

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por ley N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUANCVELICA, AÑO 2019**

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

PRESENTADO POR:

Bach. Keli BOZA TAYPE

Bach. Thalía IGUAVIL OREJÓN

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

HUANCVELICA, PERU

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creado por Ley N° 25265)

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

MODALIDAD VIRTUAL

En la plataforma virtual de Google Meet <https://meet.google.com/ayd-phtz-llf> a los 18 días del mes de diciembre del 2020, a horas 10:00 am, reunidos los miembros del jurado evaluador conformado por:

PRESIDENTE: Dr. Fredy RIVERA TRUCIOS.
SECRETARIO: Mg. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID.
VOCAL: Dr. Abad Antonio SURICHAQUI MATEO.

Designados mediante Resolución N° 187-2019-FCE-R-UNH; para la tesis denominada: "GESTIÓN DEL CAPITAL INTELLECTUAL Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA AÑO 2019".

Cuyos autores son los graduados:
BACHILLER (S): Thalía IGUAVAL OREJON y Keli BOZA TAYPE.

A fin de proceder con la sustentación de la tesis indicada y siendo programada la fecha y hora según la Resolución N° 367-2020-FCE-R-UNH (modalidad virtual*).

Finalizado la sustentación y evaluación; se invita al público presente y al (los) sustentante (s) abandonar la plataforma virtual (Google Meet) de la Universidad Nacional de Huancavelica; para la deliberación por parte del jurado.

luego del debate se llegó al siguiente resultado:

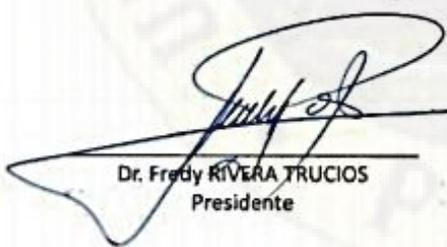
BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: Thalía IGUAVAL OREJON

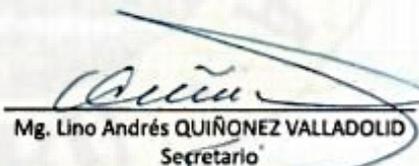
PRESIDENTE: APROBADO
SECRETARIO: APROBADO
VOCAL: (**)-----
RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORÍA

BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: Keli BOZA TAYPE.

PRESIDENTE: APROBADO
SECRETARIO: APROBADO
VOCAL: (**)-----
RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORÍA

De conformidad a lo actuado a horas 12:25 pm se levanta el acta firmada en señal de conformidad.

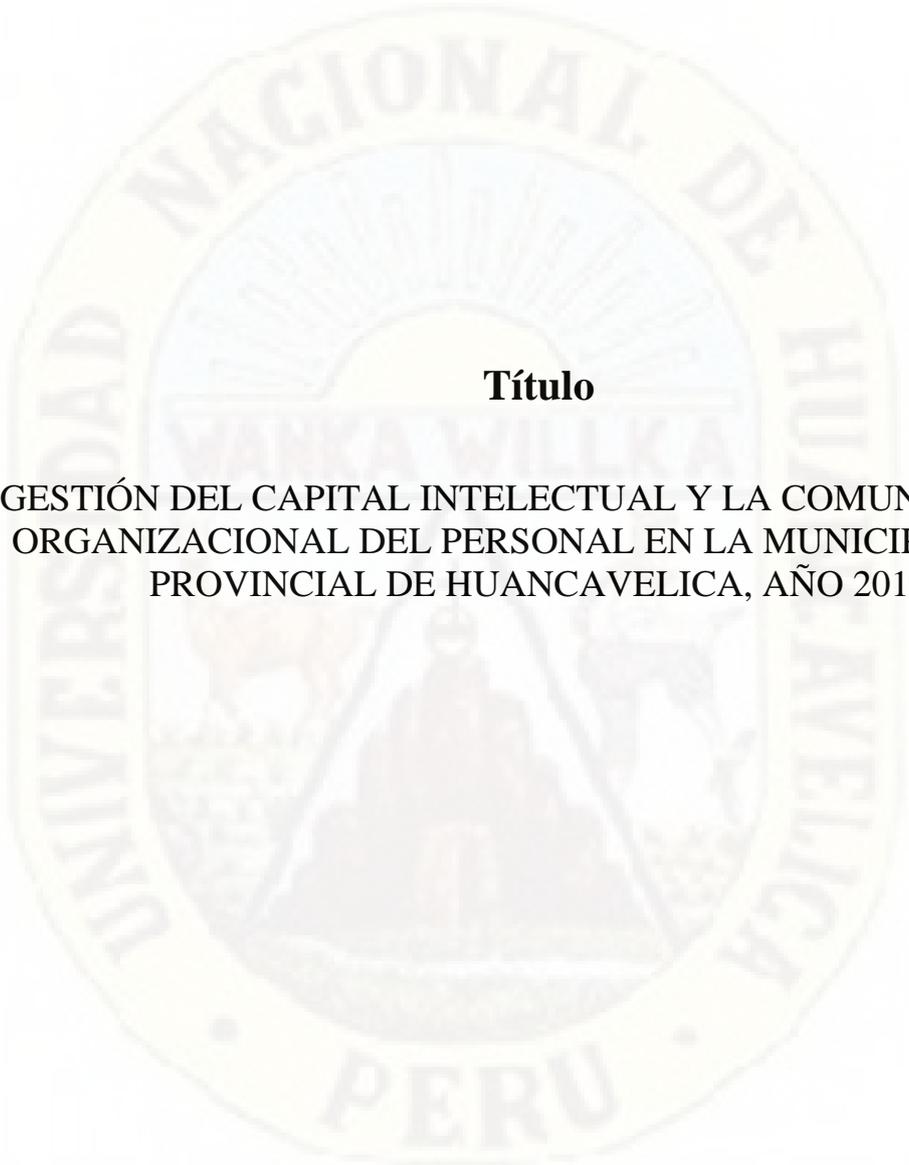

Dr. Fredy RIVERA TRUCIOS
Presidente


Mg. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID
Secretario


Dr. Abad Antonio SURICHAQUI MATEO
Vocal

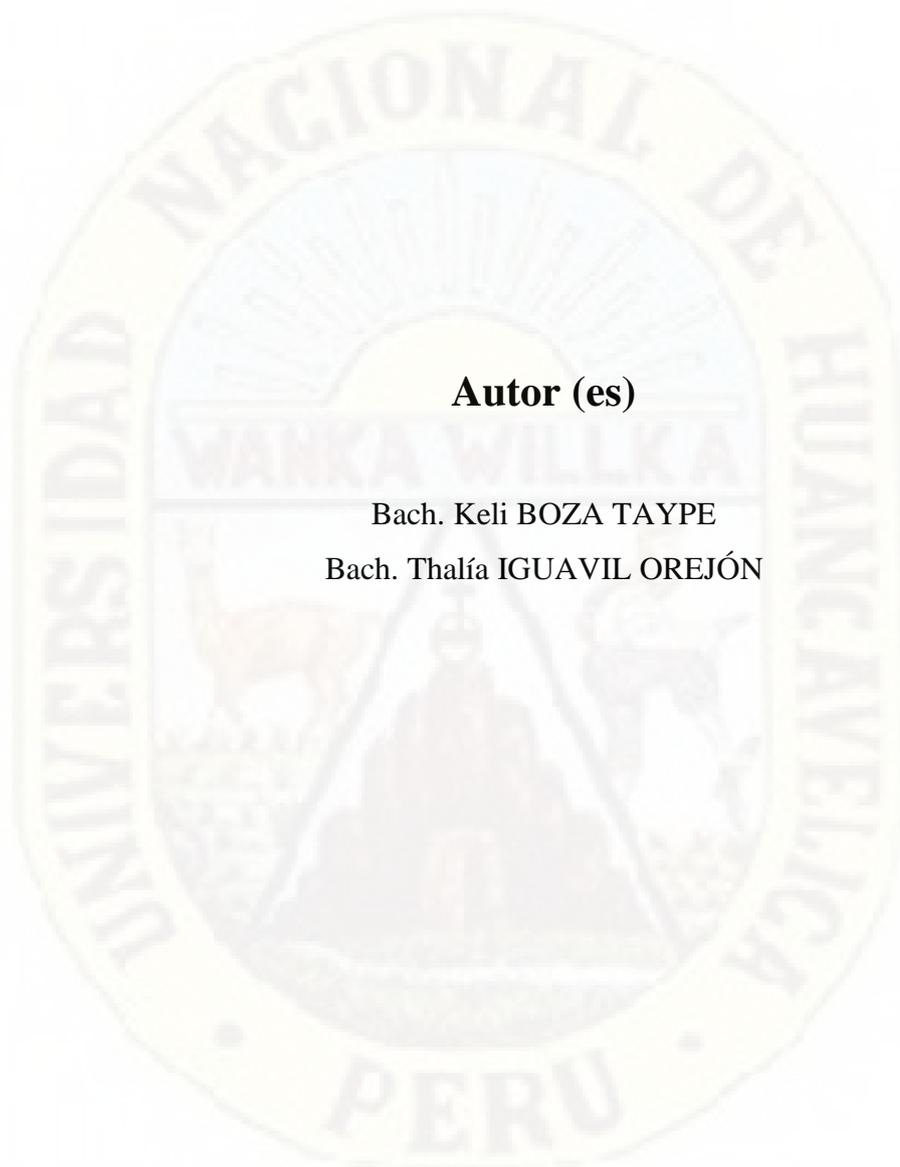
(**)El Dr. Antonio Abad Surichaqui Mateo, perdió la comunicación siendo horas 10:45 en Google Meet, por conectividad, por lo que se intentó comunicarnos por vía teléfono celular, al que tampoco respondió, por lo que se aprueba por mayoría.

(*) Resolución N° 0355-2020-CU-UNH



Título

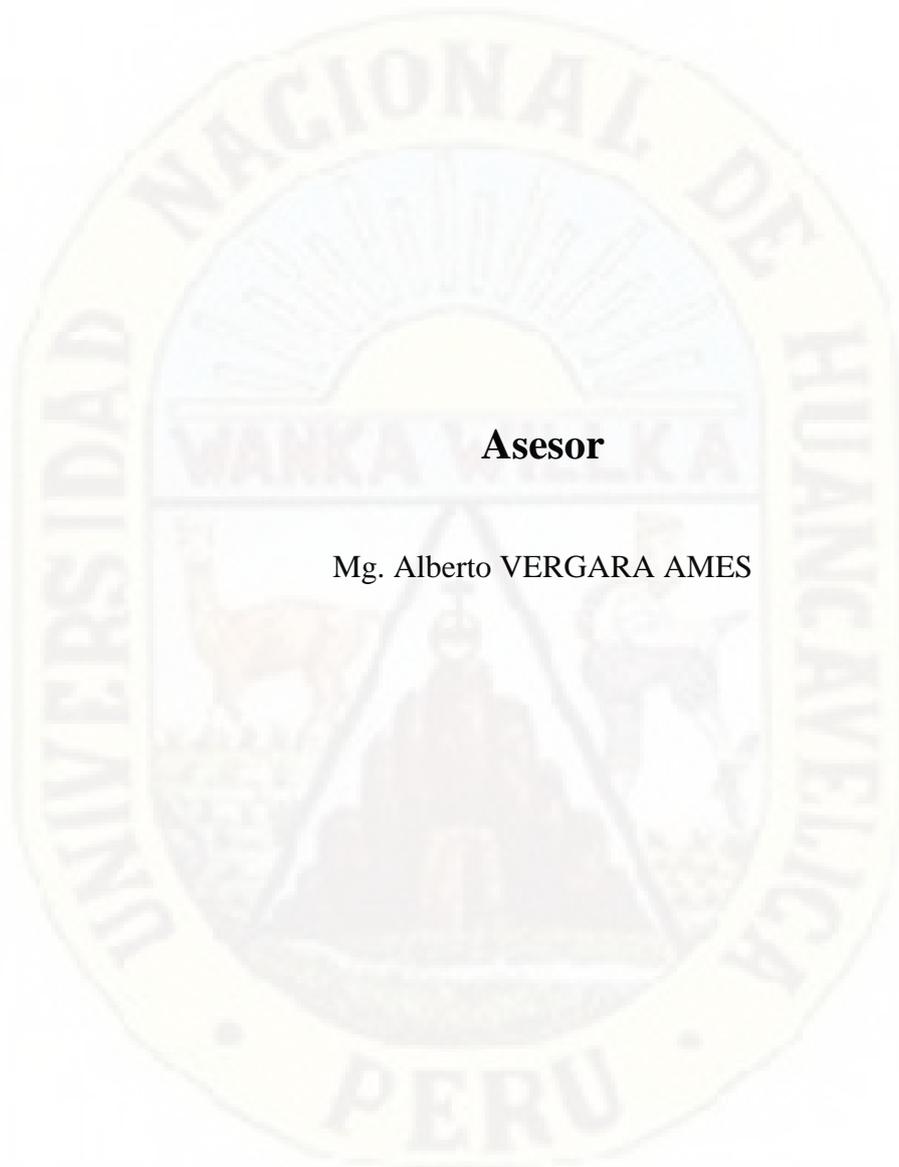
GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUANCVELICA, AÑO 2019



