellos son parte: sin su contribución el conjunto no alcanzaría las metas.
- Integrar los esfuerzos personales dentro de unos resultados que no son sino una suma de las aportaciones de cada implicado.
- Elevar el nivel de reconocimiento, se cuenta con la opinión de cada persona, lo que puede incrementar su autoestima y el deseo de llegar a las metas previstas.
- Mejorar las relaciones entre los directivos y sus colaboradores, porque promueve oportunidades de diálogo creativo.
- Clarificar las responsabilidades. Cada uno sabe qué se espera de él, y no surgen "sorpresas" al serle solicitadas metas que no fueron explícitamente señaladas.
- Movilizar a todo el equipo humano, porque las metas son atractivas y la mayor parte de las personas desea que se le planteen retos.
- Mejorar la estima de la acción directiva, ya que quien gobierna no es un mero controlador, sino sobre todo un coordinador integrador de esfuerzos.

Con todo ello, se logra una mayor integración de los miembros de la organización, que ya no son ninguneados sino que su opinión es tomada en cuenta para las metas deseadas para el conjunto de la organización.

2.2.2.5 Beneficios Asociados a la Implantación de la Dirección por Objetivos

Los beneficios asociados a la implantación de un sistema integral de dirección por objetivos pueden valorarse desde la óptica de los empleados, de los directivos y del beneficio para la empresa (Codina, 2007). Todos ellos se resumen a continuación:

Beneficios para el Empleado:

- Le permite conocer exactamente qué es lo que se espera de él.
- Le posibilita mayor libertad de acción.
- Sus logros quedan registrados de una manera objetiva.
- Todo jefe inferior, tiene constantemente una idea de cuál es su situación, respecto a su trabajo y ante la empresa.
- El superior puede ser más justo en las promociones o ascensos.
- Permite a todo subordinado dar sus puntos de vista en contra de las metas que pretenden plantearle los "niveles superiores", pero no después de que incumplieron, ni bajo la presión de la discusión o del conflicto, sino con anticipación.
- Sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus deficiencias.

Beneficios para el Directivo que lo aplica:

- Vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados.
- La evaluación de sus subordinados es más objetiva e indiscutible.
- Concentra la supervisión en pocas áreas, que son las principales.
- Le evita la necesidad de que se discuta "el grado" de esfuerzo o desempeño.
- Le permite recibir ideas sobre la posible mejora de los objetivos que, en ocasiones, a él personalmente no se le habrían ocurrido.
- Hace que se cumplan mejor las cosas, al mismo tiempo que de manera más fácil y efectiva.
- Le exige mayor comunicación con sus subordinados.

Beneficios para la Organización:

- Todos los directivos responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo.
- Facilita y, al mismo tiempo, exige una mayor delegación.
- Fija responsabilidades personales.
- Facilita y estimula el trabajo en equipo.

- Propicia y estimula el logro de los resultados esperados (expresados en sus objetivos) de toda la organización, generando mayores niveles de compromiso y participación de todas las áreas.
- Es una base para el desarrollo de los cuadros, especialistas y subordinados.

2.2.2.6 El Sistema de Objetivos

Como ya hemos señalado, el primer elemento necesario para que exista una organización está constituido por la existencia de un objetivo ya que cualquier organización pretende alcanzar una serie de metas y de fines. Los objetivos se pueden definir esencialmente como los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción (Zerilli, 1994). Son los fines que se persiguen por medio de una actividad (Koontz y Weihrich, 1995). En realidad, reflejan los resultados que pretenden alcanzar los individuos, las organizaciones en general o las empresas en particular. Son un compromiso directivo para la consecución de unos determinados resultados en un determinado período de tiempo.

El sistema de objetivos debe proporcionar a cada director el medio para planificar y medir su propia actuación y la de sus subordinados. Debe facilitarle la forma de saber cuándo empieza a desviarse de su previsión con el fin de poder rectificar a tiempo su error (Odiorne, 1972).

Concretamente, los objetivos cumplen varias funciones en la organización. Por un lado, sirven como una guía para la ejecución de las acciones que se desarrollan en la empresa ya que presentan una situación futura. Por otro lado, justifican las actividades de la empresa siendo fuente de legitimidad. Además, sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización, es decir, sirven como estándares y unidad de medida. Por último, motivan a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, en busca de su implicación.

Tipos de Objetivos:

Todo directivo, desde el más alto nivel hasta el más bajo o incluso los propios empleados necesitan de objetivos claramente expresados (Drucker, 1979).

A primera vista podría parecer que las organizaciones tienen un solo objetivo: si son organizaciones con ánimo de lucro, obtener ganancias; si son organizaciones sin ánimo de lucro, proveer un servicio con eficiencia.

Sin embargo, un análisis más detenido revela que todas las organizaciones tienen múltiples objetivos (Robbins y Coulter, 2003). Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de las necesidades de la organización. En concreto se pueden distinguir distintas clases de objetivos que desarrollamos a continuación (Zerilli, 1994).

a. Objetivos Generales y Particulares

En toda organización se puede identificar una jerarquía de objetivos, que va desde los objetivos generales y fundamentales, los cuales requieren para su realización un espacio de tiempo más bien amplio y la utilización de todos los recursos de la organización, hasta los objetivos específicos y menores, cuya realización requiere un tiempo limitado y el esfuerzo de un sector reducido de la organización o bien de una sola persona. Estos objetivos específicos no son necesariamente a corto plazo, pero en general tienden a asumir ese carácter y a ser fijados dentro de límites de tiempo reducidos. En concreto se pueden distinguir, a grandes rasgos, los siguientes objetivos generales y particulares:

- Objetivos de carácter muy general, referentes por ejemplo al desarrollo y a la expansión de la empresa, su orientación hacia un determinado campo de actividad industrial o comercial.
- Objetivos de carácter general a medio plazo, a nivel tanto de la dirección general como de dirección divisional o de negocio. Por ejemplo, a nivel de dirección general, el objetivo puede ser entrar en un nuevo mercado lanzando un nuevo producto. A nivel de dirección de negocio o divisional tal objetivo general puede ser hacerlo siguiendo una estrategia de diferenciación.
- Objetivos específicos a medio y corto plazo a nivel de las unidades de tipo medio, como sería el caso de los departamentos. Por ejemplo, para el departamento de marketing el objetivo será diseñar la campaña publicitaria para el nuevo producto; para el departamento de producción, la fijación de las normas de producción para asegurar la fabricación del nuevo producto en la cantidad y en los tiempos deseados.
- Objetivos específicos a corto plazo a nivel de las unidades organizativas menores, como el almacén de materiales, la sección de mantenimiento o las distintas secciones de fabricación.
- Objetivos particulares de ejecución, a muy corto plazo, a nivel de cada trabajador o grupo de trabajadores.

Es destacable como todos estos objetivos forman una pirámide o una jerarquía, en la que cada uno de ellos, a excepción de los que se encuentran en el vértice, son a la vez fines y medios. Por ejemplo, el objetivo general de una empresa puede ser obtener un beneficio de 300.000 euros en el próximo año. Este objetivo se puede concretar en objetivos específicos para cada una de las dos divisiones de la compañía, en concreto obtener 150.000 euros para diciembre del próximo año. A su vez el objetivo para el departamento de ventas sería vender 10.00 unidades de producto a un precio promedio de 60 euros. Para el departamento de producción el objetivo puede ser que el coste unitario del producto no sea 45 euros.

b. Objetivos Principales y Secundarios

Toda organización, además de un objetivo principal, tiene objetivos secundarios. Los objetivos secundarios, están unidos al objetivo principal y lo afianzan, pero no están subordinados de una forma jerárquica como ocurre en la clasificación anterior. La realización de los objetivos secundarios no condiciona la consecución de los objetivos de nivel superior y de los objetivos principales, sino que simplemente los favorecen o protegen. Por ejemplo, el objetivo principal de una fábrica de muebles, es el de producir y vender muebles. Objetivos secundarios son los de producir muebles de un cierto tipo y de determinadas características: diseño exclusivo, maderas nobles, calidad, bajo coste de adquisición, etc.

c. Objetivos a largo y corto plazo

Se puede realizar otra clasificación de los objetivos tomando como base el periodo de tiempo que transcurre entre su fijación y su realización. Se habla así de:

- Objetivos a largo plazo, son los objetivos estratégicos. Su consecución está prevista para un periodo de cinco años y mínimo de tres años. Sirven para definir el futuro del negocio. Suelen ser bastante genéricos y susceptibles de ser modificados en el tiempo a medida que posibles cambios internos o externos lo requieran. No obstante, suministran el esquema dentro del cual se definen los objetivos a medio y corto plazo y se plantean los programas para su consecución. Ejemplos de este tipo de objetivos pueden ser: la consolidación del patrimonio, la mejora de la tecnología, el crecimiento sostenido, la expansión internacional, nuevos negocios, etc.
- Objetivos a medio plazo, son los objetivos tácticos de la empresa y se definen en función del objetivo general de la organización. Se suelen fijar por áreas o unidades organizativas para ayudar a la empresa a lograr su meta.

- Objetivos a corto plazo, son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, son los llamados objetivos individuales y particulares de ejecución, ya que son los que debe alcanzar cada empleado con su actividad dentro de la empresa.

Puede darse el caso de que los objetivos a medio y corto plazo terminen absorbiendo de tal forma el interés y la energía de las personas y de las unidades organizativas que les hagan perder de vista el significado, la naturaleza y tal vez la existencia del objetivo fundamental a largo plazo. Es decir, existe el peligro de que se pierda de vista el interés general sustituido por el particular y más cercano.

2.2.2.7 Definición de los Objetivos

Frente a los múltiples objetivos posibles, el directivo o la persona que define los objetivos debe tener en cuenta todos los factores que influyen en la organización de la que forma parte: el capital, el trabajo, los factores económicos, los factores políticos, las condiciones del mercado, la normativa, las posibilidades de suministro y el precio de las materias primas, etc. No obstante, la elección de un determinado objetivo también está condicionada por los intereses profesionales, las preferencias, las motivaciones y la formación de la persona que efectúa dicha elección. Los objetivos de todo directivo deben reflejar su contribución al logro de las metas de la compañía en todos los aspectos del negocio (Drucker, 1979).

Para llegar al establecimiento de los objetivos, es preciso habitualmente describir previamente el propio trabajo o, en su caso, definir cuál es el de los subordinados. Esta descripción se puede llevar a cabo a través de la definición de puestos de trabajo, que es el proceso mediante el que se identifica, comprende, define y especifica, de forma escrita, la situación actual y la incidencia del puesto que se ocupa dentro de la organización en la que se trabaja (Fernández Aguado, 2000).

Cuando se fijan los objetivos, la dificultad consiste tanto en identificarlos como en definirlos. Es importante tener en cuenta que antes de iniciar cualquier acción, los objetivos deben ser claramente identificados, comprendidos y definidos, ya que sin una clara y precisa definición en términos accesibles y comprensibles para todos los interesados, no se puede pretender que los objetivos sean interpretados correctamente y sean aceptados.

Sólo si los objetivos son comprendidos y aceptados pueden ser considerados como propios por aquellos que deben actuar para alcanzarlos. Con el fin de conseguir dicha aceptación no es necesario solicitar cada vez la opinión de todos, ni someter a referéndum previo la definición de los objetivos. La primera condición para que los objetivos sean comprendidos y aceptados es que sean formulados de forma clara y que suscite la confianza, sin segundos fines o mala fe. Siempre que sea posible es oportuno expresar los objetivos en términos mensurables, de forma que los individuos se den cuenta de las ventajas que se pueden conseguir con su realización.

Además, siempre que sea posible, los objetivos deben definirse y formularse de común acuerdo con aquellos que deberán realizarlos. No obstante, esto no siempre es posible debido al número demasiado elevado de personas a la que sería necesario consultar y por la complejidad y la cantidad de objetivos a considerar; en todo caso, deben formularse en común los objetivos más importantes. Una vez que los objetivos principales hayan sido fijados, los de carácter secundario serán aceptados sin particulares dificultades, aunque no haya existido un acuerdo previo.

La aceptación puede obtenerse también invitando a los interesados a fijar directa y libremente los objetivos de su nivel, después de haberles explicado cuáles son los objetivos de nivel superior en los que deben integrarse. Drucker (1979) considera que las metas del trabajo de cada directivo debe definir las la contribución que tiene que hacer para el éxito de la unidad mayor de la cual forma parte. Por ejemplo, los objetivos del director de ventas deben ser definidos por la contribución que él y el equipo de vendedores que tiene a su cargo tienen que hacer al departamento de ventas.

Una regla fundamental para una correcta fijación de los objetivos es la de examinar todas las sugerencias, los consejos y las opiniones de subordinados, colegas y superiores. Las posibles objeciones no deben ser rechazadas ni ignoradas, ya que constituyen un dato muy valioso para valorar en qué medida los objetivos son aceptables y cuáles son los puntos de fricción y sus razones. Es importante tener en cuenta que la definición y formulación de un objetivo debe hacerse siempre en positivo. Dicha definición debería contener un verbo de acción, seguido de una función sobre la acción, el resultado final o la intención que se quiere conseguir y, por último, el período en que debe realizarse dicha acción o la fecha de finalización. Por ejemplo: Fabricar (verbo) el 100% de los pedidos (función) para cumplir las fechas de entrega planificadas (resultado) en el mes de julio (fecha).