Autor (es)

Bach. Keli BOZA TAYPE

Bach. Thalía IGUAVIL OREJÓN



Asesor

Mg. Alberto VERGARA AMES

Dedicatoria

Primeramente, a nuestro Dios por darme la vida y la oportunidad de culminar satisfactoriamente esta carrera y de hacer realidad este sueño y en segundo lugar a mi padre RICARDO IGUAVIL ENRIQUEZ y mi madre TEODORA OREJÓN HIDALGO quienes me brindaron su apoyo y amor incondicional recibiendo sus consejos, su comprensión y su cooperación en los momentos difíciles para llegar a lo que ahora soy con mi formación profesional.

Thalía, IGUAVIL OREJON.

A nuestro Dios por haberme guiado por el buen camino y darme las fuerzas para seguir adelante y a mis padres y hermanos(as) por el apoyo, comprensión, cooperación y amor incondicional que permitieron mi formación profesional, así mismo reconocer los recursos necesarios para la culminación de mis estudios.

Keli, BOZA TAYPE.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional de Huancavelica, a nuestro asesor Mg. Alberto Vergara Ames y a todos los docentes de la Escuela Profesional de Administración, que, con sus conocimientos, experiencia y paciencia, nos han impulsado a terminar con nuestro estudio con éxito, quienes nos ha inculcado valores y conocimientos con los cuales quedan consolidadas nuestra formación profesional.



Tabla de contenido

Acta de sustentación.....	ii
Título.....	iii
Autor (es)	iv
Asesor.....	v
Dedicatoria	vi
Agradecimientos	vii
Tabla de contenido	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos	xii
Resumen.....	xiii
Abstract	xiv
Introducción	xv
CAPÍTULO I.....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1. Descripción y formulación del problema.....	17
1.1.1. Descripción del problema.....	17
1.1.2. Formulación del problema.....	19
1.1.2.1. <i>Problema general</i>	19
1.1.2.2. <i>Problemas específicos</i>	19
1.2. Objetivos	20
1.2.1. Objetivo general	20
1.2.2. Objetivos específicos.....	20
1.3. Justificación.....	20
1.4. Limitaciones.....	21
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Antecedentes	22
2.1.1. A Nivel internacional	22
2.1.2. A nivel nacional:	28
2.1.3. A nivel local	35

3.3. Nivel de investigación.....	76
3.4. Población, muestra y muestreo	77
3.4.1. Población	77
3.4.2. Muestra.....	77
3.4.3. Muestreo.....	78
3.5. Instrumentos y técnicas de recolección de datos.....	78
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	78
CAPÍTULO IV.....	79
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	79
4.1. Resultados a nivel descriptivo.....	82
4.1.1. La gestión del capital intelectual	82
4.1.2. Comunicación organizacional	84
4.2. Determinación de la relación de las variables.....	87
4.3. Verificación de las hipótesis	89
4.3.1. Verificación de la hipótesis general	89
4.3.2. Verificación de las hipótesis específicas	91
4.4. Discusión de resultados.....	93
Conclusiones	97
Recomendaciones.....	98
Bibliografía	99
Apéndice	102
Matriz de consistencia.....	103
Definición operativa de variables.....	105
Instrumento de recolección de datos.....	107
Comunicación organizacional.....	110
Base de Datos: Gestión del capital intelectual	112
Evidencias fotográficas	118

Índice de tablas

Tabla 1. Resultados del Capital Intelectual en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2019.....	82
Tabla 2 . Resultados de la Gestión del capital intelectual considerando sus dimensiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2019.....	83
Tabla 3 . Resultados de la Comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2019.	84
Tabla 4 . Resultados de la Comunicación organizacional considerando sus dimensiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2019.....	85
Tabla 5 . Estadísticas de la relación de las dimensiones de la gestión del capital intelectual y la variable comunicación organizacional.	91
Tabla 6 . Intensidad de la correlación “r” de Pearson.	93

Índice de gráficos

Gráfico 1 Resultados de las estadísticas de las variable Gestión del capital intelectual.....	80
Gráfico 2 . Resultados de las estadísticas de la variable Comunicación organizacional.....	81
Gráfico 3 . Diagrama del Capital Intelectual en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2019.	83
Gráfico 4 . Diagrama de la Gestión del capital intelectual considerando sus dimensiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2019.	83
Gráfico 5 Gráfico 5. Diagrama del perfil del de la Gestión del capital intelectual considerando sus dimensiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2019.	84
Gráfico 6 . Diagrama de la Comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2019.....	85
Gráfico 7 . Diagrama de la Gestión del Conocimiento considerando sus dimensiones en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.	86
Gráfico 8. Diagrama de la Comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2019.....	86
Gráfico 9 . Diagrama de las puntuaciones para ambas variables.....	88
Gráfico 10 Gráfico 10. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.	89
Gráfico 11 . Distribución de probabilidad “t” de student para la hipótesis general.	90

Resumen

La investigación realizada, fue a raíz de haber observado una serie de problemáticas en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, referente a la gestión del capital intelectual y la comunicación organizacional del personal en la comuna edil, esta investigación tiene por objetivo determinar cómo se relaciona la gestión del capital intelectual y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2019; la tipología de la investigación es aplicada, el nivel de la investigación es correlacional, el método general empleado fue la científica, el recojo de información se realizó con el cuestionario de encuesta, aplicado a la población de la municipalidad, cuya muestra fueron 152 trabajadores, los resultados obtenidos evidencia la relación directa y significativa entre el capital intelectual con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad, esta relación según “r” de Pearson es 78,9% que se tipifica como correlación positiva alta, por otro lado los resultados han evidenciado que el 3,9% de casos tienen la percepción que la *gestión del capital intelectual* es bajo, el 76,3% la consideran medio; y el 19,7% de los encuestados consideran que es alto, en cuanto a la *comunicación organizacional* en estudio consideran que el 0,07% es mencionan desfavorable, el 71,10% tiene un nivel favorable y el 28,3% tiene un nivel muy favorable, finalmente, recomendar a la Municipalidad Provincial de Huancavelica, por intermedio de sus directivos emprender programas de capacitación referentes a la gestión del capital intelectual, y la comunicación organizacional para fortalecer la gestión y la comunicación dentro y fuera de la organización.

PALABRAS CLAVE: Cultura intelectual, comunicación organizacional, relacional estructural.

Abstract

The research carried out, was due to having observed a series of problems in the provincial municipality of Huancavelica, regarding the management of intellectual capital and organizational communication of staff in the city hall, this research aims to determine how management relates of intellectual capital and organizational communication of personnel in the Provincial Municipality of Huancavelica - 2019; the typology of the research is applied, the level of the research is correlational, the general method used was the scientific one, the information collection was carried out with the survey questionnaire, applied to the population of the municipality, whose sample was 152 workers, The results obtained show the direct and significant relationship between the intellectual capital with the organizational communication of the staff in the Municipality, this ratio according to Pearson's "r" is 78.9% that is typified as a high positive correlation, on the other hand the results have evidenced that 3.9% of cases have the perception that the management of intellectual capital is low, 76.3% consider it medium; and 19.7% of the respondents consider that it is high, as for the organizational communication under study they consider that 0.07% are unfavorable, 71.10% have a favorable level and 28.3% have a Very favorable level, finally, to recommend to the provincial municipality of Huancavelica, through its managers to undertake training programs concerning the management of intellectual capital, and organizational communication to strengthen management and communication within and outside the organization.

KEY WORDS: Intellectual culture, organizational communication, structural relational.

Introducción

El trabajo de investigación que presentamos a los amantes de la investigación, y a toda la sociedad lectora, trata sobre el Capital intelectual y la comunicación organizacional, de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, en el año 2019; fue realizada después de haber indagado otros antecedentes de estudios similares, consultado diversas fuentes bibliográficas.

Nace también a consecuencia, de haber visto aspectos sobre la gestión del capital intelectual cuya acción es medianamente gestionada, o la comunicación dentro de la organización, que era poco favorable, como se podrá apreciar estos aspectos de alguna forma repercuten en el rendimiento laboral de los colaboradores de la municipalidad.

Hoy en día la gestión del capital intelectual es un tema muy estudiado, debido a que el elemento humano de las organizaciones son actores claves, para el logro de los objetivos institucionales.

Según Brooking, 1997, el concepto de capital intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en el área de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

Como podemos apreciar, el autor lo define como conjunto de aportaciones no materiales, que en información se conoce con el nombre de activo intangible, aunque no se refleja en los estados contables, pero generan valor para la compañía en un futuro.

Podemos decir manifestar a la gestión del capital intelectual también como la combinación de activos inmateriales que incluye el conocimiento personal, la capacidad de aprender y adaptarse interrelacionarse con los clientes, proveedores, los procesos de la producción, la investigación y desarrollo de una organización, que luego generaran valor en el futuro, que convierte en una ventaja competitiva de la compañía.

Por otro lado, trataremos sobre la comunicación organizacional que está definido como aquella que se encamina hacia los logros de los adjetivos de la entidad colaborando con la planeación, ejecución y control de las estrategias comunicacionales.

Para Redding y Sandom (1964), definen a la comunicación organizacional como al hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Incluye a las comunicaciones interna, 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.

Por ello la pregunta de nuestro trabajo de investigación es: ¿De qué manera se relaciona la gestión del capital intelectual y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019?; y el objetivo es Determinar cómo se relaciona la gestión del capital intelectual y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad.

El trabajo justifica su ejecución porque por que se determina la relación existente entre las variables en estudio, con la que se infiere de acuerdo a los resultados que la gestión del capital intelectual y la comunicación organizacional, tiene una correlación directa, de estos resultados puede ampliarse en futuras investigaciones.

Para mejor ilustración de la tesis ha sido estructurado y dividido en cuatro capítulos: Capítulo I, trata sobre Planteamiento de Problema, Capítulo II es referido al Marco Teórico, Capítulo III, concierne a la Metodología y el Cuarto Capítulo trata los resultados obtenidos en la investigación, para luego plasmarlo en las conclusiones y las recomendaciones.

Las autoras.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción y formulación del problema

1.1.1. Descripción del problema

El conocimiento se puede considerar como un activo estratégico que normalmente se encuentra en las personas (específicamente lo ubicamos como inteligencia humana), sin embargo, al conocimiento también se le encuentra en la propia organización, ya sea en el análisis de los valores, de la cultura o de los mismos procedimientos que posee la organización.

Para toda organización resulta necesario conocer los recursos y capacidades con que cuenta a fin de saber cómo emplearlos para enfrentar o superar las adversidades o bien, aprovechar las oportunidades.