2.2.2.8 Características que debe Cumplir un Objetivo

Los objetivos deben ser útiles para la organización, esto exige que deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad. En concreto los objetivos deben cumplir una serie de requisitos para que tengan un significado efectivo para todos aquellos que están directa o indirectamente interesados en ellos. A la hora de definir los objetivos se debe tener en cuenta que éstos deben ser:

- Claros: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
- Precisos: los objetivos deben ser mensurables en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento. Para ello conviene que se expresen en términos cuantitativos (unidades monetarias, unidades temporales, resultados concretos, etc.) y no de forma genérica y abstracta.
- Flexibles: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno. Además, los resultados obtenidos durante un cierto período de tiempo pueden aconsejar la revisión al alza o a la baja de los objetivos o incluso su reformulación en términos diferentes a los iniciales.
- Realistas: los objetivos deben ser factibles de ser logrados. Esto supone que deben estar fundados en la realidad de la organización, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las posibilidades efectivas de alcanzarlos por parte de cada persona y unidad organizativa.
- Coherentes: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir, no deben contradecirse. Esto supone que los objetivos deben estar coordinados entre sí, consiguiendo que sean compatibles y no divergentes ni opuestos los unos a los otros.
- Alcanzables y motivadores: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento. Lo ideal es definir un objetivo que se pueda alcanzar con un esfuerzo razonable, ya que una facilidad excesiva puede inducir a disminuir su importancia y a restar estímulo a su consecución, por el contrario una excesiva dificultad puede desanimar desde el principio a los que han de aportar su esfuerzo.

- Estables y continuos: se deben fijar de forma que permanezcan suficientemente estables en el tiempo y aseguren por consiguiente una apreciable continuidad de acción.
- Individuales y pocos: se deben fijar para cada interesado (cada persona, unidad organizativa, departamento, etc.) y en un número no demasiado elevado. La presencia de demasiados objetivos es peligrosa, ya que por un lado lleva a fraccionar excesivamente los esfuerzos entre los distintos objetivos, comprometiendo la eficiencia de la acción; y por otro lado, favorece la preterición de los objetivos juzgados menos urgentes más difíciles o menos gratos con ventaja para los objetivos de más fácil, inmediata o grata realización.

Además, como hemos señalado anteriormente, los objetivos deben ser adecuados a la organización y aceptados por sus miembros, es decir, se deben determinar en función de las necesidades reales de la organización y elaborar con la participación del personal de la empresa, o al menos teniendo en cuenta sus observaciones y críticas al respecto, dándose a conocer a todos los interesados.

Cuando los objetivos son claros, específicos, reales y además se pueden medir, sirven para aunar los esfuerzos de todos los que trabajan en una empresa en la misma dirección, para dirigir sus recursos y capacidades, para retar y motivar a su personal hacia las mismas metas y además permiten conocer el nivel en el que las metas se alcanzan y todo lo que se puede mejorar.

2.2.2.9 Método a seguir para Definir los Objetivos

¿Qué proceso siguen las empresas para fijar y definir sus objetivos? Tradicionalmente las empresas han seguido procesos de arriba hacia abajo para establecer sus objetivos. Es decir, se dividen las metas de toda la organización en metas más concretas que son asignadas a las distintas unidades organizativas y de cuya consecución se responsabiliza a los directivos que están al frente de cada una de esas unidades. En términos generales, primero se establecen los objetivos a nivel de toda la organización para que estos puedan guiar el establecimiento de objetivos de niveles inferiores. Sin embargo, hay otras formas de establecer objetivos que rompen con el esquema de arriba hacia abajo, como ocurre en la dirección por objetivos. La definición de objetivos en la DPO destaca por su carácter negociador. Es decir, los objetivos no son fijados arriba y desglosados hacia abajo, sino que surgen de la participación conjunta de superiores y subordinados.

Si bien es cierto que el punto de partida son los objetivos generales de la empresa, los empleados intervienen en el establecimiento de los objetivos del área o de la unidad de la cual son responsables, considerando sus intereses y su capacidad. Por ello se habla de integración de los objetivos de la empresa con los objetivos individuales.

En todo caso, deben ser objetivos definidos conjuntamente con el fin de que los objetivos planteados a distintos niveles sean compatibles y estén dirigidos al logro de los objetivos generales. En este proceso de fijación de objetivos, la empresa debe, normalmente, conciliar múltiples objetivos. Como hemos comentado en apartados anteriores, podría entenderse que las organizaciones sólo tienen un objetivo; por ejemplo, obtener beneficios y proteger el medio ambiente. No obstante, las organizaciones suelen tener más de un objetivo.

Por otra parte, las organizaciones están formadas por múltiples agentes, como, trabajadores, inversores, directivos, proveedores, etc. Además cada uno de estos agentes tiene sus propios objetivos. Por ello se entiende que los objetivos surgen de un proceso de negociación entre los distintos agentes.

En cualquier caso, el proceso de definición de objetivos debe velar por la coherencia entre los mismos evitando que se produzcan situaciones en las que dos o más objetivos entren en conflicto. Es decir, que la consecución de un objetivo no se convierta en un impedimento para alcanzar otro distinto.

En general, a los directivos se les solicita comúnmente fijar objetivos para sí mismos, para sus departamentos y para sus empleados. Los 3 pasos principales que un directivo debe seguir para desarrollar una serie de objetivos de la organización se presentan a continuación (Humble, 1968):

- 1º. Recabar información tanto de la empresa como del entorno. Determinar la existencia de cualquier tendencia del entorno que pueda significativamente influir en la operación de la organización. Como base previa para definir los objetivos de una empresa, a corto y largo plazo, se ha de realizar un estudio crítico analizando tanto los puntos fuertes y débiles que presenta la empresa en cuestión, como las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

- 2º. Realizar una serie de objetivos para la empresa como un todo. Se trata de delimitar los objetivos más generales de la compañía. Asimismo, es esencial definir los objetivos de cada una de las áreas de la empresa que pueden influir en los resultados finales.

3°. Realizar una jerarquía de objetivos de la organización, tal y como se comentaba en apartados anteriores. Es importante reconocer que dentro de cada empresa existe una escala jerárquica de objetivos.

Estos 3 pasos están interrelacionados y por lo general requieren información de diferentes personas, de diferentes niveles y de diferentes secciones operativas de la empresa. Por tanto, para que los objetivos fijados se hagan realidad es necesario llevar a cabo una serie de acciones que permitan materializarlos. Es necesario definir qué medios y acciones se van a desarrollar para lograrlos y qué unidades de la organización van a estar implicadas, es decir, es necesario planificar y controlar.

Drucker, afirma que los gerentes deben luchar por desarrollar y alcanzar una gama de objetivos en todas las áreas en donde la actividad es crítica para la operación y el éxito del sistema administrativo. A continuación se presentaran las 8 Áreas de Resultados Clave (ARC) identificadas por Drucker para formular los objetivos de una organización:

- Rentabilidad: los directivos deben fijar objetivos que especifiquen la ganancia que la empresa quiere generar.

Por ejemplo, la obtención de un margen sobre el capital durante el período 2009-2014.

- Posición en el mercado: los directivos deben fijar objetivos indicando donde quieren estar en relación con sus competidores. Por ejemplo, participación en el mercado, volumen de ventas, calidad de productos, precios, etc.

- Innovación: los directivos deben fijar objetivos esbozando su compromiso con el desarrollo de nuevos métodos de operación.

Por ejemplo, proyectar la elaboración de nuevos productos, procesos y servicios.

- Productividad: los directivos deben fijar objetivos esbozando los niveles de producción que deben alcanzarse. Por ejemplo, mejorar la proporción entre output e input en el número de unidades por trabajador o período de tiempo, ventas por vendedor, etc.

- Recursos físicos y financieros: los directivos deben fijar objetivos para el uso, la adquisición y el mantenimiento del capital y de los recursos monetarios. Por ejemplo, fijarse objetivos concretos para localizar, adquirir, conservar y desarrollar los recursos que necesita cada unidad o función operativa.

- Eficiencia, formación y promoción de los directivos, como selección, formación, sistema de retribución, promoción, etc.

- Eficiencia y actitudes de los trabajadores: la gerencia debe fijar objetivos para especificar las tasas y los niveles de productividad y de crecimiento global. Por ejemplo, medidas concretas para estimular la motivación y contribución de los trabajadores mediante convenios de productividad, sistemas de seguros, condiciones laborales, etc.
- Responsabilidad social o pública: la gerencia debe fijar objetivos para indicar las responsabilidades de la empresa con sus clientes y con la sociedad, y la medida en la cual la empresa intenta comprometerse con esas responsabilidades. Por ejemplo, actitud ante el medio ambiente, ayuda financiera a proyectos sociales y culturales, etc. En definitiva, la definición de objetivos implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan las características señaladas. Estos aspectos serán desarrollados en el siguiente apartado.

2.2.2.10 Sistema de Implantación de una Dirección por Objetivos

Todo directivo que se dispone a implantar un sistema de dirección por objetivos en su propia actividad se encuentra con problemas como los siguientes: ¿Cómo y dónde empezar? ¿Qué etapas hay que seguir?

En realidad, existen tantos tipos de programas de dirección por objetivos como empresas que la emplean. No obstante, se pueden seguir distintos procedimientos entre los que cabe destacar los tres siguientes:

1. Un nivel cada vez: de este modo la implementación del sistema se inicia a nivel de alta dirección y la dirección por objetivos es implantada a un nivel cada vez. Normalmente cada seis meses o un año se inicia cada nivel. Por ejemplo, durante el primer año sólo adoptan la dirección por objetivos el presidente y la alta dirección; un año después el nivel inferior –principales departamentos, divisiones, etc- empiezan a trabajar con dirección por objetivos, y el resto de los niveles se irán incorporando en años sucesivos.
2. Un solo departamento: en este caso se selecciona un solo departamento o división como proyecto piloto, normalmente durante un periodo de un año. La experiencia de esa unidad piloto se utiliza como base a la hora de extender la dirección por objetivos al resto de la empresa.

3. Todos los niveles a la vez: en este caso todos los niveles de dirección son considerados como una unidad y la implantación de la dirección por objetivos se inicia y se produce en todos los niveles al mismo tiempo; por lo que es habitual que todos los niveles de la dirección suelen acudir a las mismas sesiones y reuniones de preparación para la implementación del sistema. La implantación de la dirección por objetivos suele ir precedida de un periodo de formación –que dura en torno a seis meses- que permita estar preparado para operar bajo un sistema de dirección por objetivos.

Cuando se aborda en su conjunto la implantación de la DPO es aconsejable seguir una serie de etapas, generalmente aceptadas por la literatura especializada (Humble, 1968, 1970; Odiome, 1972; Giegold, 1982; Chavienato,1994). Estas etapas son las siguientes:

1. Establecimiento preliminar de los objetivos por la alta dirección o la dirección general. Se debe definir, en primer lugar, la misión y los objetivos generales a largo plazo así como la comunicación de los mismos. Esto tiene por base las metas que se desean para toda la organización, que se deben establecer en forma de mediciones de la realización de la organización y que se pretende aplicar en un determinado período. Generalmente tales objetivos están basados en una revisión y análisis críticos del propósito fundamental de la empresa. La planificación estratégica ayuda a identificar aquellos aspectos en los que se necesita mejorar; por ejemplo, el beneficio, la posición competitiva, la superioridad tecnológica, etc.

2. Establecimiento de los objetivos más específicos por parte de los directivos intermedios de cada nivel, dentro del marco de referencia que representa los objetivos generales fijados en la etapa anterior.

Se deben desarrollar los objetivos específicos que se van a lograr en un departamento determinado que reflejan el rendimiento de la organización global. Además se deben establecer los objetivos derivados y los subobjetivos para las unidades organizativas más pequeñas. Por ejemplo, los objetivos para el departamento de producción y, a continuación, los objetivos para el área de fabricación, de ingeniería y de logística.

3. Discusión conjunta y acuerdo entre los directivos y los subordinados de los objetivos específicos correspondientes a su relación jerárquica que se deben cumplir en una determinada unidad organizativa.

El papel del superior en esta cuestión es extremadamente importante. Las preguntas que puede hacer incluyen ¿con qué puede usted contribuir?, ¿cómo podemos mejorar su operación?, ¿qué le impide lograr un mayor nivel de desempeño?, ¿qué cambios podemos hacer?. De esta forma se pueden identificar determinados problemas que pueden dificultar el desempeño, además de recoger ideas brillantes que se pueden obtener de la experiencia y conocimiento de los subordinados. La aprobación final de los objetivos debe estar basada en lo que sea posible lograr con esfuerzo y dedicación, en lo que apoye totalmente los objetivos de nivel superior, en lo que sea coherente con los objetivos de otros departamentos y en que los objetivos no sean divergentes con los intereses de la compañía.

4. Elaboración y aprobación conjunta de los estándares y medidas para el control del desempeño de las tareas y del cumplimiento de los objetivos. Establecimiento de etapas para la revisión, retroalimentación y ajuste. La valoración sobre el cumplimiento de los objetivos se puede realizar con carácter anual para todo un ejercicio. Pero para que sea más eficaz, es oportuno desglosar en períodos más cortos los objetivos. De forma que una evaluación sucesiva marcará las pautas del desarrollo profesional y también ayudará a definir objetivos para el periodo sucesivo. Se pretende que los empleados tengan la información necesaria para medir y evaluar su propio trabajo y poder hacer los cambios necesarios para obtener los resultados deseables, es decir, para hacer posible un autocontrol efectivo. Una de las mayores contribuciones de la DPO consiste en que permite sustituir la dirección mediante el control desde arriba por la dirección mediante el autocontrol.

El directivo puede comprobar las metas y objetivos de cada subordinado, dando respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Va cubriendo el programa? Aquí debe analizarse tiempo, coste, calidad, cantidad y servicio.
- ¿Hay que rectificar el programa? Se deben eliminar sin reparo las metas u objetivos inadecuados o bien añadir nuevas metas al programa si aparece alguna oportunidad especial.

- Utilizar las metas y objetivos que se han acordado como instrumento para enderezar, desarrollar y perfeccionar la actuación de cada subordinado sobre una base constante. Reforzar los buenos resultados mediante el reconocimiento de éxitos siempre que se tengan motivos.
 - También el directivo debe reflexionar sobre si él ha cumplido su promesa de ayuda al subordinado.
5. Valoración o asignación de un sistema de incentivos según los niveles de realización de los objetivos acordados. Se dan recompensas a los empleados con base en la medida en que se han alcanzado los objetivos. Los incentivos pueden ser económicos o no, como la promoción o el prestigio. La compensación económica y el desarrollo profesional es una fase importantísima en una DPO, ya que solo estimula aquello que es de un modo u otro premiado, además el logro exitoso de los objetivos se refuerza con las recompensas basadas en el desempeño.
6. Análisis conjunto del progreso en el cumplimiento de los objetivos en los tiempos fijados por el sistema de control y, en consecuencia, evolución de la eficacia directiva y de la eficiencia organizativa alcanzada a través del sistema de objetivos. Se pretende identificar actuaciones incorrectas, en especial, las causas que las generan.
- Como hemos señalado, es preciso que de forma periódica se lleven a cabo las verificaciones entre el directivo y las personas que de él dependen, haciendo un seguimiento detenido de cada una de las metas y objetivos que fueron señalados. Asimismo, se debe hacer una evaluación anual de los resultados con el fin de revisar y evaluar lo que se ha hecho y empezar a prepararse para el año siguiente. La revisión anual es similar a las periódicas pero con una mayor amplitud y con un enfoque integrado de toda la empresa. Considera conjuntamente todas las contribuciones individuales y analiza su aportación a toda la organización. La evaluación se lleva a cabo comparando los resultados con los estándares fijados y, señalando, en su caso, cualquier desviación importante. Con todo ello, la DPO permite que cada responsable aprenda de sus errores del pasado pero no pretende que sea castigado por ello.

7. Formulación y aplicación conjunta de medidas o acciones correctoras, estableciendo las formas efectivas de ejercitar el autocontrol para aquellos trabajadores o grupos que desempeñan las tareas y afectan a la obtención o no de los objetivos previstos.
8. Inicio del ciclo de la dirección por objetivos o función de retroalimentación en el sistema.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La comunicación organizacional incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica al año 2015.

2.3.2. Hipótesis Específicas

La comunicación organizacional en su dimensión informativa incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

La comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

La comunicación organizacional en su dimensión estratégica incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Atención:** Es la capacidad de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración.
- **Calidad total:** Se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La calidad total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa.

Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

- **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.
- **Competitividad:** Las empresas exitosas obtienen ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tecnologías o introduciendo prácticas novedosas en los negocios (diseño de productos, procesos de producción, atención al comprador, entrenamiento del personal, etc.).
- **Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Comunicación Organizacional:** La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo.
- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Desarrollo:** proceso constituido por actividades que llevan a la utilización, el mejoramiento o la conservación de bienes y servicios naturales o económicos, con el objeto de mantener o mejorar la calidad de la vida humana.
- **Estándares:** Una mejor forma de realizar el trabajo, es decir, un conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la gerencia para todas las operaciones importantes, que sirvan como pauta para que todos los empleados desempeñen sus tareas de tal forma que aseguren buenos resultados.

- **Estrategia:** Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.
- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.
- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Organización:** Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros.
- **Relaciones Humanas:** Es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad.
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Satisfacción:** Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto. Cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de gozo para un individuo. Estado de ánimo de la persona que resulta al percibir un bien o servicio.
- **Servicio:** Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

- **Servicio al Cliente:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.
- **Toma de Decisiones:** Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas que utiliza metodologías cuantitativas que brinda la administración para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

2.5.1. Variable Independiente

X = Comunicación Organizacional

Dimensiones:

X₁ Informativa

X₂ Afectiva - colaborativa - Comunicación interna X₃

Estratégica

Indicadores:

- Comunicación interna

- Comunicación bilateral

2.5.2. Variable Dependiente

Y = Gestión por Objetivos

Dimensiones:

Y₁ Resultado

Y₂ Responsabilidad

Y₃ Integración

Y₄ Cultura

Indicadores:

- Planes
- Programas

- Funciones

- Interna
- Interna

- Valores
- Costumbres

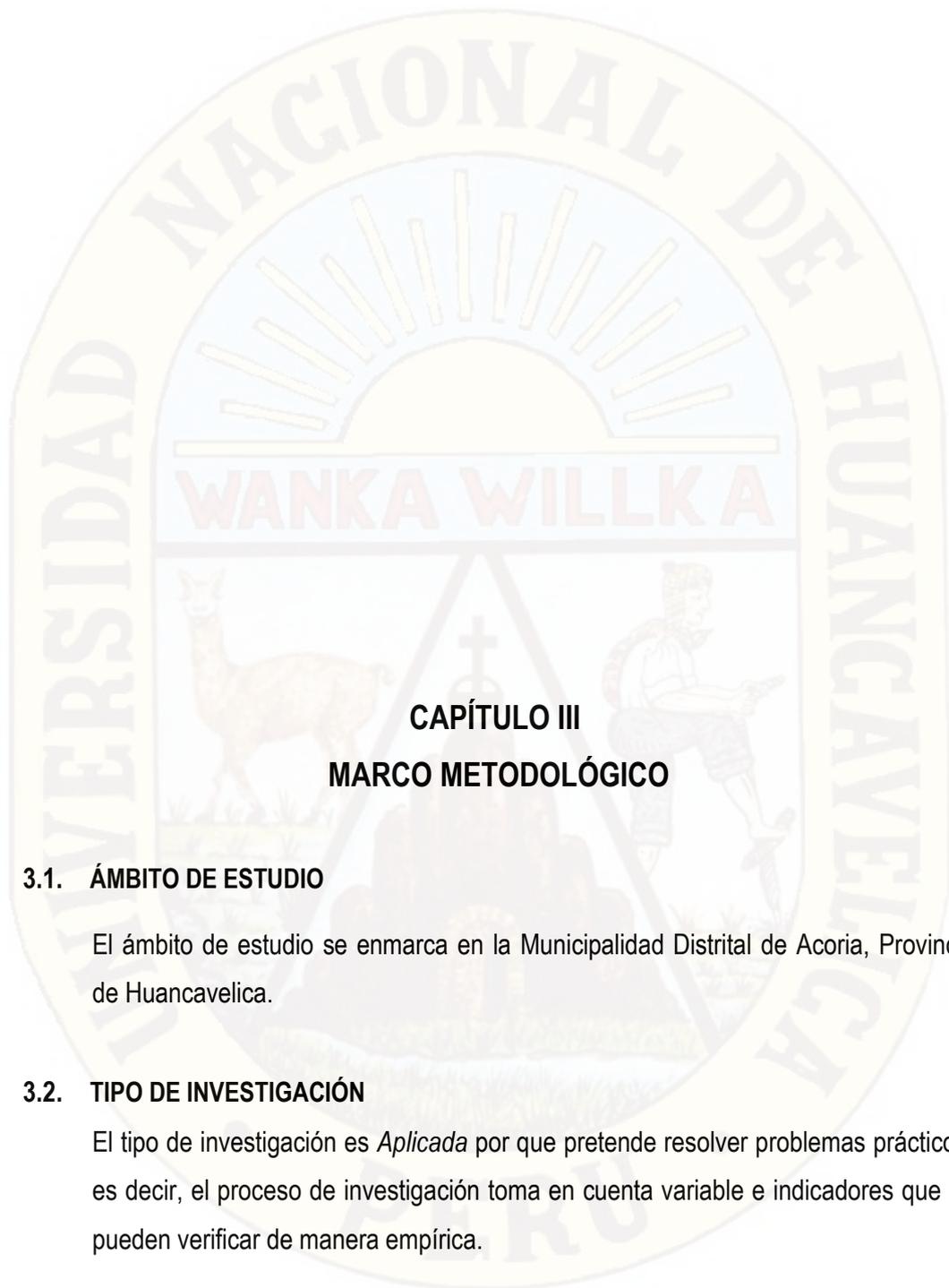
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPOTESIS: La comunicación organizacional incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica al año 2015.

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Comunicación Organizacional (X)	<p>“La comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización, incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia – sindicatos, descendentes y laterales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones”. Redding y Sanbom (1964).</p> <p>“La comunicación organizacional” es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. Gary Kreps</p>	X ₁ Informativa	Comunicación interna	Nunca
		X ₂ Afectiva Colaborativa	Comunicación interna	Casi nunca
		X ₃ Estratégica	Comunicación Bilateral	A veces
Gestión por Objetivos (Y)	<p>“La participación en la fijación de los objetivos de un manera efectiva supone asumir responsabilidades genuinas. Además una de las mayores ventajas de la dirección mediante objetivos es que hace posible que el directivo controle sus propias realizaciones”. Druker (1979)</p> <p>Más que un sistema nuevo de administrar, es una forma de pensar que requiere que muchos de los que ejercen el mando cambien radicalmente sus estilos, prácticas y valores de supervisión, y permitan que cada subordinado participe en la fijación de los objetivos del trabajo que realiza y se autosupervise y se autocontrole.</p>	Y ₁ : Resultado Y ₂ : Responsable Y ₃ : Integración Y ₄ : Cultura	- Planes - Programas - Funciones - Interna - Externa - Valores - Costumbres	Casi siempre Siempre

VALORIZACIÓN DE ESCALA DE HIPOTESIS

La comunicación organizacional incide de manera significativa en la gestión por objetivos	Por qué las dimensiones de la comunicación organizacional sobrepasan al 90% de aceptación de acuerdo al cuestionario aplicado en la gestión por objetivos del personal administrativo
La comunicación organizacional incide de manera significativa positiva en la gestión por objetivos.	Según las dimensiones aplicadas en el cuestionario sobrepasan el 75% de aceptación en la gestión por objetivos.
La comunicación organizacional incide de manera significativa negativa, en la gestión por objetivos.	Según las dimensiones de información de informativa y efectiva aplicadas en el cuestionario representan igual o menor al 45%, de incidencia en la gestión por objetivos.
La comunicación organizacional incide de manera tangencial y superficial en la gestión por objetivos.	Según las dimensiones estratégica aplicada en el cuestionario representan entre 0 a 20 el nivel de aceptación en la gestión por objetivos.



CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se enmarca en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es *Aplicada* por que pretende resolver problemas prácticos; es decir, el proceso de investigación toma en cuenta variable e indicadores que se pueden verificar de manera empírica.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación se enmarca en un nivel *descriptivo*. Descriptivo, porque describe y mide las variables en estudio, buscando especificar las propiedades más relevantes del tema de estudio.

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

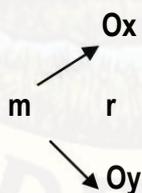
3.4.1. Método

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional; para determinar el nivel de la relación de las variables en estudio en la Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

- **Método Inductivo:** Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- **Método Deductivo:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Estudió la relación entre dos o más variables de la investigación.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:



Dónde:

- m: muestra
- O: observación
- x: comunicación organizacional
- y: gestión por objetivos
- r: relación de variables

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. Población y Muestra

La investigación abarcó tomando como referencia a los 40 trabajadores administrativos que labora en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

3.6.2. Muestreo

El muestreo es el no probabilístico por conveniencia, ya que solo se tomó como referencia al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a. Observación

Proceso de conocimiento por el cual se percibió rasgos característicos de nuestro objeto de estudio. Esta nos permitió complementar las técnicas siguientes, teniendo así una visión global del estudio, en particular para identificar las posibles influencias socioeconómicas en la zona de influencia de nuestra investigación.

b. Análisis Bibliográfico y Documental

De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información. Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, fueron tomadas de la biblioteca de nuestra universidad y biblioteca especializada de la facultad, en lo que se refiere al campo de la investigación.

c. Encuesta

La encuesta llevada a cabo se dirigió a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica. El propósito de la encuesta es determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas para adjuntar y capturar datos fueron las siguientes: Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra.
- Procesos de observación.
- Proceso de encuestas.