Se abordó en el estudio, en primer lugar, los aspectos relativos al conocimiento en las personas, es decir, al capital humano. El termino original se debe al economista Gary Becker quien lo utiliza como una de sus diversas propuestas para estudiar el comportamiento de los individuos de manera racional, en el ámbito organizacional originalmente fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramienta, maquinas, edificios, etc.) para incrementar la productividad del trabajo y de la inversión en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de acrecentar la productividad.

Aquí se define al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en

una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de organización para alcanzar los objetivos propuestos.

El campo organizacional presenta cada vez más retos y desafíos; la época de una administración de recursos humanos basada en doctrinas estáticas y poco innovadoras han quedado atrás; el factor humano cobra cada vez más importancia en la organización moderna por lo que la gestión de los procesos que rigen su adecuada administración es digna de ser tratada con la importancia que merece.

Entre más se desarrolla la sociedad, más se requiere de personas competentes, innovadoras, capaces de enfrentar con los mejores niveles de preparación tanto técnicos como emocionales, los retos a los que se enfrentan sus organizaciones.

Una ventaja competitiva para muchas organizaciones en el mundo de hoy lo constituye el llamado capital intelectual, el nivel de conocimientos de cada trabajador, que, sumados con base en el número y grado de preparación de todos los colaboradores, genera un conocimiento colectivo.

Ante este panorama, la tarea de las organizaciones consiste entonces en desarrollar las competencias del factor humano bajo las responsabilidades, de modo que sea capaz de preparar a personas con habilidades, conocimientos actitudes necesarias para enfrentar las nuevas tecnologías, los desafíos de los mercados, los recursos escasos, a la vez que va generando en ellos la satisfacción en su trabajo con la consecuente lealtad a la organización.

Es también importante ver el enfoque de competencias, lo cual permite concluir el proceso de administración de la capacitación, la evaluación, con criterios más objetivos que permita a los niveles directivos de la organización, una toma de decisiones más efectiva.

Para poder asumir las acciones que, requieren cada uno de los procesos, deben asegurar el cumplimiento de la gestión del capital intelectual del personal que labora en una organización.

A nivel nacional y regional, el manejo de los recursos humanos, en las entidades públicas aún es incipiente, porque, las distintas modalidades de contrato y nombramiento de personal, es heterogéneo, por lo que es difícil

gestionar adecuadamente el capital intelectual, por las diversas características que tiene las personas.

Así mismo las diferencias que existen en la comunicación organizacional, hoy en día las instituciones públicas, en su gran mayoría, no saben comunicar tanto a sus clientes internos y sus clientes externos, por ello existen falencias en la ejecución de los procesos que se llevan a cabo para brindar los servicios o entregar bienes.

De continuar, así la gestión del capital intelectual, corremos el riesgo de quedar relegados en el manejo de la información, toda vez que hoy en día la gestión del capital intelectual se está haciendo en desproporción al adelanto tecnológico, es decir ya en los últimos años la singularidad tecnológica se viene acrecentando con mayor fuerza, y si no gestionamos el capital intelectual adecuadamente, no podremos nivelarnos a este avance tecnológico.

Estos y otros motivos, inculcan a los investigadores a plantearse las interrogantes, para a partir de ello podamos descifrar los factores y aspectos que puedan cambiar el adecuado manejo del capital intelectual.

Por lo que los investigadores formulamos las siguientes interrogantes.

1.1.2. Formulación del problema

1.1.2.1. Problema general

¿De qué manera se relaciona la gestión del capital intelectual y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019?

1.1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo se relaciona la gestión del capital intelectual en su dimensión humano y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2019?

¿Cómo se relaciona la gestión del capital intelectual en su dimensión estructural y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica -2019?

¿Cómo se relaciona la gestión del capital intelectual en su dimensión relacional y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica- 2019?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar cómo se relaciona la gestión del capital intelectual y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2019.

1.2.2. Objetivos específicos

Determinar cómo se relaciona la gestión del capital intelectual en su dimensión humano y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – 2019.

Determinar cómo se relaciona la gestión del capital intelectual en su dimensión estructural la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica -2019.

Determinar cómo se relaciona la gestión del capital intelectual en su dimensión relacional y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica- 2019.

1.3. Justificación

En lo que respecta al valor teórico, la justificación principal se refiere a la inquietud que surge por parte de los investigadores por profundizar los enfoques teóricos que tratan el problema de estudio, a partir de los cuales se espera encontrar nuevas explicaciones que permitan complementar el conocimiento previo.

En lo metodológico, se toma en cuenta el uso de metodologías y técnicas específicas que servirán de aporte para el estudio de casos similares a la investigación planteado y a su aplicación en posteriores estudios.

En cuanto a la relevancia practica se justifica realizar el estudio ya que se manifiesta el interés de aportar nuevos conocimientos y experiencias dentro de la ejecución de la investigación.

Referente a la investigación justifica porque se determinará la relación existente entre las variables en estudio.

Así mismo justifica la investigación, porque a partir de nuestros resultados, podrán ampliar la investigación, quienes utilicen como referencia el trabajo de investigación culminada.

1.4. Limitaciones.

Como toda actividad emprendida, y en este caso como el presente trabajo de investigación, que realizamos, también tuvo ciertas limitaciones, que de alguna forma no permitieron concluir adecuadamente esta investigación entre ellas podemos mencionar:

En primer lugar, se tuvo la limitación en el recojo de la información bibliográfica y de antecedentes, porque en nuestro medio no se cuenta trabajos de investigación referidos, al capital intelectual y la comunicación organizacional, así mismo no se cuenta con mucha bibliografía referidos a las variables en estudio.

Por otro lado, las limitaciones de tiempo de parte de los investigados, o sea el personal que laboran en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, por la agitada que tiene cada uno, no pudieron disponer de tiempo para poder brindarnos información y datos, por lo que se tuvo que buscar estrategias, y aglutinar al personal y así tomar y aplicar las encuestas.

Así mismo la falta de recursos económicos de parte de los investigadores, porque no se cuenta este recurso lo suficiente como para poder costear, algunos gastos, porque aún no trabajamos, y peor nuestros familiares no cuentan recursos para el financiamiento correspondiente de la ejecución del proyecto de investigación.

Otra de las limitantes que se tuvo en la ejecución de la investigación fue la excesiva burocracia en la tramitación de la aprobación del proyecto, porque no se tiene una adecuada reglamentación para la obtención de los grados y títulos, es así que a cada momento se realizaban cambios, y no eran estables las actividades realizadas por los investigadores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Para la ejecución del presente trabajo de investigación, se emplearon algunos antecedentes de

2.1.1. A Nivel internacional

a. **Fernández, (2013)**, en la tesis, presentada, cuyo título es: “*Estrategia de comunicación organizacional para incentivar el turismo en la ciudad de Duitama*” para optar el título de comunicador Social, en la Facultad de comunicación y Lenguaje, de la Pontificia Universidad Javeriana, en la que arriba a las siguientes conclusiones:

- La comunicación está ligada al desarrollo en donde esta misma transforma la sociedad. Por lo tanto, la comunicación es medio y fin. Además de que en este proceso, existe una interrelación entre muchas dimensiones de la vida social.
- La comunicación puede ser vista como “Un alternativa de crecimiento, compleja, no necesariamente lineal que parte de determinadas realidades para transformarlas a través de diversas etapas”. (Alfaro. 1993 p. 12)
- La comunicación es un proceso de redefinición, en donde la importancia se encuentra en la participación en los procesos sociales y comunicativos para que en verdad exista un cambio transformador. (Sáez, 2010)

- La comunicación nos permite conectarnos a una realidad social y ya entrando en el rol del estratega en comunicación, este desde la estrategia puede generar transformaciones del contexto, de las acciones, de los procesos y demás, lo que significa que en sí misma la estrategia debe ser capaz de generar cambios colectivos en cadena y promotor de nuevas iniciativas, lo cual hace de la estrategia una alternativa para lograr hacer un proceso sostenible y duradero.
- Cuando el profesional en comunicaciones, interviene en el desarrollo de una sociedad promoviendo nuevas acciones, evidencia que este debe ser capaz de trabajar de manera interdisciplinar y que debe integrar todos los ámbitos de la vida cotidiana.
- El rol del comunicador organizacional es esencial para el desarrollo de toda organización, en este caso fue primordial para el cumplimiento de los objetivos económicos de la ciudad.

En la investigación se hace un análisis profundo sobre el oficio del comunicador y 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 estrategia válidas y sostenibles para solventar problemas y suplir necesidades en otros ámbitos.

El trabajo nos sirvió, para comparar nuestros resultados que obtuvimos, y contribuyó para realizar nuestra discusión, que aclaró el panorama sobre la investigación que emprenderemos.

b. Monagas, (2013), realizó un trabajo de investigación al cual lo tituló: “*El capital intelectual y la gestión del conocimiento*”, investigación realizado en la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo, Ingeniería Industrial Habana Cuba, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se define el capital intelectual como la creación, integración y aplicación de sistemas de conocimientos en función de la gestión eficaz de la empresa.

- Del análisis de los conceptos de gestión del conocimiento y capital intelectual de diferentes autores, se aprecia entre ellos un área de integración significativa.
- Los modelos analizados tienen elementos comunes, referidos a la relación del capital intelectual con la generación de valor en la empresa y la definición de indicadores agrupados por tipo de capital (estructural, cliente, humano) para su medición.
- Las diferencias e insuficiencias que se observaron, no impiden la utilización de sus indicadores para ser adaptados en la medición del capital intelectual en las empresas hoteleras.

El estudio realizado por Monagas, hace ver que el capital intelectual es función eficaz de la empresa, así mismo los modelos analizados tienen elementos comunes referidos al capital intelectual.

Este trabajo nos ayuda a analizar, los resultados que se obtuvo y permitió realizar una discusión adecuada y arribar a conclusiones convincentes.

c. Carrillo, Gutiérrez, y Díaz, (2013), presentaron la investigación titulado: *“Propuesta de indicadores para gestión del capital estructural en grupos de investigación”*, trabajo de investigación publicado en la revista Universidad & Empresa – Colombia, en la que arribaron a las siguientes conclusiones:

- La gestión de capital intelectual, aplicando tecnologías de la información con software de fuentes abiertas es un tema que se aborda en la actualidad, en un contexto investigativo frente a la medición de uno de sus componentes: el capital estructural. Su reciente interés respecta a las aplicaciones de indicadores para la medición de la producción intelectual en los grupos de investigación; así pudo determinarse en el trabajo de investigación realizado, y que permitió el planteamiento del modelo de indicadores que se presenta en este estudio.
- La evaluación realizada acerca de la divulgación del conocimiento a partir del sitio web de grupos de investigación catalogados como A y A1 en Colciencias —según la medición de 2010— permitió observar que a pesar de existir un número relativamente alto de grupos —479 en categoría A y 378 en A1—, un alto porcentaje no cuenta con sitio web, o es difícil el

acceso a este, y, por lo tanto, la publicación de productos de divulgación y extensión no se realiza con amplitud. De igual manera, el programa nacional de ciencia y tecnología e innovación que más divulgó corresponde al programa de Ciencias Sociales y Humanas en categoría A, y Ciencias Básicas en categoría A1, desconociendo la generación de productos intangibles de los demás grupos.

- La propuesta de estrategias de mejoramiento en la difusión de conocimiento a partir del sitio web de grupos de investigación facilita la planeación, la producción y divulgación de intangibles que forman parte del capital estructural, aspecto importante cuando se estudian, analizan y establecen las diferentes acciones para la divulgación y extensión de la producción generada por los grupos de investigación, lo cual hace posible que haya una mayor calidad de los productos, y generación de conocimiento a partir de la socialización de los mismos en la comunidad científica y académica.
- La clasificación y comparación funcional de las soluciones de software libre existentes para la gestión de capital estructural en los grupos de investigación muestra que no hay aplicaciones de software de este tipo que permitan específicamente medir los indicadores de gestión de capital estructural en estos. No obstante, es posible encontrar soluciones de origen privado que, a partir de la extrapolación de funcionalidades, hacen posible establecer el marco básico para la creación de modelos para la medición de la producción de estos y el crecimiento de los mismos. Basados en los modelos anteriores, fue posible el diseño de un modelo de indicadores en función de las variables de componentes del capital estructural en un grupo de investigación, además de la generación de una herramienta de apoyo a la gestión y medición de capital estructural, teniendo en cuenta las aplicaciones de modelos de medición internacionales como el *Intellectus* y el cuadro de mando integral CMI.
- El modelo facilita la planeación estratégica y la productividad de los grupos de investigación en una institución gracias a la flexibilidad y estructura por componentes, perspectivas, indicadores, variables, metas,

logros y niveles de cumplimiento, con la capacidad de almacenar datos medibles de productos intangibles, como resultado de la gestión de capital estructural en la investigación al interior de cada grupo, logrando con ello beneficios internos y externos, como bien lo demuestra Ordóñez de Pablos (2004) en la aplicación de una efectiva medición y gestión de su capital intelectual.

- El modelo hace posible la transferencia de variables subjetivas — productos intangibles— a caracteres objetivos —productos tangibles—, a partir de los cuales se realiza la ponderación, y esta lleva a resultados mediante ecuaciones matemáticas que permiten la obtención del cálculo en las diferentes perspectivas, indicadores, componentes u otros, a partir del establecimiento de metas cuantificables y, por ende, medibles, que son establecidas por el líder del grupo de investigación o, en su defecto, por el centro de investigación de la institución a la cual pertenezca el grupo. Ahora bien, el proceso investigativo se alcanza mediante la obtención de logros prefijados y el cumplimiento de la meta que está siendo registrada por el modelo de medición de capital estructural.

Como podemos apreciar el estudio, ha contribuido en realizar trabajos futuros de gestionar capital intelectual en grupos de investigación y que los resultados reflejen el nivel de cumplimiento y crecimiento de productos intangibles al interior de las organizaciones.

El presente trabajo publicado, aporta mucho a nuestra investigación, con lo que se pudo realizar una adecuada discusión de nuestros resultados y luego sacar adecuadas conclusiones.

d. Centeno, (2012), realizó un trabajo de investigación titulado: “*Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional*”, trabajo realizado para obtener el título profesional de Lenguas Modernas, en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, de la Universidad EAN – Bogotá, en la que concluye:

- Que en Bogotá hace falta una política eficiente a implementar dentro de las organizaciones, en el caso específico, de las pymes del sector BPO (Business Process Outsourcing), respecto al tema de liderazgo y

comunicación organizacional. La importancia de dicha implementación radica principalmente del hecho de que en la capital de la república el sector de las empresas que prestan servicios de BPO (Business Process Outsourcing) son en su mayoría extranjeras

- También cabe recalcar que en el desarrollo tanto de la encuesta como de la entrevista los resultados de las mismas, en lo referente a las respuestas se pudo ver afectado por variables entre las que se pueden mencionar: la falta de tiempo de los encuestados para lograr responder a las preguntas, lo mismo que el desconocimiento de los objetivos del diagnóstico por algunos de los integrantes de la muestra seleccionada.

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 las comunicaciones, analizar el impacto de esta última en la productividad de las mismas.

La investigación nos permite aclarar el panorama de nuestra investigación al tratar de encontrar resultados que coincidan y apoyan a nuestra discusión y de nuestros resultados.

e. Alarcón, Álvarez, Goyes, y Pérez, (2012), realizaron una investigación titulado: *“Estudio y análisis del capital intelectual como herramienta de gestión para la toma de decisiones”*, cuyo trabajo fue realizado en la Universidad Regional de los Andes de Ecuador “UNIANDES” publicado en la revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, en la que arribaron a las siguientes conclusiones:

- Existe consenso del papel relevante de los intangibles en la creación de valor de las organizaciones, así como de la incapacidad de la ciencia contable para reflejar información sobre estos elementos, demostrándose un nivel teórico alto en el desarrollo de esta herramienta, y no así en su aplicación práctica.
- Existe homogeneidad en cuanto a la identificación de los componentes esenciales del Capital Intelectual (componente humano, componente

estructural, componente relacional). Sin embargo, existen otros componentes en los cuales difieren los diversos modelos diseñados.

- El modelo propuesto articula de forma coherente su estructura: pasos, dimensiones, y fases, permitiendo entender mejor el proceso a seguir, y sus propósitos para la Universidad objeto de estudio.
- El modelo es aplicable a cualquier tipo de organización, teniendo en cuenta que, la, identificación de los elementos se alinean con sus objetivos, políticas y estrategias.

En este trabajo se ha dado énfasis en dar a conocer que lo más importante es extraer de cada obrero, especialista o profesional el costo de la capacitación, o sea, hacer rendir lo invertido por la organización en su puesto de trabajo, y eso se traduce con resultados eficiente, a su vez que genera compromisos con la propia empresa.

2.1.2. A nivel nacional:

- a. Liñan, (2018);** realizó una investigación al que tituló: “*Gestión del Capital Relacional en una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana*”, trabajo presentado para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en la que llegó a las siguientes conclusiones:
- La gestión del capital de negocio de esta escuela se hace evidente en el trato familiar que se vive entre sus integrantes y la identificación del personal. Estos dos aspectos determinantes que favorecen la relación con los diferentes agentes educativos, tanto internos como externos. Asimismo, emplean el acompañamiento permanente, comunicación constante y la escucha atenta ofrecida por todo el personal de la escuela para fidelizar a los padres de familia y estudiantes; lo cual se traduce en la propuesta socioeducativa que se desarrolla en la escuela y se hace visible en el accionar de sus integrantes. Otro de los aspectos que se encuentra insertado en la gestión de este activo son las alianzas estratégicas y convenios con los que cuenta la escuela, las cuales han beneficiado considerablemente, principalmente a los estudiantes, debido a que les ha permitido participar en actividades de carácter académico,

cultural, deportivo, artístico, etc. y en algunos casos certificarse. Entre las más resaltantes se encuentran el convenio educativo con el Centro de Idiomas de la Universidad del Sur (CIDUS), el convenio de Prácticas Pre profesionales y su relación con los Colegios Amigos.

- Los aspectos del capital social que se gestiona y le brinda reputación a esta escuela son dos: la Propuesta Pedagógica que se centraliza en la persona y su desarrollo; la cual se basa en cinco principios que son la parte medular del PEI (la libertad responsable, la participación activa, la contextualización, la diferenciación y la creatividad) y, la Propuesta Metodológica basada en la investigación del alumno y la resolución de problemas; donde son cuatro los aspectos que se deben considerar en la planificación de cualquier actividad pedagógica (la Inclusión de la realidad, la interrelación entre estudiantes y profesores, la reflexión e interiorización de los aprendizajes y la acción creadora que se concretiza con los productos elaborados por los estudiantes en ambientes libres y flexibles, ambos aspectos explicitados en el Proyecto Educativo Institucional. Por el contrario, cabe señalar que la escuela no utiliza mucho los medios de comunicación masiva para promocionar dicha reputación, sin embargo, organiza y participa en diferentes actividades y eventos artísticos, culturales, académicos y deportivos; tales como: visita guiada, reuniones de padres de familia, actividades de proyección social, proyectos interdisciplinarios, encuentro de las artes, entre otros, que lo hacen público a través del Notinfo. De igual manera, concluimos que una de las formas de promocionar o fomentar la propuesta educativa o reputación de la escuela es a través de las referencias y recomendaciones de los propios padres de familia y exalumnos. Según los resultados de la investigación, el mejor medio de publicidad es el “boca a boca” y esto se logra ofreciendo un buen servicio.
- Las sugerencias proporcionadas por los directivos y padres de familia, coinciden que para mejorar las relaciones con los agentes educativos se debe entablar una comunicación directa, abierta, cercana y eficaz. Además, la escuela debe buscar relacionarse con otras organizaciones o entidades, ya que necesita de ellas para seguir creciendo, mejorando y así prevalecer en el

tiempo. Además, consideran que los gestores deben realizar, previamente, un diagnóstico y evaluar el tipo de alianza que requiere la escuela para posteriormente buscar celebrar algún tipo de relación. Asimismo, plantean que, para promocionar más la reputación de la escuela, se debe establecer alianzas con algún medio de comunicación masivo, ya que estos permiten y hacen posible que personas ajenas a la escuela, conozcan la propuesta educativa que se desarrolla en ella.

En la presente investigación se analizó la gestión del capital relacional de una organización educativa. En ese sentido, podemos afirmar que la escuela emplea mecanismos poco convencionales para gestionar algunos de estos activos intangibles presentes en ella, los cuales cooperan notablemente en el desarrollo de este capital. Para precisar, la relación entre los diferentes agentes educativos es horizontal, la escuela promueve y desarrolla una propuesta pedagógica y metodológica muy particular, única en el país. El quehacer educativo está orientado, principalmente, a la formación integral de los estudiantes y el bienestar de todos sus integrantes. Todo ello, plasmado en las diferentes actividades académicas y extracurriculares, desarrolladas dentro y fuera de la escuela.

b. Zapata, (2017), presento un trabajo de investigación titulado: “*Capital intelectual y capacidad de innovación en un hospital de salud mental de Lima 2016*”, investigación realizado para optar el grado académico de magister en gestión pública, en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, en la que llegó a las siguientes conclusiones:

- Existe relación significativa ($p < 0.01$) entre el capital intelectual y la capacidad de innovación en un hospital de salud mental de Lima 2016. Por tanto, los directivos del hospital de salud mental deben incluir dentro de su quehacer diario la gestión del capital intelectual y fomentar una cultura de innovación.
- Existe relación significativa ($p < 0.01$) entre la dimensión capital humano y la capacidad de innovación en un hospital de salud mental de Lima 2016. Por tanto los directivos del hospital deben proteger al capital humano dándole las

condiciones necesarias para el desarrollo de sus capacidades y potencialidades.

- Existe relación significativa ($p < 0.01$) entre la dimensión capital estructural con la capacidad de innovación en un hospital de salud mental de Lima 2016. Por tanto, los directivos del hospital deben preocuparse por implementar sistemas informáticos actualizados, conservar el conocimiento en manuales, revistas, proteger los derechos de autor, incentivar la investigación y desarrollo, mejorar los procesos, estructuras y sistemas, crear una cultura organizacional con valores que permita al trabajador sentirse satisfecho y que le permita desarrollarse al máximo de su capacidad.
 - Existe relación significativa ($p < 0.01$) entre la dimensión capital relacional con la capacidad de innovación en un hospital de salud mental de Lima 2016. Por tanto, los directivos del hospital deben establecer buenas relaciones con los clientes, proveedores, con los otros hospitales de salud mental, universidades, institutos de investigación, lo que permitirá potenciar tanto el capital intelectual como la capacidad de innovación del hospital.
- c. Castillo, (2017)**, realizó una tesis de investigación al que le puso de título de: *“El capital intelectual y la gestión gerencial en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho 2015”*, tesis presentado par optar el grado de Maestro en Gestión Pública, en la Escuela de posgrado de la Universidad de César Vallejo, en la que llegó a las siguientes conclusiones.
- La Municipalidad de san Juan de Lurigancho, no cuenta con un plan estratégico que vincule al capital intelectual en plan de desarrollo de sus RRHH, de su Estructura Organizativa, así mismo; con una estrategia de llegada a la comunidad con actividades que ayuden a fortalecer el dialogo y la búsqueda de soluciones en conjunto. El elemento relacional es fundamental hoy por hoy en toda gestión que se vincule al servicio al público.
 - Se ha demostrado la relación significativa del capital intelectual con la municipalidad que la gestión y que la gerencial está involucrada en la búsqueda de mejores tecnologías informáticas y el personal idóneo, pero no es suficiente sino se capacita a todos los gerentes en temas de liderazgo y conceptos básicos del manejo de los intangibles que constituyen el capital

intelectual, que en una entidad pública crea valor al mejorar la estructura organizacional pública para mejorar significativamente la eficiencia y el impacto social.