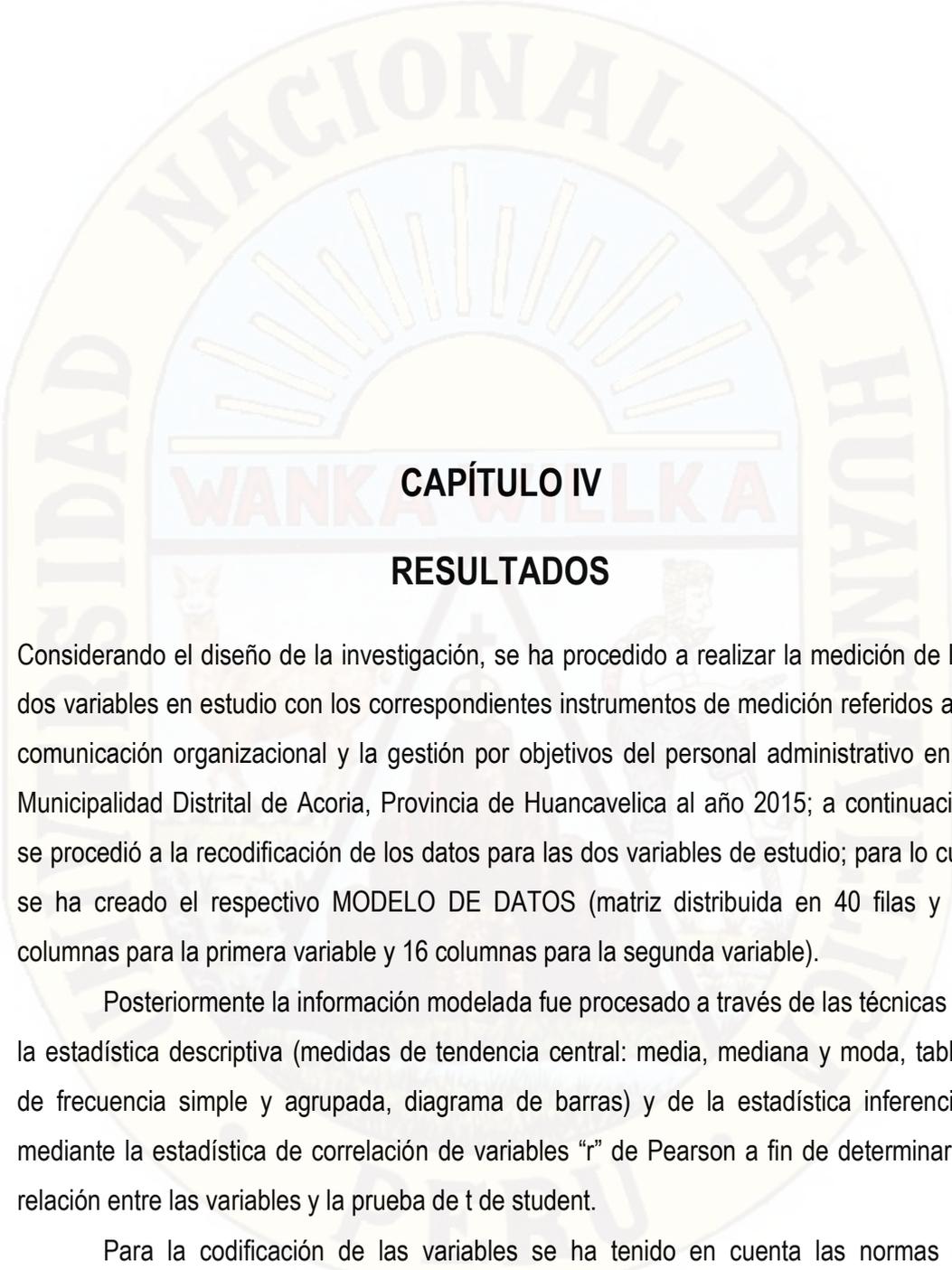
Para la recolección de datos secundarios:

- Recopilación de fuentes bibliográficas.
- Aplicación y validación del instrumento.
- Tabulación de datos.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el programa IBM SPSS Versión 23.0, realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación de variables.
- e. Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 23.0

The logo of the Universidad Nacional de Huancavelica is a circular emblem. It features a central sun with rays, a banner below it with the text 'WANKA WILKA', and a shield at the bottom containing a figure. The words 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA' are written around the perimeter of the circle.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con los correspondientes instrumentos de medición referidos a la comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica al año 2015; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para las dos variables de estudio; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 40 filas y 12 columnas para la primera variable y 16 columnas para la segunda variable).

Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables y la prueba de t de student.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar, que para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 23.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales), además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN POR OBJETIVOS

Gráfico 1. Estadísticas de resumen comunicación organizacional y la gestión por objetivos.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N° 1 se observa las estadísticas de resumen de las dos variables en estudio. Observamos que para la variable referida a la comunicación organizacional la media es 100,85 que dentro del rango de la variable está tipificada como media [97,5-122,5] asimismo la puntuación mínima es de 66 puntos y la máxima es 134 puntos, el valor de la mediana es de 102,5 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 15,14 y la varianza es 229,16 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la media poblacional al 95% [96,01-105,69].

Observamos que para la variable referida a la *gestión por objetivos* la media es 104,28 que dentro del rango de la variable está tipificada como media [98-113] asimismo la puntuación mínima es de 73 puntos y la máxima es 125 puntos, el valor de la mediana es de 104,5 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 12,46 y la varianza es 155,28 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la verdadera media poblacional al 95% de confianza; el histograma nos muestran que efectivamente los datos están siguiendo una distribución normal por lo cual usaremos los elementos de la estadística paramétrica.

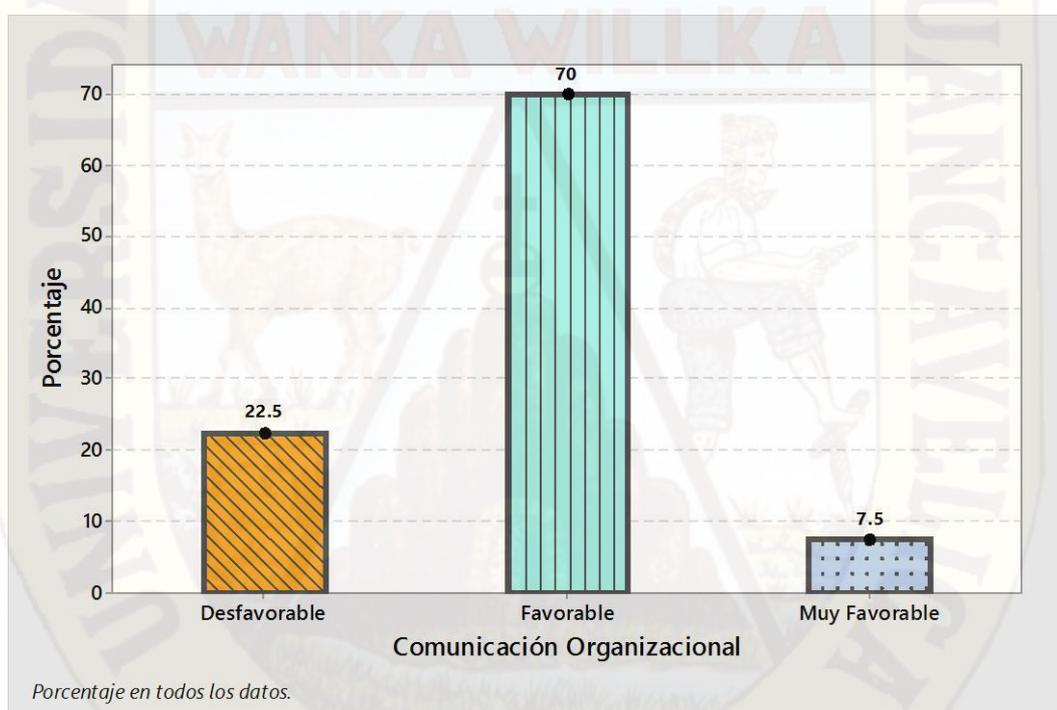
4.1.1. RESULTADOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Tabla 1. Resultados de la comunicación organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

Comunicación Organizacional	f	%
Desfavorable	9	22,5
Favorable	28	70,0
Muy Favorable	3	7,5
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 2. Diagrama de la comunicación organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 1.

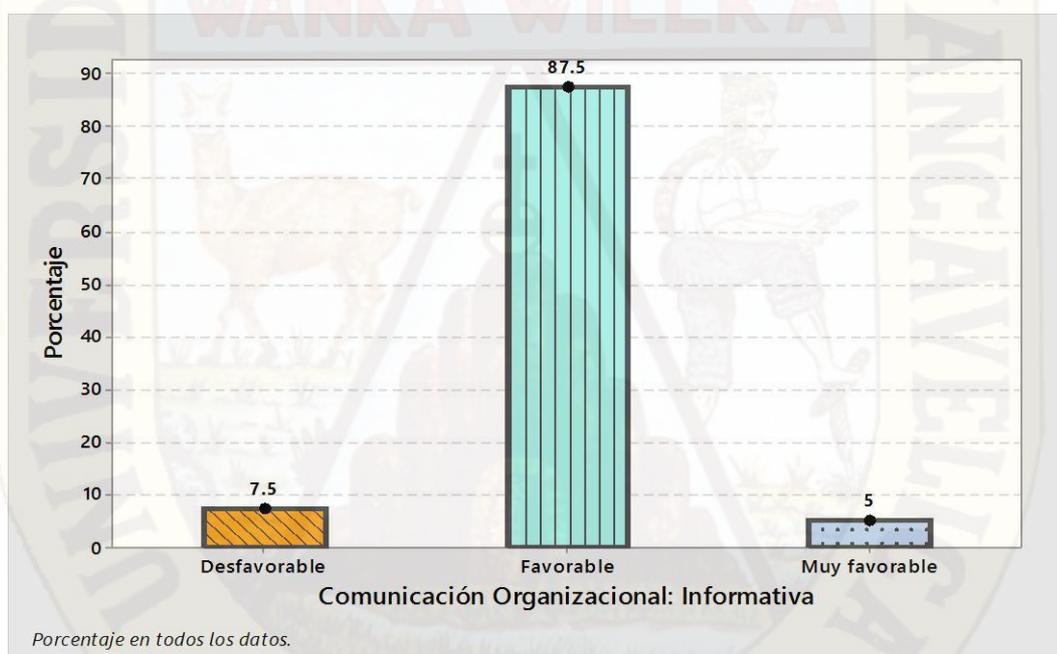
La tabla N° 1 muestra los resultados de los niveles de la comunicación organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica, observamos que el 22,5% (9) de los casos consideran que es desfavorable, el 70,0% (28) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 7,5% (3) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 2. Resultados de la comunicación organizacional en su dimensión informativa del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

Comunicación Organizacional: Informativa	f	%
Desfavorable	3	7,5
Favorable	35	87,5
Muy favorable	2	5,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 3. Diagrama de la comunicación organizacional en su dimensión informativa del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 2.

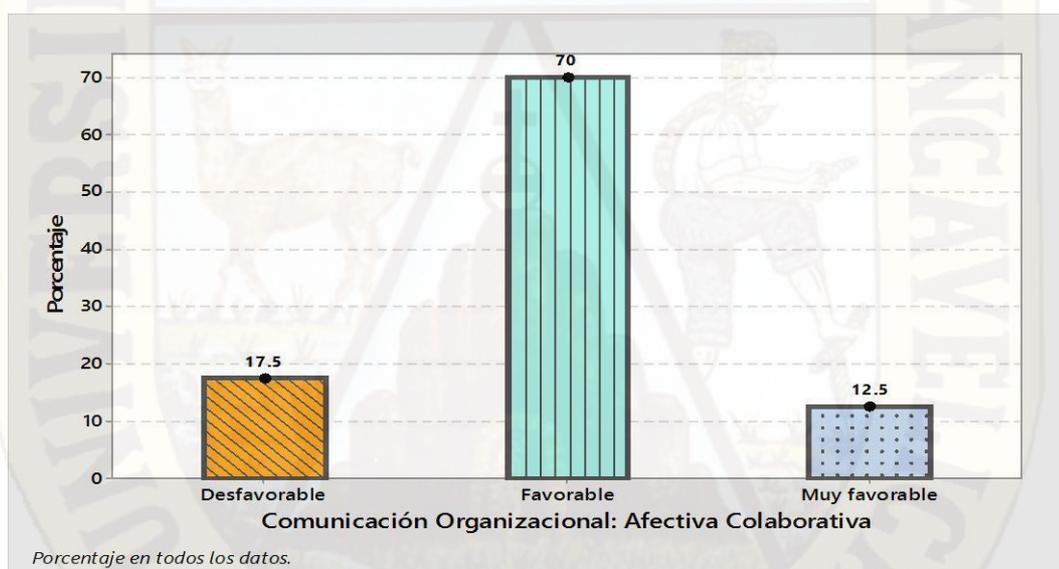
La tabla 2 muestra los resultados de los niveles de la comunicación organizacional en su dimensión informativa del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica, observamos que el 7,5% (3) de los casos consideran que es desfavorable, el 87,5% (35) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 5,0% (2) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 3. Resultados de la comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

Comunicación Organizacional: Afectiva Colaborativa		
	f	%
Desfavorable	7	17,5
Favorable	28	70,0
Muy favorable	5	12,5
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 4. Diagrama de la comunicación organizacional en su dimensión afectiva-colaborativa del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 3.