- Las mujeres siguen siendo minoría en las entidades del estado, es necesario precisar el predominio mayoritario de hombres en la gestión municipal pues solo el 20 por ciento de los gerentes son mujeres si queremos igualdad tenemos que involucrar más a las mujeres en las responsabilidades y equilibrar hombres y mujeres por igual en los cargos gerenciales de la municipalidad.
- Las relaciones con la comunidad están limitadas a actividades de publicidad y comunicación en medios de difusión masiva, no existe un equipo que articule las actividades de la municipalidad con la comunidad en temas de participación ciudadana y así mismo de imagen institucional ante una población con efervescente participación constituida por asociaciones vivas y que en su permanente relación conlleve también a la conservación del medio ambiente.

d. Pastrana, (2015), realizó un trabajo de investigación al cual lo tituló como: *“Modelo de medición del capital intelectual en las carreras acreditadas de ingeniería industrial del Perú”*, trabajo realizado para obtener el grado académico de doctora en Ingeniería Industrial, en la Escuela de Pos grado de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a la que llegó a las siguientes conclusiones:

- Los factores críticos de éxito son los factores generadores de valor e inductores de éxito permiten medir el Capital Humano de las Carreras Acreditadas de Ingeniería Industrial a nivel de sus competencias, trayectoria profesional, producción científica tecnológica, proyección social y extensión universitaria, innovación y transferencia tecnológica.
- Los factores generadores de valor e inductores de éxito permiten medir el Capital Estructural en las Carreras Acreditadas de Ingeniería Industrial a nivel de estrategias, cultura organizacional, procesos, alineación, infraestructura tecnológica y aplicaciones, e innovación.

- Los factores generadores de valor e inductores de éxito que permiten medir el Capital Relacional en las Carreras Acreditadas de Ingeniería Industrial son: usuarios, imagen, proveedores, alianzas estratégicas y calidad de servicio d) Los factores generadores de valor e inductores de éxito permiten medir el Capital Social en las Carreras Acreditadas de Ingeniería Industrial a nivel de dimensiones, mecanismos y resultados.
- El Capital Estructural, es otro de los pilares importantes del Capital Intelectual, el valor alcanzado de 71,75%, lo posiciona como una fortaleza menor, hay una limitación mayor en el tema de creación y protección de patentes, las estrategias de apoyo a la generación y transferencia de conocimiento no son efectivas, los procesos que generan valor no están identificados, y no están soportados en su totalidad por un sistema de gestión, el monitoreo de cumplimiento de objetivos estratégicos no es efectivo.
- El Capital Relacional, es otro de los pilares importantes del Capital Intelectual, la valoración alcanzada de 63,53%, representa una fortaleza menor, la actualización del perfil del usuario, al igual que sus sistemas de información, representan una fortaleza mayor, la imagen de las carreras profesionales está muy bien posicionada y promueven cooperación con sus proveedores para generar valor, cada una de ellas ha sido reconocida por la calidad de servicio y cuentan con certificación internacional, en lo que respecta a sus sistemas de implementación de gestión de calidad están en proceso de desarrollo.
- El Capital Social, de las carreras en estudio, la valoración alcanzada de 56,21% lo evidencia como una fortaleza menor, refleja limitaciones, las redes formadas generan poco valor, las colaboraciones, los proyectos conjuntos, los niveles de confianza, el grado de satisfacción de los colaboradores, los acuerdos de cooperación son incipientes. 4. Los resultados de la medición del Capital Intelectual de las Carreras Acreditadas de Ingeniería Industrial, de las universidades A, B, C y D, las sitúan en una posición de ventaja diferenciadora, obteniendo las siguientes valoraciones: 54,42%, 71,07%, 69,52% y 59,15% respectivamente.

- Los resultados del análisis de influencias y análisis de impactos de los factores que generan valor e inducen a los éxitos del Capital Humano, Capital Estructural, Capital Relacional y Capital Social respecto del Capital Intelectual, evidencian una correlación significativa, validando el Modelo de Medición del Capital Intelectual CI-FII.
- e. **Quispe, (2012)**, realizó una investigación sobre: “*Auditoria como medio de evaluación: análisis y propuesta de un modelo que determine el valor del Capital Intelectual en las Universidades de la Región Apurímac*”, investigación presentado para optar el grado académico de Magister en Contabilidad, mención en Auditoria Integral, en la Escuela de Posgrado, de la Universidad Nacional del Centro del Perú, llegando a las siguientes conclusiones:
 - A medida que el mundo organizacional va cambiando por efectos de la globalización, especialmente por la tecnología y comunicación habrá la necesidad de también de innovar en la conceptualización de la auditoría como herramienta fundamental para satisfacer demandas en este campo, por consiguiente la auditoria especializada ha permitido integrar el enfoque intelectual del capital intelectual como una forma de innovar la auditoria bajo el enfoque del capital intelectual que la organización tiene como parte de sus buenas prácticas de gestión, sin que el capital intelectual como teoría sea de pleno conocimiento del líder e integrantes de la organización. (Objetivo General).
 - La auditoría especializada bajo el enfoque intelectual como modelo ha permitido la evaluación de la interacción de las dimensiones del capital intelectual de la organización elegida como unidad de estudio (considerando que este procedimiento es un inicio para futuras investigaciones), determinando un estado valorativo de DEFICIENTE con posibilidades de seguir escalando a través de una mejora continua como cultura, a su vez como resultado de los cuestionarios aplicados a colaboradores (ejecutivos y trabajadores) así como de los clientes (egresados) el estado valorativo del capital intelectual es REGULAR con la atingencia de que algunos elementos del capital intelectual muestran un estado valorativo DEFICIENTE; por

consiguiente la auditoria ha cumplido como herramienta alertar a la organización mostrando su nivel de riesgo para que 161 establezca su plan de mejora y ser competitiva y sostenible en el tiempo (Objetivo Especifico 1)

- Como resultado del análisis de los enfoques del capital intelectual se ha determinado el enfoque intelect, por adecuarse a las características organizacionales de las Universidades de la Región Apurímac, especialmente de la unidad de estudio elegido, por cuanto no persigue fines lucrativos, además el enfoque tiene características que se adapta a cualquier organización por su flexibilidad e integra 3 dimensiones conforme se desprende del análisis efectuado en el Cuadro 03 y su marco teórico del enfoque (Objetivo Especifico 2).
- Conforme efectuado los análisis teóricos del contexto organizacional en la parte de racionalidad y estructura, la unidad de estudio aún mantiene su gestión en este tipo de enfoque organizacional: vertical, funcional, burocrático; debe entenderse que, comprender las teorías o enfoques organizacionales es de gran importancia como fundamento teórico de la auditoría integral (mención de la maestría), en este caso específico de la Auditoría especializada orientado a la evaluación de la interacción de las dimensiones y elementos del capital intelectual (sistémico) y su adaptabilidad en el medio y al sector que pertenece de las que hoy en día muchas organizaciones toman en consideración para su gestión para ser competitivos.

2.1.3. A nivel local

a) **Ñahuincopa y Rivera, (2018)**, realizaron una investigación titulado: “*La comunicación organizacional y la eficiencia laboral del personal administrativo en el Seguro Social de Essalud Huancavelica – 2016*”, tesis presentada para obtener el título de Licenciado en Administración en la Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Nacional de Huancavelica, en la que concluyeron:

- Las evidencias han corroborado la presencia de una relación entre la comunicación organizacional y la eficiencia laboral del personal administrativo en el Seguro de Salud Huancavelica, Año 2016, la

correlación identificada es del 52,4% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es $P(t > 3,842) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa.

- Se ha determinado la presencia de una relación entre la comunicación organizacional en su dimensión informativa y la eficiencia laboral del personal administrativo en el Seguro Social de Salud Huancavelica, Año 2016, la correlación identificada es del 51,9% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es $P(t > 3,79) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa.
- Se ha determinado la presencia de una relación entre la comunicación organizacional en su dimensión afectiva- colaborativa y la eficiencia laboral del personal administrativo en el Seguro Social de Salud Huancavelica, Año 2016, la correlación identificada es del 40,2% que se tipifica como correlación positiva débil, la probabilidad asociada es $P(t > 2,74) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa.
- Se ha determinado la presencia de una relación entre la comunicación organizacional en su dimensión estratégica y la eficiencia laboral del personal administrativo en el Seguro Social de Salud Huancavelica, Año 2016, la correlación identificada es del 30,7% que se tipifica como correlación positiva débil, la probabilidad asociada es $P(t > 2,01) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa.

b) Aguirre, Condor, (2018), presentaron un trabajo de investigación cuyo título es: *“El capital intelectual y el desempeño organizacional del personal en la unidad de gestión educativa local Huancavelica, año 2015”* trabajo presentado para obtener el título de Licenciado en Administración, en la Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Nacional de Huancavelica, llegaron a las siguientes conclusiones:

- Se ha evidenciado que el capital intelectual y el desempeño organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=0.20$ la cual resulta ser positiva muy débil, es decir a medida, que mejora el Capital Intelectual del

personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, mejora Correlativamente el Desempeño Organizacional.

- Se ha evidenciado que el capital intelectual y el desempeño organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=0.53$ la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que se mejora lo humano del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, mejora Correlativamente el Desempeño Organizacional.
- Se ha evidenciado que el capital intelectual y el desempeño organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=0.50$ la cual resulta ser positiva media, es decir a medida, que se mejora lo estructural del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, mejora Correlativamente el Desempeño Organizacional.
- Se ha evidenciado que el capital intelectual y el desempeño organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=0.60$ la cual resulta ser positiva fuerte, es decir a medida, que se mejora lo Relacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, mejora Correlativamente el Desempeño Organizacional.

c) **Toribio, (2017)**; realizó un trabajo de investigación cuyo título es: “*La Comunicación Organizacional y la Gestión por Objetivos del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica – Año 2015*” tesis presentado para optar el título profesional de Licenciado en Administración, en la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Universidad Nacional de Huancavelica, en la que llegó a los siguientes resultados:

- 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.

- 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.
- 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.
- 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.

d) Cencia, Mallqui, (2017), realizaron una tesis al que tituló: *“La comunicación organizacional y la gestión del talento humano en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes – 2016”* tesis presentado para optar el título de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Huancavelica, en la que llegaron a concluir:

- Se ha determinado que la *Comunicación organizacional* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Gestión del talento humano* en la Municipalidad Provincial de Angaraes, periodo 2016. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de rangos de Spearman es $r_s=0,886$ que se tipifica como positiva considerable, asimismo el contraste de significancia asociado es $p=0,0 < 0,05$ de tal manera que el estimador de la correlación poblacional se ubica al 95% entre los límites IC[0,758; 0,951]. El coeficiente de determinación muestra que el 0,785 de la variabilidad de la *Gestión del talento humano* es explicado por la *Comunicación organizacional*. El 3,6% de trabajadores del municipio consideran que la comunicación organizacional es muy desfavorable, el 30,9% considera que es desfavorable, el 63,6% considera que es muy favorable y el 1,8% es muy favorable; asimismo el 3,6% de trabajadores consideran que la *Gestión del talento humano* es muy desfavorable, el 14,5% consideran que es desfavorable, el 80,0% consideran que es favorable y el 1,8% consideran que es muy favorable.
- Se ha determinado que la *Comunicación interna* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Gestión del talento humano* en la Municipalidad Provincial de Angaraes, periodo 2016. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de rangos de Spearman es $r_s=0,83$ que se tipifica como positiva considerable. El coeficiente de determinación muestra que el 0,69 de la variabilidad de la *Gestión del talento humano* es explicado por la *Comunicación interna*. El 27,3% de trabajadores del municipio consideran que el *Comunicación interna* es desfavorable, el 72,7% considera que es desfavorable.
- Se ha determinado que la *Comunicación externa* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Gestión del talento humano* en la Municipalidad Provincial de Angaraes, periodo 2016. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de rangos de Spearman es $r_s=0,80$ que se tipifica como positiva considerable. El coeficiente de determinación muestra que el 0,63 de la variabilidad de la *Gestión del talento humano* es

explicado por la *Comunicación externa*. El 16,4% de trabajadores del municipio consideran que el *Comunicación externa* es muy desfavorable, el 45,5% considera que es desfavorable, el 32,7% consideran que es favorable y el 5,5% consideran que es muy favorable.