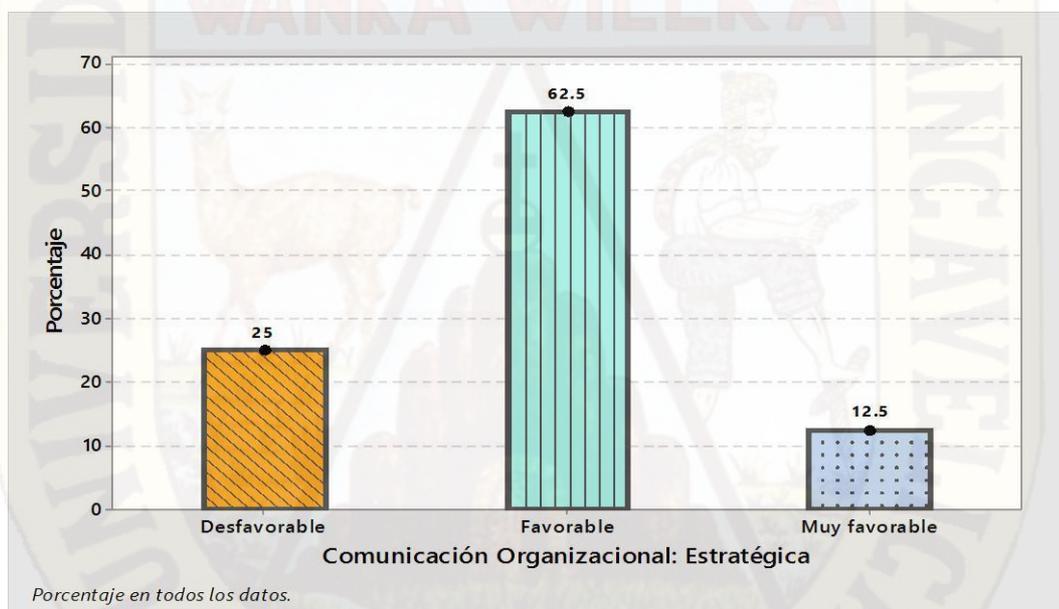
La tabla 3 muestra los resultados de los niveles de la comunicación organizacional en su dimensión afectiva colaborativa del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica, observamos que el 17,5% (7) de los casos consideran que es desfavorable, el 70,0% (28) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 12,5% (5) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 4. Resultados de la comunicación organizacional en su dimensión estratégica del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

Comunicación Organizacional: Estratégica	f	%
Desfavorable	10	25,0
Favorable	25	62,5
Muy favorable	5	12,5
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 5. Diagrama de la comunicación organizacional en su dimensión estratégica del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 4.

La tabla 4 muestra los resultados de los niveles de la comunicación organizacional en su dimensión estratégica del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica, observamos que el 25,0% (10) de los casos consideran que es desfavorable, el 62,5% (25) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 12,5% (5) de los casos el nivel es muy favorable.

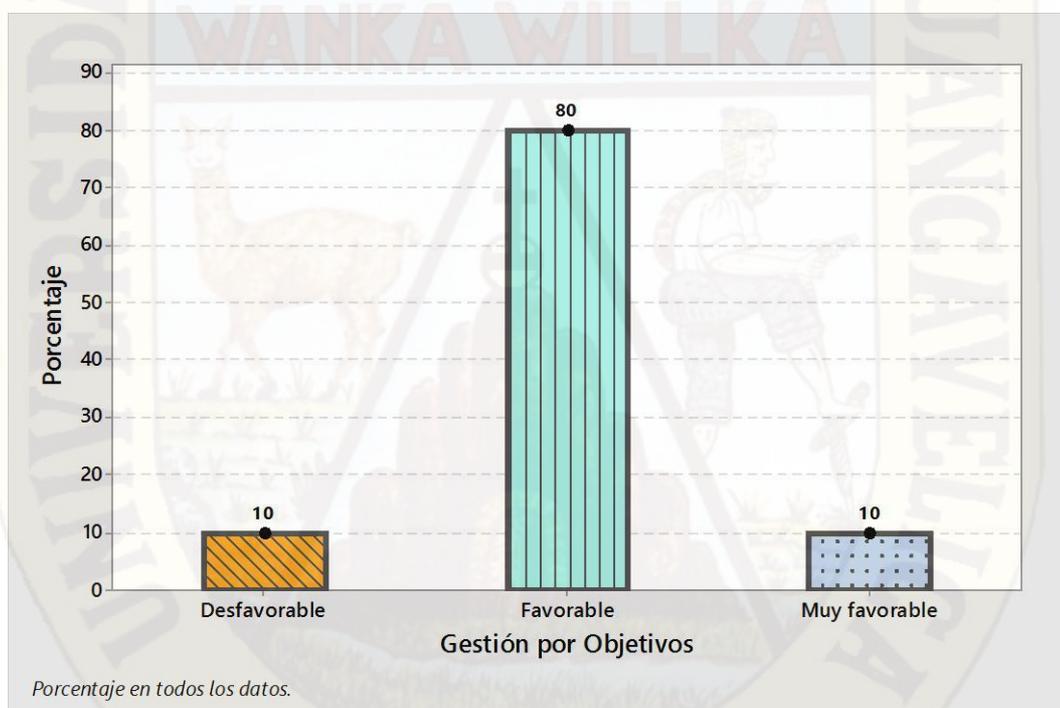
4.1.2. RESULTADOS DE LA GESTIÓN POR OBJETIVOS

Tabla 5. Resultados de la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

Gestión por Objetivos	f	%
Desfavorable	4	10,0
Favorable	32	80,0
Muy favorable	4	10,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 6. Diagrama de la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 5.

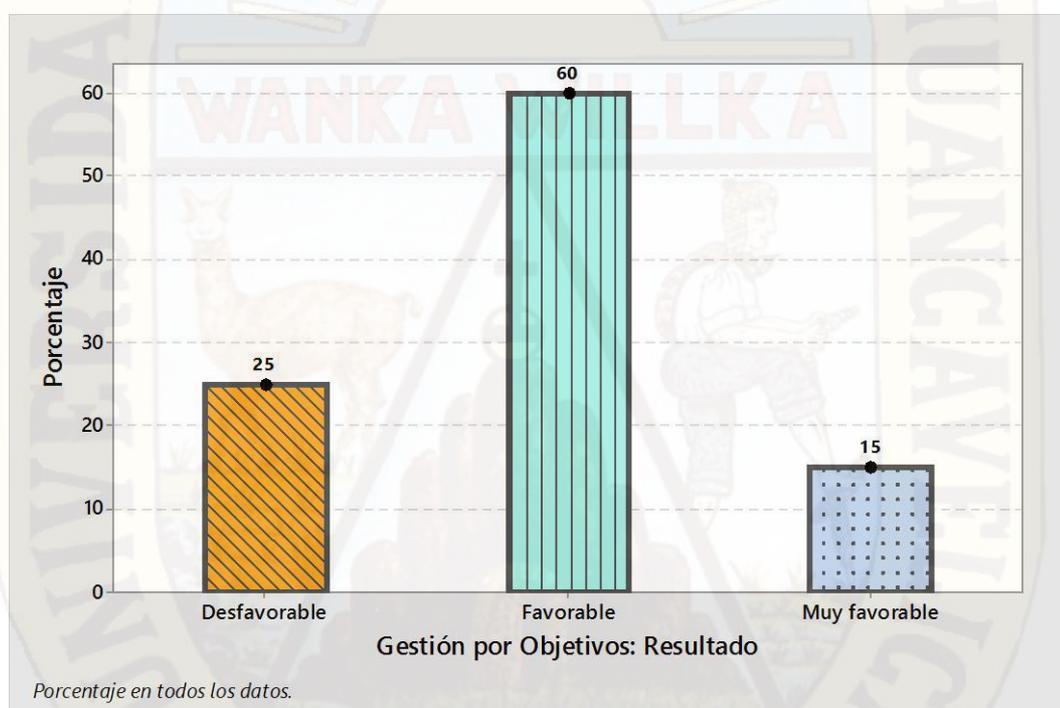
La tabla 5 muestra los resultados de los niveles de la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica, observamos que el 10,0%(4) de los casos consideran que es desfavorable, el 80,0% (32) de los casos consideran que es favorable y el 10,0% (4) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 6. Resultados de la gestión por objetivos en la dimensión resultado del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

Gestión por Objetivos: Resultado	f	%
Desfavorable	10	25,0
Favorable	24	60,0
Muy favorable	6	15,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 7. Diagrama de la gestión por objetivos en la dimensión resultado del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 6.

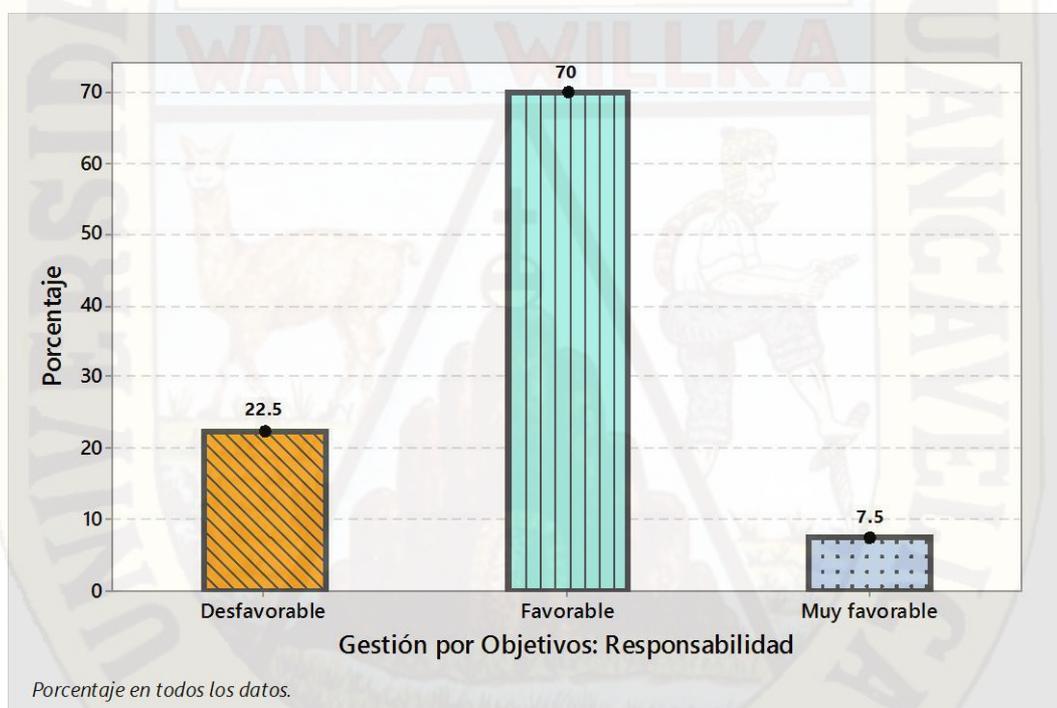
La tabla 6 muestra los resultados de los niveles de la gestión por objetivos en su dimensión resultado del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica, observamos que el 25,0% (10) de los casos consideran que es desfavorable, el 60,0% (24) de los casos consideran que es favorable y el 15,0% (6) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 7. Resultados de la gestión por objetivos en la dimensión responsabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

Gestión por Objetivos: Responsabilidad	f	%
Desfavorable	9	22,5
Favorable	28	70,0
Muy favorable	3	7,5
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 8. Diagrama de la gestión por objetivos en la dimensión responsabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 7.

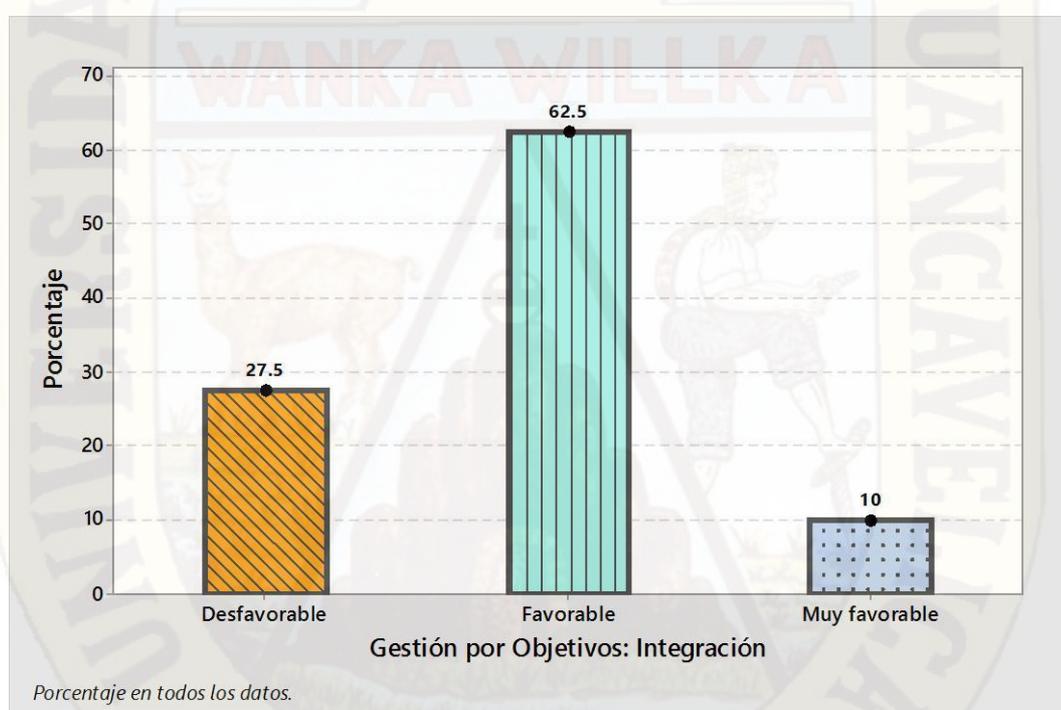
La tabla 7 muestra los resultados de los niveles de la gestión por objetivos en su dimensión responsabilidad del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica, observamos que el 22,5% (9) de los casos consideran que es desfavorable, el 70,0% (28) de los casos consideran que es favorable y el 7,5% (3) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 8. Resultados de la gestión por objetivos en la dimensión integración del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

Gestión por Objetivos: Integración	f	%
Desfavorable	11	27,5
Favorable	25	62,5
Muy favorable	4	10,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 9. Diagrama de la gestión por objetivos en la dimensión integración del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 8.

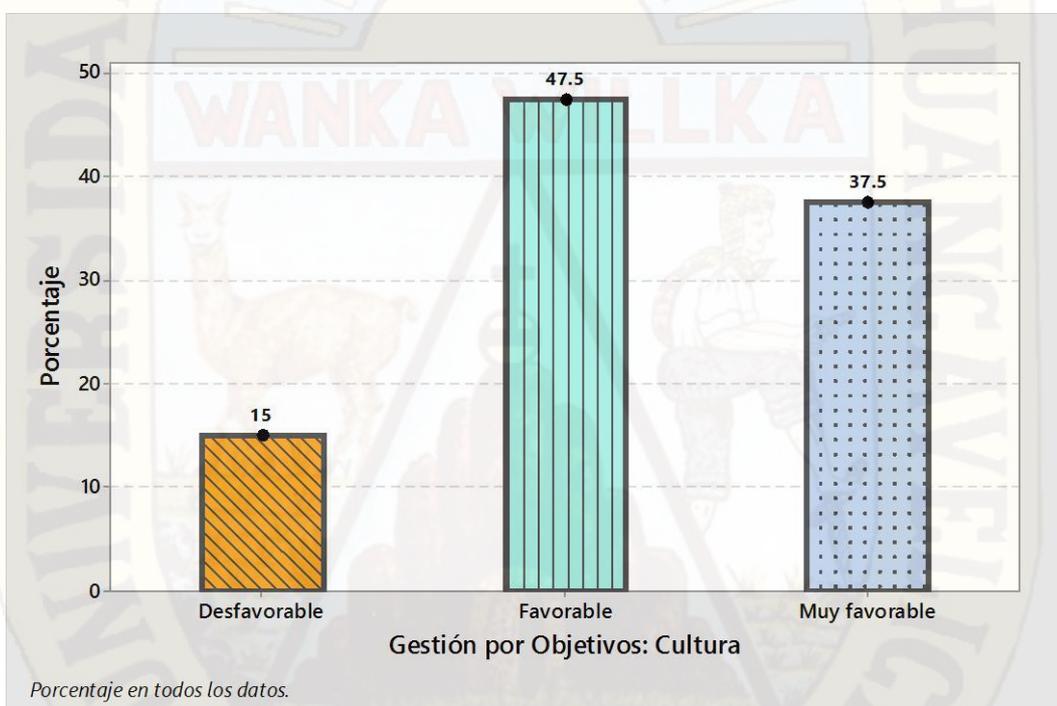
La tabla 8 muestra los resultados de los niveles de la gestión por objetivos en su dimensión integración del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica, observamos que el 27,5% (11) de los casos consideran que es desfavorable, el 62,5% (25) de los casos consideran que es favorable y el 10,0% (4) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 9. Resultados de la gestión por objetivos en la dimensión cultura del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

Gestión por Objetivos: Cultura	f	%
Desfavorable	6	15,0
Favorable	19	47,5
Muy favorable	15	37,5
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 10. Diagrama de la gestión por objetivos en la dimensión cultura del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.



Fuente: tabla N° 9.

La tabla 9 muestra los resultados de los niveles de la gestión por objetivos en su dimensión cultura del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica, observamos que el 15,0% (6) de los casos consideran que es desfavorable, el 47,5% (19) de los casos consideran que es favorable y el 37,5% (15) de los casos el nivel es muy favorable.

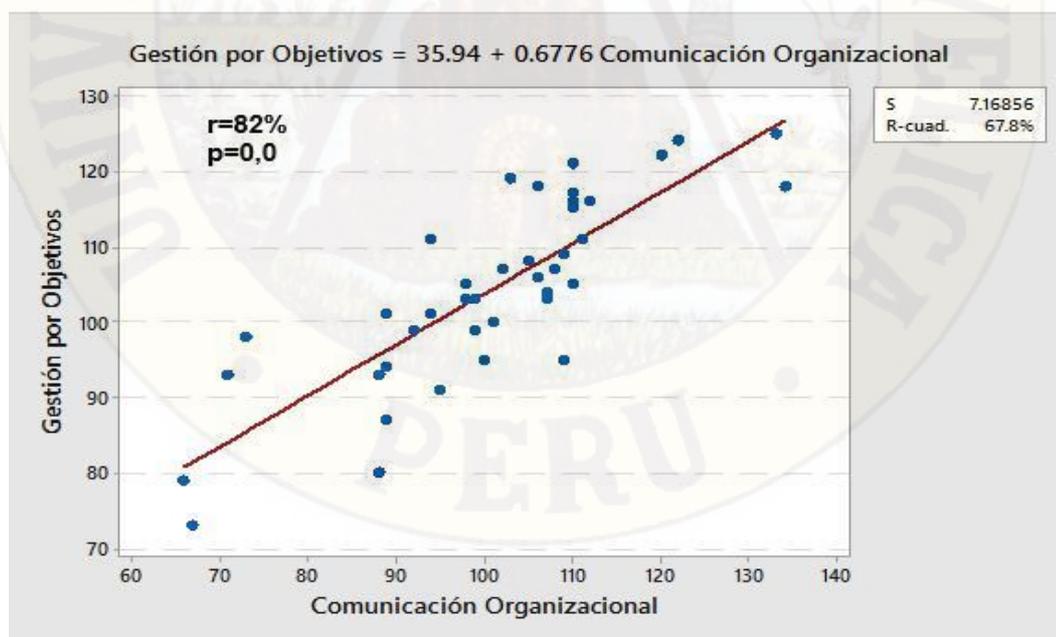
4.1.3. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN POR OBJETIVOS

Tabla 10. Resultados de la relación de la comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

Gestión por Objetivos	Comunicación Organizacional						Total		
	Desfavorable		Favorable		Muy favorable		f	%	
	f	%	f	%	f	%			
Desfavorable	4	10,0	-	-	-	-	4	10,0	
Favorable	5	12,5	26	65,0	1	2,5	32	80,0	
Muy favorable	-	-	2	5,0	2	5,0	4	10,0	
Total	9	22,5	28	70,0	3	7,5	40	100,0	
		$\chi^2=26,607$		gl=4		p=0,0			

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 11. Diagrama de la relación de la comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.



Fuente: base de datos.

En la tabla N° 10 por las estadísticas de resumen se deduce que el valor de la chi cuadrada es de $\chi^2 (gl=4)=26,607$ lo cual evidencia la presencia de una relación entre las variables; para determinar la intensidad usaremos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición para lo cual utilizaremos la estadística “r” de Pearson:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y): La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

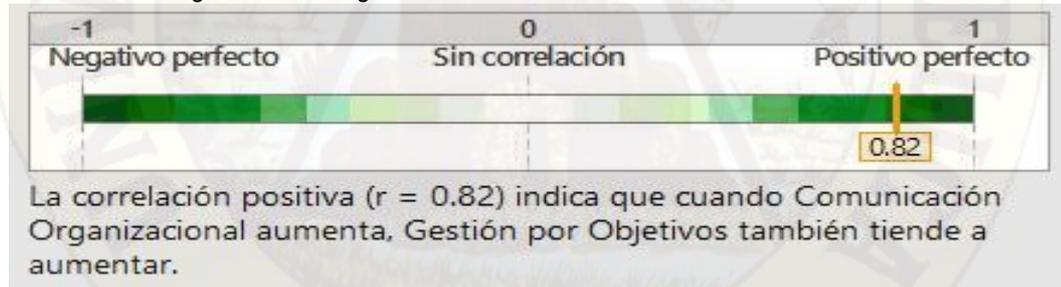
Si: Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{154}{\sqrt{229,16} \times \sqrt{155,28}} = 82\%$$

En el gráfico siguiente observamos la significancia de la relación obtenida, notamos que dicha correlación tienen a una correlación positiva media entre las variables.

Gráfico 12. Diagrama de la significancia de la correlación entre las variables.



Fuente: Software estadístico.

En la tabla N° 10 se puede observar que el 10,0% (4) de los casos consideran que la gestión por objetivos es desfavorable y la comunicación organizacional es desfavorable; el 12,5% (5) de los casos consideran que la gestión por objetivos es favorable y la comunicación organizacional es desfavorable; el 65,0% (26) de los casos consideran que la gestión por objetivos es favorable y la

comunicación organizacional es favorable ; el 5,0% (2) de los casos consideran que la gestión por objetivos es muy favorable y la comunicación organizacional es favorable; el 2,5% (1) de los casos consideran que la gestión por objetivos es favorable y la comunicación organizacional es muy favorable; el 5,0% (2) de los casos consideran que la gestión por objetivos es muy favorable y la comunicación organizacional es muy favorable.

Del correspondiente diagrama de dispersión del gráfico N° 11 podemos confirmar el hecho de que la relación entre las variables es positiva pues la pendiente de la línea de regresión es mayor que cero; al determinar el índice de la relación entre las dos variables se ha determinado que es 82% y positiva que de acuerdo a la tabla N° 11 se tipifica como *positiva fuerte*. La estadística R cuadrado nos indica que toda predicción de la variable Gestión por Objetivos tienen un poder de predicción del 67,8%.

Tabla 11 . Intensidad de la correlación "r" de Pearson.

Correlación negativa perfecta:	-1
Correlación negativa muy fuerte:	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte:	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media:	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil:	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil:	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna:	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil:	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil:	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media:	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte:	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte:	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta:	+1

Fuente: Ritchel (2006).

4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

Para prueba de significancia estadística de la correlación, usaremos el esquema clásico propuesto por Karl Pearson.

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- Nula (H_0)

La comunicación organizacional no incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica al año 2015.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- Alterna (H_1)

La comunicación organizacional incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica al año 2015.

$$\rho > 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA O ERROR

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

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria (x) sigue una distribución “ t ” con 38 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado “ V_t ” de la prueba para 38 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,686 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la "t":

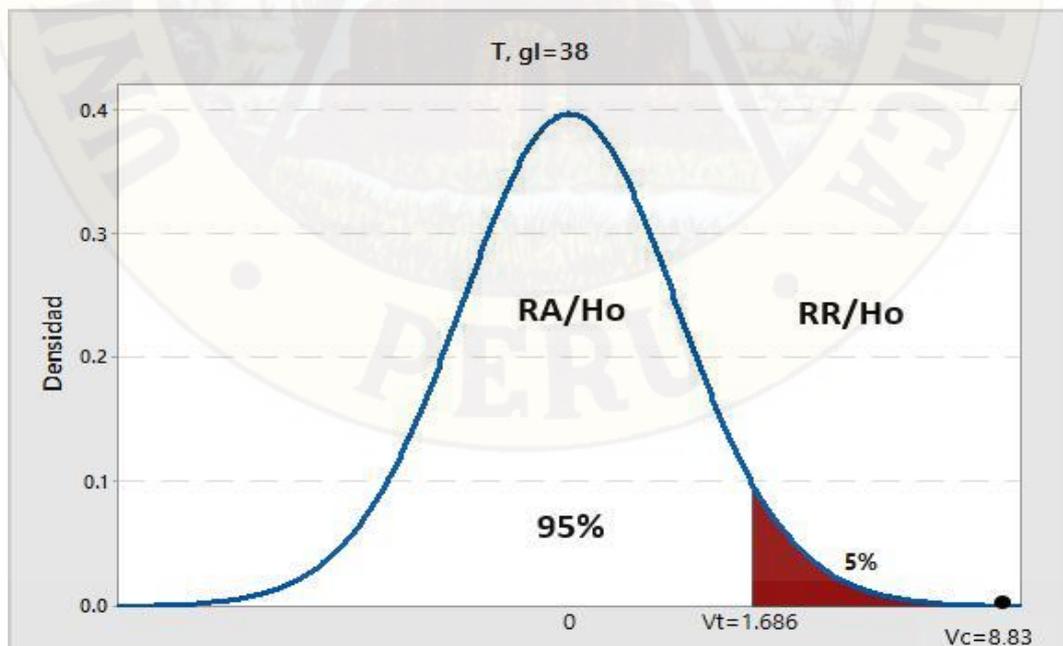
$$t = V_c = 0,82 \sqrt{\frac{40 - 2}{1 - 0,82^2}} = 8,83$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado y el valor crítico de la misma lo tabulamos en la gráfica de la función "t", del grafico notamos que se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho) de la cual podemos deducir que $V_c > V_t$ ($8,83 > 1,686$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

La comunicación organizacional incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica al año 2015 con un 95% de confianza.

Gráfico 13. Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis.



Fuente: Generado con el Software Estadístico.

Además se deduce de la gráfica 13 que la probabilidad asociada al modelo es $p=0,05$ por lo que se confirma la decisión de rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Además el gráfico 11 presenta la estadística de bondad de ajuste $R^2=67,8\%$ que representa el poder de predicción del modelo lineal asociado.