e) **Mencia, (2016)**, realizó una investigación que lleva como título: “*El capital intelectual de la E.P. de Contabilidad en el desarrollo socioeconómico de la Provincia de Huancavelica periodo 2012-2015*” investigación presentado para optar el título de Contador Público, en la Escuela Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Universidad Nacional de Huancavelica, llegando a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación en la empresa o institución pública a veces se valora la creatividad de sus empleados se desarrollan en un 43.3% (26) y que en un 55% (33) si hay una evolución reciente de la economía local. La creatividad de los empleados supone uno de los activos intangibles más valiosos para las empresas o institución pública en la actualidad. Es gracias a ella que muchas organizaciones logran encontrar nuevas y revolucionarias maneras de hacer las cosas, logrando así cambiar su rumbo y alcanzar un éxito que resultaría impensable por medio de otras vías. Por tal motivo es necesario darle mucha importancia en ese aspecto y de esta manera se reflejará en la evolución de la economía con nuevos conocimientos para un mundo más globalizado.
- Entonces se ha demostrado que dentro de estas organizaciones no se promueve constantemente la búsqueda de solución de problemas y mejoras en los sistemas productivos que presenta 56.7% (34), por lo tanto, se debe aplicar muchas de las metodologías actualmente disponibles para el mejoramiento de sistemas productivos pueden tener un gran impacto en la mejora de la productividad de las empresas o instituciones públicas, y eso es lo que todo el mundo espera de su aplicación. Y lo que se ha demostrado que con un 51,67% (31) se está mejorado la condición de bienestar de la población de la provincia de Huancavelica.

- Se apreció un 38.3% (23) que en estas organizaciones ocasionalmente cuentan con estrategias enfocadas a ofrecer valor agregado al cliente y que en un 58.3% (35) que definen pocas veces metas claramente alineadas con la estrategia y conocidas por la organización, lo que indica que no están tomando en cuenta el valor agregado que puede ser el factor determinante del éxito, algo que puede marcar la diferencia entre una organización y otra, también Las metas y estrategias proporcionan un sentido de dirección. Sin una meta y estrategia, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas y estrategias, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

2.2. Bases teóricas

La revisión de la literatura nos da a conocer varias teorías referentes al capital intelectual, para nuestra investigación hemos utilizados dos teorías, toda vez que el capital intelectual engloba a un conjunto de elementos relacionados a los recursos humanos; los que detallaremos a la teoría de Recursos y Capacidades, y la teoría del Capital Intelectual, analizados por: Ochoa, Prieto, Santidrián, (2012, p. 35, 38).

2.1.4. Teoría de recursos y capacidades.

Esta teoría se inició a mitad de la década de los años ochenta por Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) y Barney (1986) y posteriormente desarrollada por éstos y otros académicos (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Shoemaker, 1993; Black y Boal, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Esta teoría parte de la heterogeneidad empresarial, de manera que cada empresa podrá construir su estrategia sobre los recursos que disponga, buscando obtener rentas derivadas de su mayor eficiencia. Cada empresa posee diferente dotación de recursos, producto de su historia, suerte y decisiones pasadas, sobre los que puede sustentar una ventaja competitiva y en la medida en que esta ventaja competitiva sea sostenible, le proporcionará una renta a largo plazo.

Hay que tener en cuenta que no todos los recursos que una compañía posee o controla tienen el mismo valor estratégico. Algunos recursos pueden ser más valorados que otros y éste es el caso de los intangibles (Itami y Roehl, 1987; Hall, 1992; Barney, 1991; Grant, 1996).

Expertos de esta teoría argumentan que los activos intangibles son los conductores de ventaja competitiva (Conner y Prahalad, 1996; Quinn, 1992). La justificación para este razonamiento es que empresas rivales encuentran más difícil imitar activos intangibles que los activos físicos o tangibles.

En efecto esta teoría fundamenta que, para el manejo de los recursos intangibles, es pertinente conocer su importancia, toda vez que un adecuado manejo de estos recursos intangibles como puede ser el conocimiento, sea una ventaja competitiva, de las organizaciones empresariales e instituciones públicas.

Para García, Arregui, Rodríguez y Vallejo (2010), citado por Ochoa, Prieto, Santidrián, (2012, p. 35, 38). La Teoría de Recursos y Capacidades ha evolucionado en los últimos años y plantea tres enfoques: Basado en el conocimiento, la relacional y el capital intelectual, y por ello nace las siguientes Teorías basadas en el conocimiento y la Teoría del Capital Intelectual.

El capital intelectual no es nada bueno, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios y materiales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. Las propiedades de tales herramientas proporcionan ventajas competitivas y por consiguiente constituyen un activo. Brooking (1997).

Y como consecuencia trataremos de analizar también la Teoría del Capital Intelectual.

2.1.5. Teoría del capital intelectual

Según análisis realizados por varios estudiosos, referente al tema podemos mencionar, que, para Edvinsson y Malone (1999), el capital intelectual puede ser considerado como una nueva teoría.

Partiendo de las críticas realizadas a la Teoría de Recursos y Capacidades entre las que se mencionan que ésta no proporciona consejos útiles para los directivos, es decir, no especifica los recursos que se deben acumular para conseguir una ventaja competitiva, sufre de problemas tautológicos, es ambigua respecto a su dominio relevante y demasiado general respecto a la cuestión de que diferentes configuraciones de recursos y capacidades consiguen un mismo propósito, Foss y Knudsen (2003), Priem y Butler (2001), y Reed, Lubatkin y Srinivasan (2006) proponen una teoría de rango medio que resuelva las inquietudes o críticas antes mencionadas: la Teoría basada en el Capital Intelectual de las empresas.

Así, ésta última debería permitir un mejor desarrollo de hipótesis y tests empíricos que la visión más generalizada de la Teoría de Recursos y Capacidades. Según los autores arriba mencionados, la Teoría del Capital Intelectual es una teoría de rango medio porque representa un aspecto específico de la Teoría de Recursos y Capacidades más general. Considera tres recursos que han sido teóricamente ligados a la ventaja competitiva de la firma. Esto es, trata exclusivamente con el conocimiento que es creado y acumulado en los tres componentes de capital de la empresa: en su gente (capital humano), relaciones sociales (capital social), y sistemas y procesos (capital organizacional).

En esta teoría podemos apreciar que trata de aspectos específicos de las capacidades y recursos, tratando sobre los componentes de una determinada empresa los mismos que se pueden dar a organizaciones públicas, viendo su capital humano, capital social y el capital organizacional, para partir de estos tres elementos una organización busque las ventajas competitivas.

Por otro lado, también veremos sobre las teorías de comunicación organizacional, debido a que nuestro estudio también analizará, los aspectos de la comunicación en sus diferentes enfoques, para este caso abordaremos el enfoque Clásico el enfoque humanístico y por último el enfoque en la era digital.

2.1.6. Teoría de la comunicación organizacional de enfoque clásico

Esta teoría fue estudiada por los principales teóricos conocidos: Max Weber (1909- 1949) con su “Burocracia”, el francés Henry Fayol, creador de la “Teoría Clásica de la Administración” (1916-1949) y el estadounidense Frederick Taylor, “padre” de la “Administración Científica del Trabajo” (1911) - un periodo que empieza en 1950 hasta 1990, y marca el mundo de los negocios:

“Al final de 2ª Guerra Mundial, las empresas comienzan a desarrollar el nivel tecnológico impulsado por aviones a reacción, TV, telefonía digital y los ordenadores” Chiavenato, (1999 p.142)

La Dream Factory, diseñada por Taylor, limita la mera difusión de información en la dirección “hacia abajo”, siguiendo la jerarquía predeterminada. Los subordinados tienen acceso únicamente a los datos estrictamente necesarios para su tarea: las órdenes, normas, métodos de operación.

El trabajo se realiza de forma individual, y se traduce en la especialización y el aislamiento. La organización se analiza como un sistema cerrado sin ningún tipo de comunicación con el entorno, además de las transacciones puramente comerciales. Esta perspectiva se basa en la analogía entre las organizaciones y las máquinas. Se trata de un modelo mecanicista que dio lugar a la deshumanización del trabajo, en privilegio de la productividad. En este contexto, la organización debe limitarse a la comunicación formal, y centralizada, con el objetivo de la planificación y ejecución de las tareas (Fisher, 1993).

Comunicación en las escuelas Clásicas.

La Comunicación en la organización se presenta aquí como una función de la administración del personal. Para los teóricos de la corriente, como Taylor, Fayol y Weber, la comunicación de la empresa es vista principalmente como información operativa y formal.

Más importante es la información y no la comunicación;

No se desea la comunicación informal;

La comunicación debe seguir los canales definidos y los circuitos definidos por la dirección;

- La noción de comunicación es secundaria;
- Los cambios se llevan a cabo a través de la dirección y no de los empleados;
- El conflicto es considerado como un error de gestión;
- Lo que importa es que se siguen las instrucciones;
- La comunicación esencial es la formal y descendente, basada fundamentalmente en la transmisión de información (Benoit, 1994)

2.1.7. Teoría de la comunicación organizacional de enfoque humanísticos

2.1.7.1. *Escuela de relaciones humanas*

La Escuela de las Relaciones Humanas es el enfoque más antiguo de los Modelos Humanistas. Surge en los años 30, en oposición a las teorías clásicas y se convirtió conocida con la obra de Elton Mayo y Kurt Lewin (1933). También con Chester Barnard (1886-1961), entre otros. El trabajo en equipo y el interés en las personas son privilegiados. La empresa debe tener en cuenta la dimensión humana con el propósito de mantener la cohesión. Los nuevos tipos de procesos organizativos propuestos aportan una nueva perspectiva para la comunicación organizacional (Benoit, 1994; Petit et al, 1993). La perspectiva de las RH reconoce el potencial de la comunicación descendente, ascendente y lateral para la administración eficiente del personal. Esto se ve como una forma de valorar el trabajo, fomento de la creatividad y la productividad (Fisher, 1993).

2.1.7.2. *Escuelas motivacionales*

Las escuelas motivacionales surgen de la mano de Abraham Maslow (1908), Douglas MacGregor (1960), Rensis Likert (1961), David McClelland (1961). La perspectiva sostiene que la mayor satisfacción de los empleados aumenta la productividad: “Un trabajador feliz es un trabajador más productivo” (Kreps, 1990).

2.1.7.3. *Teoría del comportamiento o escuela del comportamiento organizacional*

Surge con Herbert A. Simon (1947), George Homans (1961), y se ha completado en los años 60, con un movimiento con gran éxito dentro de este enfoque denominado Desarrollo Organizacional (OD): (Lawrence, Lorsch, Blake, Mouton, Argyris, etc.) Comunicación para el enfoque humanista.

- El enfoque propone una nueva perspectiva de la comunicación organizacional;
- Considera la importancia de la dimensión humana en la comunicación;
- Las prácticas de relaciones humanas favorecen la expresión de los sentimientos;
- El objetivo es facilitar las comunicaciones;
- Hay un reconocimiento de la importancia de la comunicación informal como factor de cooperación a todos los niveles;
- La comunicación no es sólo funcional, sino también relacional;
- La conciencia de la importancia de la comunicación interna comienza a desarrollarse;
- Son los pioneros a describir la organización comunicante.

Esta corriente es el origen de la multiplicación de la comunicación y el desarrollo de la información implica una comunicación descendente y horizontal

El papel de la comunicación se expande: es necesario proporcionar una comunicación en todas las direcciones.