4.2.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

En la siguiente tabla se observa las estadísticas de resumen para las correlaciones de las dimensiones de las variables basados en la estadística “r” de Pearson y otras estadísticas para la respectiva docimasia de las hipótesis específicas, de tal manera que se logre el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

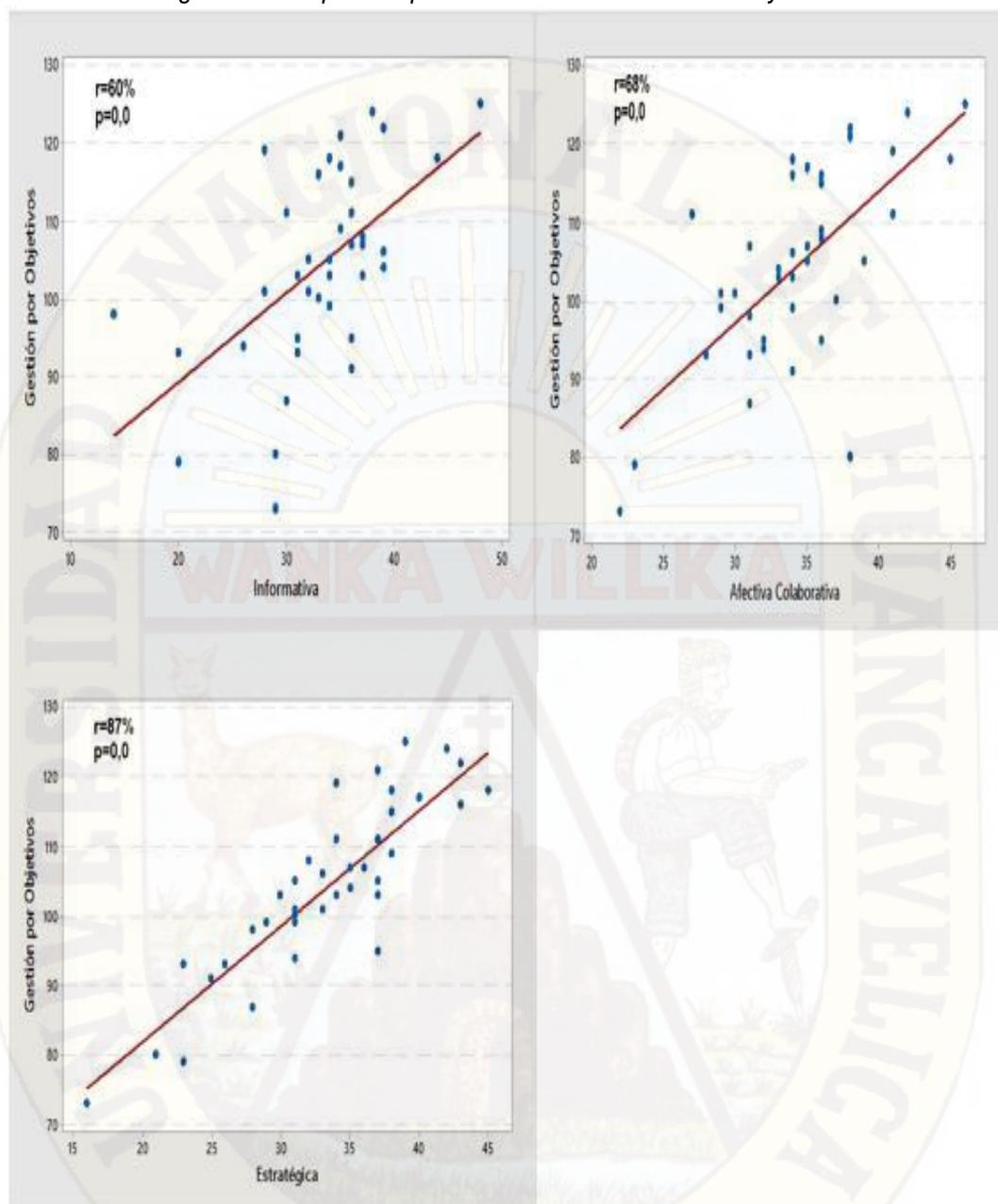
Tabla 12. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

Dimensiones de la Comunicación Organizacional	Estadísticas de la relación con la gestión por objetivos					
	r	n	Vc=t	Vt	p	Ho
Informativa	60%	40	4,62	1,686	-	Rechazo
Afectiva-Colaborativa	68%	40	5,72	1,686	-	Rechazo
Estratégica	87%	40	10,88	1,686	-	Rechazo

Fuente: Software estadístico.

En la siguiente tabla 12 se observa las estadísticas de resumen para las correlaciones de las dimensiones de las variables basados en la estadística “r” de Pearson y otras estadísticas para la respectiva docimasia de las hipótesis.

Gráfico 14. Diagrama de dispersión para la relación de las variables y dimensiones



Fuente: Software estadístico.

Utilizando la misma metodología para la docimasia de la hipótesis general, se procederá a validar las hipótesis específicas de investigación, para lo cual en la tabla 12 se muestran los resultados sobre los cuales se validara. Notemos que todas las líneas tienen pendiente positiva.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La comunicación organizacional en su dimensión informativa no incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La comunicación organizacional en su dimensión informativa incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la tabla 12 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=60\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $4,62 > 1,686$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La comunicación organizacional en su dimensión informativa incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica con un nivel de confianza del 95%.

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La comunicación organizacional en su dimensión afectiva- colaborativa no incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La comunicación organizacional en su dimensión afectiva- colaborativa incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la tabla 12 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=68\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $5,72 > 1,686$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La comunicación organizacional en su dimensión afectiva- colaborativa incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica con un nivel de confianza del 95%.

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La comunicación organizacional en su dimensión estratégica no incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La comunicación organizacional en su dimensión estratégica incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la tabla 12 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=87\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el

valor crítico se deduce $10,88 > 1,686$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La comunicación organizacional en su dimensión estratégica incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica con un nivel de confianza del 95%.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Considerando los resultados de la investigación, se pone en evidencia la presencia de una relación positiva fuerte entre la comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica año 2015. La intensidad de la relación fue del 82% que se tipifica como una relación positiva fuerte dentro del dominio probabilístico. Con lo cual se está dando cumplimiento al objetivo general de la investigación.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos, los resultados de la investigación han puesto en relieve que la relación entre la informativa y la gestión por objetivos tiene una intensidad del 60%; la relación entre afectiva- colaborativa y la gestión por objetivos tiene una intensidad del 68% y finalmente la intensidad de la relación entre estratégica y la gestión por objetivos tiene una intensidad del 87% con lo cual evidentemente se logra el cumplimiento de los objetivos específicos.

Además los resultados de la investigación tienen validez porque se ha controlado los factores como:

- **Cantidad de datos.-** El tamaño de su muestra para ambos grupos de estudio ($n=40$) es lo suficientemente necesario como para proveer una estimación muy precisa de la fuerza de la relación (teorema del límite central).
- **Datos atípicos.-** Puesto que los datos poco comunes pueden tener una influencia fuerte en los resultados, en los diagramas de caja no se identifican la presencia de casos atípicos que degeneren la distribución de los datos.

- **Normalidad.**- Debido a que se tiene más o igual a 40 casos de análisis, la normalidad no representa un problema.
- **El modelo de predicción.**- El Informe de selección de modelo muestra un modelo idóneo y eficiente para realizar predicciones. Además en la gráfica de dispersión de la relación general se observe que los casos cubren adecuadamente el rango de valores de las dos variables.

Dicho modelo de predicción es:

Gestión por objetivos =35,94+0,6776*Comunicación organizacional.

Además su estadística de bondad de ajuste $R_2=67,8\%$ implica que cualquier predicción tienen un nivel de certeza del 67,8% o que el modelo de regresión lineal explica hasta el 67,8% de la variación de una variable.

En general se ha corroborado que el 80,0% del personal administrativo consideran que la gestión por objetivos es favorable en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica y el 70.0% de los casos consideran que la comunicación organizacional es favorable.

Los resultados de esta investigación al confrontarlos con los obtenidos por Strauck Franco (2014) menciona como conclusión que la concepción estratégica de la comunicación es un planteamiento en constante evolución, que de acuerdo al tipo de organización adquiere matices particulares.

Asimismo al considerar a QUISPE GONZALES, Juan (2009) nos percatamos que la valoración del personal sobre la comunicación interna, fue un elemento que casi siempre hizo dinámica las acciones dentro de la organización respecto a la comunicación sobre el desempeño laboral, políticas de gestión, la situación financiera.

CONCLUSIONES

1. Se ha evidenciado que la comunicación organizacional tienen una incidencia significativa con la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica -año 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=82\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva fuerte y significativa. En el 80,0% de los casos la gestión por objetivos es favorable y en el 70,0% de los casos la comunicación organizacional es favorable.
2. Se ha evidenciado que la comunicación organizacional en su dimensión informativa tienen una incidencia significativa con la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=60,0\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media y significativa. En el 87,5% de los casos la informativa es favorable y en el 80,0% de los casos la gestión por objetivos es favorable.
3. Se ha evidenciado que la comunicación organizacional en su dimensión afectiva- colaborativa tienen una incidencia significativa con la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=68\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media y significativa. En el 70,0% de los casos la afectiva- colaborativa es favorable y en el 80,0% de los casos la gestión por objetivos es favorable.
4. Se ha evidenciado que la comunicación organizacional en su dimensión estratégica tienen una incidencia significativa con la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=87,0\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que

dicha relación es positiva fuerte y significativa. En el 62,5% de los casos la estratégica es favorable y en el 80,0% de los casos la gestión por objetivos es favorable.



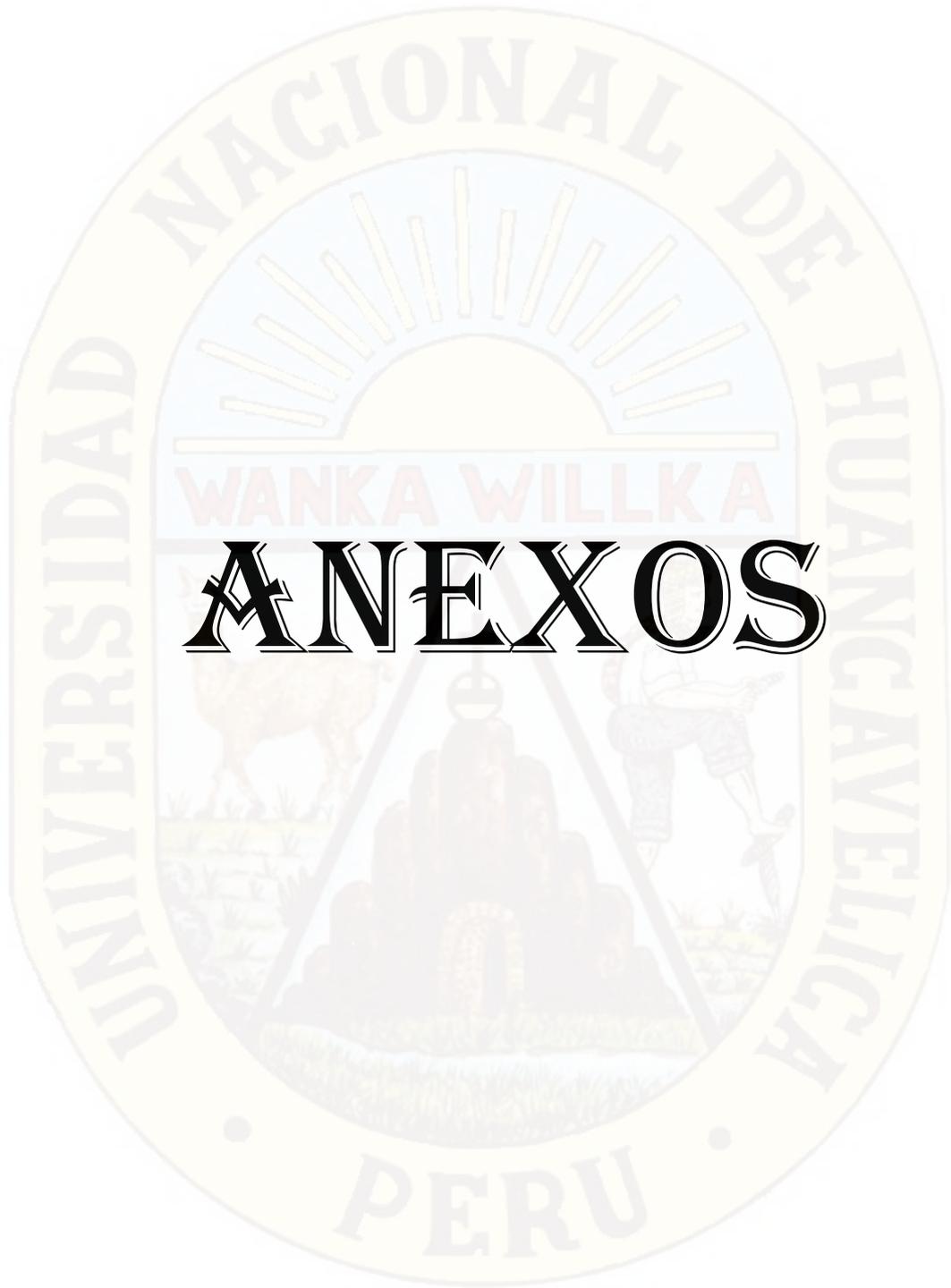
RECOMENDACIONES

- La comunicación organizacional y la administración por objetivos no son formulas milagrosas para una adecuada gestión; sin embargo, puede ser un método fundamental para la solución de conflictos que se presentan en la organización, por lo que debe aplicarse de forma global y no en áreas aisladas de la institución.
- Los gestores deben explicar a sus subordinados qué es la administración por objetivos por medio de una adecuada comunicación; explicar cómo funciona, por qué se aplica, qué papel tendrá en la evaluación de desempeño y los beneficios que ofrecen a quienes participan de ella.
- La gerencia debe conocer los objetivos de la organización y el lugar que sus actividades ocupan en ella; deben informarse de las principales políticas de la institución, para generar un buen proceso administrativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTOLI, A., Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992.
- BERLO, D., El Proceso de Comunicación. Editorial Ateneo, Argentina, 1979.
- ECO, U., COMO SE HACE UNA TESIS. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura. Editorial Gedisa, España, 1992
- FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.
- FISKE, J., Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia, 1982.
- GARCIA & URREA, Análisis de la Gestión de Comunicación Organizacional en Empresas del Sector Privado del Area Metropolitana de Caracas. Comunicación Social UCAB, 1997.
- GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial IRWIN, 1996.
- HERNÁNDEZ R.; FERNÁNDEZ C.; BAPTISTA P, Metodología de la Investigación. Editorial Mc.Graw Hill. México, 1995.
- KATZ y KAHN, Psicología Social de las Organizaciones. Editorial NAMA, México, 1990.
- KOONTZ y WEIHRICH, Administración una Perspectiva Global. Mc Graw Hill, 1996.