2.1.8. *Teoría de la comunicación con enfoque de la era digital.*

2.1.8.1. *Comunicación dialógica en la era 2.0*

La evolución tecnológica de la Internet, alrededor de 2004, ha traído una modificación del anterior papel pasivo de ‘navegador’ a un nuevo papel de ‘usuario’, activo y participativo. Comienza la formación de redes de interés, con la posibilidad de que los usuarios interactúen con los demás, participando en grupos de discusión y añadiendo contenido relacionado a los temas que unen el grupo de discusión. Con la comunicación digital y la globalización: “Va afuera el espectador y el usuario entra; va afuera la comunicación de masas y

la comunicación interpersonales entra” (Tierra, 2006) citado por Félix (2014, p. 205).

La comunicación digital es la expresión comunicacional derivada del internet - Web 2.0 - o que la utiliza como una plataforma para la acción. Está directamente conectada a la Internet y a las redes sociales y trata un nuevo concepto de comunicación basado en la interacción:

- Opuesto al proceso de comunicación tradicional, que centra su transmisión del mensaje en el receptor.
- La comunicación digital funciona dialécticamente,
- Permite la interacción y el intercambio de roles entre emisores y receptores.

2.1.8.2. *Intranet:*

Herramienta para la comunicación interna dentro de la organización la Internet demostró ser un facilitador de la comunicación y, por lo tanto, una herramienta valiosa para la gestión interna. Ahí los flujos de información van en ambas direcciones, con retroalimentación facilitada, y proporcionan una gestión del conocimiento de la organización, nunca antes permitido. Se traduce como el medio por excelencia de la comunicación interna que puede mejorar y popularizar el flujo de información institucional. Además de esta función, incluso internamente, también se presenta como una herramienta para la gestión de la información y de los conocimientos de la organización. Proporciona una plataforma de información de base de datos de todas las áreas de una manera organizada y controlada. Los empleados están conectados a un medio de comunicación de gran alcance que los conecta al mundo. El acceso a las noticias y eventos relevantes es inmediato y más eficiente. La participación puede ser fomentada y facilitar la vida de las organizaciones.

2.1.8.3. *Comunicación Digital y público externo*

Las consecuencias que se producen en las relaciones exteriores con el advenimiento de la Internet también requieren ser destacadas. El mundo de los

negocios se ha convertido y, en consecuencia, las relaciones. Según Kotler y Armstrong (2003, p.12):

“la Internet es una tecnología que permitió a un nuevo modelo de hacer negocios, ya que posibilita el acceso a la información, el entretenimiento y la comunicación, en cualquier momento y en cualquier lugar”

Las empresas utilizan la Internet para construir relaciones con los clientes y socios comerciales, así como para promover, vender y distribuir los productos de manera más eficiente. Empresas de diferentes áreas tratan de atraer a nuevos clientes en la web y muchas empresas tradicionales empiezan a utilizar on-line para atraer a nuevos clientes y construir relaciones más fuertes.

2.1.8.4. CRM y nuevas relaciones intercomunicativas

CRM (Customer Relationship Management) se presenta como una consecuencia del desarrollo de nuevas tecnologías y refleja su importancia en la construcción de una base de datos con información sobre cada uno de los clientes de la organización. Estas bases de datos contienen información de tipo demográfico, psicográfico y de comportamiento, y también sobre el comportamiento de compra, como la frecuencia y momentos en que el cliente compra más el producto, o disfruta de un servicio determinado (Ivanovic, Mikinac y Perman, 2011).

De acuerdo con Mohammed y Rashid (2012), CRM es una forma de aumentar la ventaja competitiva de las empresas, logrando con ello mejorar el performance de la misma, mientras que gestiona su relación más cerca con el consumidor. Los autores señalan la importancia de la utilización simultánea de los recursos internos de la empresa para una mejor optimización del CRM.

En la misma dirección también Sígala (2005) asigna la importancia del buen uso de los recursos internos para la implementación de un sistema CRM productivo. El autor afirma que el CRM depende de la actitud de todos los empleados, independientemente de si pertenecen o no al departamento de marketing. Sostiene que, en primer lugar, cualquier empresa debe tener cuidado al contratar a sus empleados, motivándolos y creando en ellos un compromiso

de estar atento al cliente y sus necesidades, por lo que necesitan estar equipados con ciertas habilidades sociales. Siguiendo sus ideas creó un modelo integrado de CRM que define la importancia del esfuerzo conjunto de tres áreas: la gestión del conocimiento (KM), tecnologías de la información y comunicación (TIC) y el marketing relacional.

Desarrollar una buena estrategia de CRM implica, pues, que la empresa se centra en el ciclo de vida del cliente y no en el ciclo de vida del producto. El cliente deberá, por lo tanto, ser visto como una parte integral de la empresa y con el CRM será mucho más fácil y confiable para alcanzarlo.

2.3. Bases Conceptuales

2.3.1. Capital intelectual

El capital intelectual no es un término novedoso, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente, por ello veremos algunas definiciones según diversos autores:

Según Osorio Núñez, 2003, más tarde, se le llamo fondo de comercio. Sin embargo, en el transcurso de las dos últimas décadas ha ocurrido una explosión en determinadas áreas técnicas claves, incluidos los medios de comunicación y las tecnologías de la información, que han proporcionado nuevas herramientas para edificar una economía global.

Con el actual desarrollo en este campo de investigación, en general se entiende por capital intelectual.

“el conjunto de activos intangibles que posee cualquier entidad de naturaleza social, relacional y estructural”.

A pesar de una aparente estabilización de las contribuciones durante el cambio de siglo, progresivamente se están abriendo nuevas líneas de investigación, en aras de una mayor comprensión.

Según Brooking, 1997, el concepto de capital intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en

el área de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

El capital intelectual es una expresión que combina dos ideas fundamentales: la inteligencia en acción o los resultados provenientes del ejercicio intelectual y su valoración o medida, en términos similares a los empleados para explicar el capital financiero.

Representa el valor total de los activos intangibles que posee la empresa en un momento dado del tiempo (se trata de documentos estáticos).

Nevado Peña López Ruiz (2002), [...] es el conjunto de activos de la empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables, generan o generaran valor para la misma en el futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales como, la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, el capital cultural y comunicacional permite a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros.

Batista, Canino, Melian, Gonzales, Sánchez, Medina, (2002). El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y os proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc., de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generaran valor en el futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida.

2.3.2. Evolución del capital intelectual

A principios de 1980; se da las nociones generales del valor intangible, a mitad del año 1980; en la edad de la “Información” toma la iniciativa y el espacio entre el valor contable y el mercado se amplía notablemente para muchas compañías, luego a finales de los 80, se da los primeros intentos realizados por

especialistas para construir las bases para medir el capital intelectual (Sveiby, 1988).

A principios de 1990 hay iniciativas sistemáticas para medir e informar del capital intelectual al exterior (e. g. Celemi y Skandia; SCS, 1995); en 1990. Skandia AFS designa como “Director de capital intelectual” a Leif Edvinsson. Esta es la primera vez que el papel de manejar el capital intelectual es elevado a una posición formal, con un aire de legitimidad corporativa. Kaplan y Norton introducen el concepto de cuadro de mando integral (1992). El cuadro de mando evolucionado alrededor de la premisa de “lo que usted mide es lo que usted obtiene”.

A mitad de 1990 Nonaka y Takeuchi (1995) presenta su trabajo sumamente influyente en “La compañía creadora de conocimiento”. Aunque el libro concentrado en el conocimiento, la distinción entre el conocimiento y el capital intelectual es suficientemente fina como para hacer que sea un libro relevante en los focos puros del capital intelectual. La herramienta de simulación, Tango, creada por Celemi, se lanza en 1994. Tango es el primer producto extensamente habilitado para la educación ejecutiva en la importancia de los intangibles. También en 1994, un suplemento del informe anual de Skandia se realiza enfocado a la presentación de una evaluación de los stocks de la compañía en capital intelectual.

A finales de 1990; el capital intelectual llega a ser un tema popular, con investigadores y conferencias académicas, artículos de trabajo, y otras publicaciones encuentran una audiencia notable. Un número creciente de proyectos a gran escala, el proyecto de MERITUM; Danés; comienzan, con el objetivo de introducir mayor rigor académico en la investigación del capital intelectual, a estandarizar conceptos y clasificaciones. En 1999, se convoca un simposio internacional en Ámsterdam sobre capital intelectual. En 1999, Harvey y Lusch introducen los pasivos intangibles en el capital intelectual.

Caddy (2000) define el capital intelectual como diferencia entre activos y pasivos intangibles. Kaplan y Norton (2004) en su libro “Strategic Maps” proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización.

A principios del 2000; Andriessen (2004) realiza un estado del arte de los distintos modelos de capital intelectual. Distintos autores (Konar et al. 2001; Porto 2003; Viedma, 2003; García-Ayuso et al; 2004) plantean la existencia de los pasivos intangibles en distintos ámbitos de estudio. Arend (2004) estudia los pasivos estratégicos en las empresas.

A finales del 2000; La era de la información coge definitivamente más fuerza y el capital intelectual es investigado y medido no solo en empresas de los países nórdicos, ni en Europa fundamentalmente; sino también en Cuba, en la rama hotelera específicamente.

En los años 2002; “El Capital Intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos, y la capacidad de I+D, etc, de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor en el futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida”.

2.3.3. Dimensiones del capital intelectual

Para un mejor estudio, del capital intelectual analizaremos las dimensiones, las que pasamos a detallar.

a) Capital Humano

Es un fuerte potencial para la empresa en cuanto a innovación y generador de valor, según (Botis, 1998) es una fuente de renovación estratégica. En otros términos, es el capital pensante del individuo y que permite generar valor por la empresa. Tomando como referencia a Euroforum 1998 “El componente humano se conforma por el conocimiento, los valores la creatividad, destrezas, potencial de innovación, talento, experiencias y competencias de los individuos dentro de la organización. Su característica mas importante es que las empresas no lo pueden comprar, solo contratarlo por un tiempo determinado y utilizarlo en ese periodo”

b) Capital Estructural

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. El capital estructural se refiere a la estructura organizativa, formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software a las bases de datos, a los sistemas de I+D, a los sistemas de dirección, gestión y la cultura de la empresa;(Viedma 2003).

Estos activos constituyen propiedad de las empresas y algunos de los que pueden protegerse legamente (patente, propiedad intelectual) a este capital estructural también se le denomina: activo de estructura interna.

Según los autores Euroforum, 1998; proyecto Meritum, 2002; petrash, 1996) el componente estructural integra las capacidades organizacionales desarrolladas para satisfacer los requerimientos del mercado, también el conocimiento que ha sido capturado por la organización, comprendiendo las rutinas organizativas, los procedimientos, los sistemas, culturas, base de datos, etc.

c) Capital Relacional

Este compuesto por las relaciones que tiene la empresa con sus clientes, canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, bancos, accionistas, etc. Se refiere a la cartera de clientes que reciben nombre de fondo de comercio, a las relaciones con los proveedores, bancos, accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa.

2.3.4. Perspectivas de desarrollo del capital humano

Como corolario de los cambios que se vienen produciendo en la gestión del potencial humano, se presentan las siguientes tendencias y orientaciones de esta función a nivel de toda organización:

- **Creciente participación del Ámbito del Capital Humano de la Dirección Estratégica de la organización.**

Como producto de los cambios que se producen en el entorno, y en consecuencia del crecimiento del valor percibido, como elemento facilitador de la realización de las estrategias, la gestión del potencial humano, está cada vez más entroncada con la dirección estratégica de la organización, al incorporarse cada vez más ejecutivos de esta especialidad a la conducción organizacional. Este hecho debemos comprender en su justa medida. Si bien se ha incrementado sensiblemente su nivel de influencia en la dirección estratégica durante la última década, la gestión del potencial humano todavía adolece de problemas de diferente índole que provocan la no integración plena en los procesos de dirección. Entre estos podemos señalar la inercia organizacional, el bajo status de la función, la falta de confianza del resto de los directivos, etc.