- KREPS, G. L., La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.
- MASCAREÑAS, J. Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas, Mc Graw Hill, España, 1993.
- PASQUALI A., Comprender la Comunicación, Monte Avila Editores, 1978
- URQUIJO, J. I., Teoría de las Relaciones Industriales. Ex Libris, Caracas, 1996.
- SHEIN, E. H. Y BENNIS, W. G., Personal and Organizational change Through Group Methods. Wiley, Nueva York, 1995.
- SHEIN, EDGAR, SALK, JANE Y OTROS., Fusiones y Adquisiciones culturales y Organizativas. España, Centro de estudio de las Organizaciones, 1991.



LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN POR OBJETIVOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA, PROVINCIA DE HUANCAREVELICA – AÑO 2015^[1]

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACION
¿Cómo se relaciona la comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica al año 2015?	Conocer la relación de la comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica al año 2015.	La comunicación organizacional incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica al año 2015.	<u>Variable Independiente</u> COMUNICACION ORGANIZACIONAL	- INFORMATIVA - AFECTIVA-COLABORATIVA - ESTRATEGICA	- Comunicación interna - Comunicación interna - Comunicación bilateral	Aplicada. NIVEL DE INVESTIGACION Descriptivo Correlacional. DISEÑO DE INVESTIGACION No experimental. Transaccional – descriptivo correlacional. 
Problemas Específicos: ¿Cuál es la relación de la comunicación organizacional en su dimensión informativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica?	Objetivos Específicos: Determinar la relación de la comunicación organizacional en su dimensión informativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, provincia de Huancavelica.	Hipótesis Específicas: La comunicación organizacional incide de manera significativa en la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica.	<u>Variable Dependiente</u> GESTION POR OBJETIVOS	- RESULTADO - RESPONSABILIDAD - INTEGRACION - CULTURA	- Planes - Programas - Funciones - Interna - Externa - Valores - Costumbres	POBLACION Y MUESTRA Para la investigación se tomó como referencia el personal administrativo que labora en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica, siendo en total 40 personas. METODOS Y TECNICAS - Científico, Inductivo, Deductivo. - Encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0163-2016-FCE-R-UNH

Huancavelica, 10 de Mayo del 2016.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 052-2016-SD-FCE-R-UNH de fecha 10-05-2016, Oficio N°0120-2016-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 18-04-2016, Informe N° 05-2016-A/MJ-EPA-FCE de fecha 14-03-2016, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por **JOEL WILBER TORIBIO CASQUI**, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

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

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

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

Que, se debe de tomar en cuenta que los informes finales (Tesis) los tesisistas deberán evitar coincidencias con los temas de clima y desempeño laboral referentes, marcos teóricos, resultados y discusiones.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinario del día 06-04-16;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN POR OBJETIVOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DE ACORIA, PROVINCIA DE HUANCAVELICA - AÑO 2015"** presentado por la bachiller **JOEL WILBER TORIBIO CASQUI**

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

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

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEA.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 072-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 20 de Enero del 2017.

VISTO:

Hoja de Trámite del Decanato N° 086 de fecha 16-01-2017; Oficio N° 0038-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 13-01-2017, Informe N° 12-2016-DQV- EPA-FCE-UNH de fecha 29-12-2017; presentado por el bachiller **TORIBIO CASQUI JOEL WILBER**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

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

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

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

Que mediante, Informe N° 12-2016-DQV- EPA-FCE-UNH de fecha 29-12-2017, emitido por el docente asesor **LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado: **"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN POR OBJETIVOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA, PROVINCIA DE HUANCAMELICA - AÑO 2015"** presentado por el bachiller **TORIBIO CASQUI JOEL WILBER**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 072-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 20 de Enero del 2017

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

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN POR OBJETIVOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA, PROVINCIA DE HUANCAMELICA - AÑO 2015"** presentado por el bachiller **TORIBIO CASQUI JOEL WILBER** para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:

- DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA Presidente
- LIC. ADM. HECTOR QUINCHO ZEVALLOS Secretario
- ECON. JUAN WILLIAM RODAS ALEJOS Vocal
- LIC. MAT. OSCAR MANUEL GARCIA CAJO Suplente

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

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

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS DOZANO NUÑEZ
DECANO



CPCC. LUIS ALBERTO MEDINA HERNANDEZ
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Interesado
Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0693-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 13 de Setiembre del 2017

VISTO:

Hoja de Tramite N° 2184 de fecha 11-09-2017, Solicitud S/N. presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **TORIBIO CASQUI JOEL WILBER**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

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

Que con el OFICIO N° 414-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 13-07-2017, Informe N° 07-2017-MJ-EPA-FCE-UNH de fecha 06-06-2017, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN POR OBJETIVOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA, PROVINCIA DE HUANCAVELICA - AÑO 2015"**, dando pase a sustentación.

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

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN POR OBJETIVOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ACORIA, PROVINCIA DE HUANCAVELICA - AÑO 2015"**, presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **TORIBIO CASQUI JOEL WILBER** para el día Jueves 21 de Setiembre del 2017 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0693-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 13 de Setiembre del 2017

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

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Jurados
Archivos

BASE DE DATOS

	Comunicació	Com_Organ	Dim-I	Dim_Infor	Dim-	Dim_Afec_Cola	Dim-E	Dim_Estrat	Gestió p	Gest_Obje	Dim-R	Dim_Resulta	Dim-	Dim_Respó	Dim-I	Dim_Integ	Dim-	Dim_Cult
1	73	Desfavorable	14	Desfavorable	31	Favorable	28	Desfavorable	98	Favorable	15	Desfavorable	25	Favorable	24	Desfavorable	34	Muy favorable
2	66	Desfavorable	20	Desfavorable	23	Desfavorable	23	Desfavorable	79	Desfavorable	16	Desfavorable	14	Desfavorable	20	Desfavorable	29	Favorable
3	122	Muy Favorable	38	Favorable	42	Muy favorable	42	Muy favorable	124	Muy favorable	30	Muy favorable	30	Muy favorable	32	Favorable	32	Favorable
4	111	Favorable	36	Favorable	41	Muy favorable	34	Favorable	111	Favorable	27	Favorable	27	Favorable	28	Favorable	29	Favorable
5	112	Favorable	33	Favorable	36	Favorable	43	Muy favorable	116	Favorable	25	Favorable	24	Favorable	36	Muy favorable	31	Favorable
6	67	Desfavorable	29	Favorable	22	Desfavorable	16	Desfavorable	73	Desfavorable	18	Desfavorable	13	Desfavorable	14	Desfavorable	28	Favorable
7	88	Desfavorable	31	Favorable	31	Favorable	26	Desfavorable	93	Favorable	19	Desfavorable	22	Favorable	22	Desfavorable	30	Favorable
8	94	Favorable	30	Favorable	27	Desfavorable	37	Favorable	111	Favorable	19	Desfavorable	21	Desfavorable	32	Favorable	39	Muy favorable
9	102	Favorable	36	Favorable	31	Favorable	35	Favorable	107	Favorable	21	Desfavorable	22	Favorable	30	Favorable	34	Muy favorable
10	105	Favorable	37	Favorable	36	Favorable	32	Favorable	108	Favorable	29	Muy favorable	22	Favorable	25	Favorable	32	Favorable
11	92	Favorable	34	Favorable	29	Desfavorable	29	Desfavorable	99	Favorable	23	Favorable	18	Desfavorable	23	Desfavorable	35	Muy favorable
12	106	Favorable	39	Favorable	34	Favorable	33	Favorable	106	Favorable	24	Favorable	24	Favorable	27	Favorable	31	Favorable
13	99	Favorable	34	Favorable	34	Favorable	31	Favorable	99	Favorable	24	Favorable	25	Favorable	23	Desfavorable	27	Favorable
14	98	Favorable	34	Favorable	34	Favorable	30	Desfavorable	103	Favorable	24	Favorable	22	Favorable	25	Favorable	32	Favorable
15	110	Favorable	35	Favorable	38	Favorable	37	Favorable	121	Muy favorable	25	Favorable	29	Muy favorable	29	Favorable	38	Muy favorable
16	109	Favorable	35	Favorable	36	Favorable	38	Favorable	109	Favorable	27	Favorable	23	Favorable	28	Favorable	31	Favorable
17	89	Desfavorable	30	Favorable	31	Favorable	28	Desfavorable	87	Desfavorable	23	Favorable	18	Desfavorable	23	Desfavorable	23	Desfavorable
18	95	Favorable	36	Favorable	34	Favorable	25	Desfavorable	91	Favorable	24	Favorable	24	Favorable	17	Desfavorable	26	Favorable
19	100	Favorable	31	Favorable	32	Favorable	37	Favorable	95	Favorable	24	Favorable	23	Favorable	28	Favorable	20	Desfavorable
20	110	Favorable	33	Favorable	34	Favorable	43	Muy favorable	116	Favorable	23	Favorable	27	Favorable	34	Muy favorable	32	Favorable
21	109	Favorable	36	Favorable	36	Favorable	37	Favorable	95	Favorable	22	Favorable	27	Favorable	28	Favorable	18	Desfavorable
22	108	Favorable	37	Favorable	35	Favorable	36	Favorable	107	Favorable	24	Favorable	26	Favorable	29	Favorable	28	Favorable
23	106	Favorable	34	Favorable	34	Favorable	38	Favorable	118	Favorable	23	Favorable	28	Favorable	30	Favorable	37	Muy favorable
24	107	Favorable	39	Favorable	33	Favorable	35	Favorable	104	Favorable	23	Favorable	23	Favorable	28	Favorable	30	Favorable
25	110	Favorable	36	Favorable	36	Favorable	38	Favorable	115	Favorable	25	Favorable	24	Favorable	32	Favorable	34	Muy favorable
26	110	Favorable	34	Favorable	39	Favorable	37	Favorable	105	Favorable	27	Favorable	26	Favorable	28	Favorable	24	Desfavorable
27	71	Desfavorable	20	Desfavorable	28	Desfavorable	23	Desfavorable	93	Favorable	18	Desfavorable	21	Desfavorable	17	Desfavorable	37	Muy favorable
28	99	Favorable	31	Favorable	34	Favorable	34	Favorable	103	Favorable	24	Favorable	23	Favorable	26	Favorable	30	Favorable
29	89	Desfavorable	28	Favorable	30	Desfavorable	31	Favorable	101	Favorable	19	Desfavorable	23	Favorable	24	Desfavorable	35	Muy favorable
30	94	Favorable	32	Favorable	29	Desfavorable	33	Favorable	101	Favorable	20	Desfavorable	21	Desfavorable	27	Favorable	33	Muy favorable
31	134	Muy Favorable	44	Muy favorable	45	Muy favorable	45	Muy favorable	118	Favorable	30	Muy favorable	33	Muy favorable	33	Muy favorable	22	Desfavorable
32	107	Favorable	37	Favorable	33	Favorable	37	Favorable	103	Favorable	24	Favorable	23	Favorable	29	Favorable	27	Favorable
33	103	Favorable	28	Favorable	41	Muy favorable	34	Favorable	119	Favorable	29	Muy favorable	27	Favorable	26	Favorable	37	Muy favorable
34	120	Favorable	39	Favorable	38	Favorable	43	Muy favorable	122	Muy favorable	26	Favorable	28	Favorable	33	Muy favorable	35	Muy favorable
35	110	Favorable	35	Favorable	35	Favorable	40	Favorable	117	Favorable	25	Favorable	28	Favorable	29	Favorable	35	Muy favorable
36	89	Desfavorable	26	Favorable	32	Favorable	31	Favorable	94	Favorable	22	Favorable	18	Desfavorable	27	Favorable	27	Favorable
37	88	Desfavorable	29	Favorable	38	Favorable	21	Desfavorable	80	Desfavorable	29	Muy favorable	16	Desfavorable	18	Desfavorable	17	Desfavorable
38	101	Favorable	33	Favorable	37	Favorable	31	Favorable	100	Favorable	25	Favorable	23	Favorable	25	Favorable	27	Favorable
39	133	Muy Favorable	48	Muy favorable	46	Muy favorable	39	Favorable	125	Muy favorable	34	Muy favorable	28	Favorable	30	Favorable	33	Muy favorable
40	98	Favorable	32	Favorable	35	Favorable	31	Favorable	105	Favorable	20	Desfavorable	23	Favorable	29	Favorable	33	Muy favorable