- **Desde la especialización a la formación generalista:**

Sospecho que progresivamente se está pasando de la especialización a la formación generalista en el ejercicio de la profesión del gestor del potencial humano. La participación en la dirección empresarial como socio estratégico supone, para el directivo de recursos humanos, la necesidad de dominar el método y lenguaje estratégico, la necesidad de conocer las principales variables y claves de la gestión de las demás áreas funcionales y la necesidad de disponer de la capacidad de integrar y desarrollar las diferentes políticas y actuaciones de la función del potencial humano en relación con las decisiones estratégicas.

Por tanto, la Gestión del Potencial Humano, debe de ampliar su espectro de actuación tradicionalmente circunscrito a la actividad funcional, dando lugar a la búsqueda de profesionales que, desde una visión netamente generalista, sean capaces de aplicar los dominios técnicos específicos de la gestión del potencial humano.

Ello requiere gestores de recursos humanos que no solo dirijan impecablemente los servicios de la dirección de personal y manejen bien el desarrollo del personal, sino también conozcan las competencias centrales de la empresa, los valores claves, el entorno competitivo y las demandas de los clientes. A esta situación debemos añadir, que se está produciendo un aplanamiento de las estructuras empresariales que generan la ampliación de los

contenidos de los puestos y la reducción de las posibilidades de promoción. Al alargamiento de la carrera profesional se le une el desarrollo horizontal o la rotación por las diferentes funciones empresariales tendiente al conocimiento de la empresa en su conjunto y a la polivalencia de los trabajadores.

En este orden de ideas, algunos académicos sostienen que las carreras se desarrollen en adelante a través de la participación en diferentes proyectos que ofrezcan al individuo un portafolio de experiencias. De ser así el desarrollo del personal se basaría en movimientos horizontales y rotaciones en vez de la tradicional progresión a través de puestos de trabajo interfuncionales, reforzándose de esta manera la idea de la formación generalista y la interdisciplinariedad de los ejecutivos de la gestión del potencial humano.

- **Descentralización de la gestión del capital humano:**

La creación de un departamento específico que se entregue de aquellas cuestiones relacionadas con la función de personal que las unidades de línea no podían atender suficientemente marco el inicio de la pérdida de competencias de la gestión del potencial humano. El traspaso de tales competencias ha hecho que los departamentos/áreas encargadas de esta función hayan visto mermado su quehacer y margen de maniobra, quedando sus competencias limitadas básicamente a la transmisión de instrucciones, coordinación y especialmente control de los trabajadores bajo su mando.

Ello implica que se está avanzando en sentido inverso, vale decir descentralizado la función de personal, asignándose las siguientes actividades relativas a la gestión del personal a los órganos de línea o áreas de trabajo: I) Reclutamiento, selección, socialización e integración de los nuevos trabajadores, II) Mantenimiento y control del trabajador, III) Identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo del trabajador, IV) Valoración del puesto y evaluación del desempeño, V) Administración de sueldos salarios, VI) Legislación laboral y VII) Motivación y promoción del trabajador. Desde esta perspectiva, el departamento de personal se está convirtiendo en un órgano asesor, encargándose de dotar con las herramientas y técnicas a las demás áreas en los temas relacionados a la conducción del personal.

Por otro lado, junto con esta tendencia interna, esta función importante, viene experimentando a la par una descentralización externa, donde el departamento de personal de ser proveedor de servicios internos se viene convirtiendo en un gestor de servicios externos. Las razones de dicha externalización, entre otros son los siguientes: a) Conseguir a un bajo costo los servicios que internamente se venían prestando, b) Crear las condiciones necesarias para que aflore con plenitud el rol estratégico de la Gestión de Potencial Humano, c) Flexibilizar la organización, d) Poder acceder a competencias de las que carece la organización y agilizar la burocracia que tradicionalmente ha dominado en la actividad de este departamento, entre otro.

- **Gestión del Cambio:**

La puesta en práctica del nuevo rol estratégico de la función de personal precisa necesariamente la realización de cambios en la conducta organizacional. Ello implica que las competencias claves de una organización ya no radican en aspectos técnicos, sino fundamentalmente en las competencias culturales a saber: capacidad de operar flexiblemente, capacidad de adecuación de nuevas tecnologías, capacidad de adecuación a las nuevas necesidades y exigencia de los clientes y consumidores, capacidad de mejorar el servicio interno y externo. A medida que se desarrolla la organización, la gestión estratégica de las competencias del potencial humano y de las capacidades organizacionales tiene mayores implicaciones en la supervivencia de la organización.

2.3.4.1. *Gestión participativa y estratégica del capital humano*

La revista La Tarea de la sección 47, nos dice que la gestión es un concepto que asume la participación y responsabilidad de los agentes que confluyen en el ámbito organizacional, con la intención de orientar la organización. Los procesos de gestión y organización, se integran en la creación de estructuras organizativas que posibilitan la incorporación de los participantes en la toma de decisiones del centro laboral.

Según esta revista la existencia de vías para posibilitar la participación en la gestión de la institución y el trabajo participativo como criterio de calidad, solo son posibles mediante estructuras adecuadas que requieren, sin lugar a

dudas, la constitución de equipos de gestión o unidades de trabajo. Un modelo organizativo debe considerar la participación de todos sus integrantes en la planificación institucional y es un factor elemental para involucrarlos en la asunción de objetivos y en las estrategias operativas derivadas de ellos. La gestión es una clave fundamental para reconocer la aplicación entre las dimensiones administrativas es interpretar los procesos de cambio y transformación de la organización como tal.

Participación es una palabra muy utilizada en la actualidad, tiene diferentes significados en diferentes contextos. En adiestramiento, los individuos se benefician de la participación en la actividad en la que se adiestran, aprenden de la experimentación. En el trabajo comunitario, participación significa que toda la comunidad, incluidos los habitualmente reservados, participan en decisiones que afectan al futuro de la comunidad.

2.3.4.2. *Comunicación organizacional*

El área de la comunicación organizacional se ha desarrollado sorpresivamente 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 su entorno; está presente en cualquier proceso empresarial que involucra a los empleados. Dentro de una empresa es fundamental que los dirigentes posean una comunicación eficaz, porque las funciones de planificación, organización y control solo cobran forma mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es aquella que se encamina hacia los logros de los adjetivos 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 esté 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 viene para facilitar y para el flujo de esta información sean manejadas de la mejor manera.

Para Redding y Sandom (1964), definen a la comunicación organizacional como al hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Incluye a las comunicaciones interna, 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 esta 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 Bartoli, (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”.

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 mismo y a sus visiones. Mientras que el mensaje provee un sentido de dirección, el uso de metáforas, historias o símbolos 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 que puedan guiar más efectivamente”.

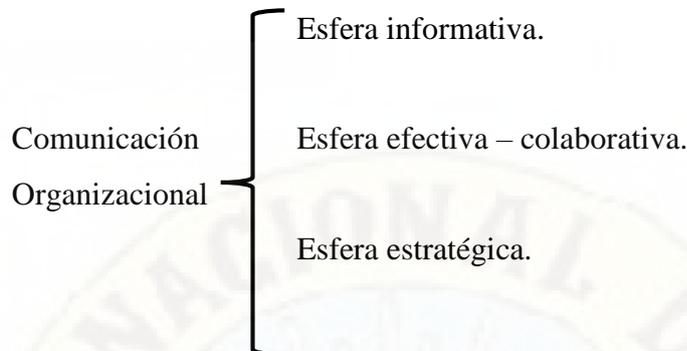
2.3.4.3. Dimensiones de la comunicación organizacional

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 efectiva – 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:

DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.



Fuente: Elaboración propia.

a) **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.

b) **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.

c) **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 responsables.

Cada uno de estos aspectos se debe concatenar en los aspectos generales de la comunicación que una determinada institución u organismo empresarial estructure para poder contactarse con las partes interesadas, como sus clientes, proveedores, clientes internos, gobierno etc.

Por otro lado, la tipología de la comunicación organizacional es también dimensión de variable: “comunicación organizacional”.

Di Fonzo, afirma que “las empresas con mejores estándares de servicio otorgan a la comunicación una importancia estratégica. La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto que se convierte en un instrumento para la calidad”. Muchos son los estudiosos de la comunicación en las organizaciones, de su importancia en las mismas y, además, de las distintas vertientes de comunicación organizacional existentes.

Según Fernández, (2002); La comunicación Organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y aplicar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización y su medio, o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumple mejor y más rápidamente con sus objetivos, por ello a nivel se dan dos formas de comunicación:

- a) Comunicación interna.
- b) Comunicación externa.

a) Comunicación interna.

Es cuando los programas están dirigidos al personal de la organización tales como 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.

Si nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando de comunicación interna, es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas, así los subsistemas (llámese así a los empleados sea cual sea su puesto), a través de la comunicación se sienten identificados, motivados para realizar su labor y de esa manera obtener los resultados que el sistema requiere.

La comunicación interna es un activo vital para la organización y su buena gestión repercutirá en un buen clima laboral, en un mejor desarrollo de los programas y actividades de la empresa y, además, en la comunicación externa. Los empleados son una parte fundamental de la organización. Se erigen como una fuente más de información que puede ser muy beneficiosa para la imagen corporativa o, en caso contrario, indudablemente perjudicial para la misma.

Por otro lado, se afirma que hay la comunicación externa;

b) Comunicación Externa.

Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización, como 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 servicios.

Entonces la comunicación externa, es aquel que puede brindar la buena imagen institucional, es decir cuando se tiene adecuadamente manejada la comunicación externa hará ver las bondades de la organización

empresarial, pero si se usa inadecuadamente puede generar controversias con el exterior.

La comunicación externa puede ser un medio adecuado para generar las ventajas competitivas, en los diferentes aspectos, como: en recursos humanos, precios, ventas, procesos productivos, calidad de productos, etc.

2.3.4.4. *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, si 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 esta 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).

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, para poder ser escuchados y atendidos, en pos del logro de los objetivos institucionales.

Hoy en día es frecuente escuchar, en el ámbito 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.

Uno de los problemas más frecuentes es que los gerentes de una organización están saturados de informaciones y datos. Esto implica que las

personas no pueden absorber o responder de una manera adecuada y todos los mensajes que obtienen, cuando se envían cartas, solicitudes, de un nivel inferior hacia la generación esta 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).

2.3.4.5. *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 a decir que el emisor puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, que desee 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 codificara 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 mensaje como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

El receptor, es el objeto a quien se dirige el 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 llego adecuadamente si se recupera respuesta ante el mismo.

2.3.4.6. Contexto 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 dialogo interior que incluso pueda ocurrir en la presencia de otra persona. A menudo da lugar a las auto críticas.
- 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 con el grupo pequeño: Está compuesto por personas que trabajan juntas para conseguir un objetivo en común.
- d) Comunicación Publica: 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 influyen 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 conservaciones entre el encargado y subordinado), discursos en público (presentaciones a cargo de los ejecutivos de la empresa), situaciones de grupos pequeños (un grupo que trabaja que prepara un informe) y experiencias mediatizadas (memorias, e-mail, y teleconferencias). (West, 2005, pg. 26).

2.3.4.7. 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 (completo) 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 un 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 tres 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 los malos hábitos de escucha y son el tipo más 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 la 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 está 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 interfieren con los radios o el ruido de un tren que este cerca de una empresa.

Otros tipos de barras son las semánticas y surgen de interpretaciones erróneas de los símbolos. La expresión oral de la información más común e importante de la comunicación humana, sin embargo, las palabras con frecuencia poseen varios significados diferentes que conducen a averiguar interpretaciones.

Por eso es otra barrera ya que en ocasiones se opta por un significado erróneo y es ahí donde surge los malentendidos. Las semánticas presentan un desafío cuando una gente de otra cultura trata de comunicarse entre sí, cuando estos se dan dentro de una organización ambas partes deben aprender el significado literal de las palabras de 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 receptor recibió fue un mensaje claro y recto al mensaje que este le envió así no podrán surgir malentendidos.

Nosotros como humanos solemos interpretar un símbolo en base a nuestro puesto he 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 buscan 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 analizamos cuál 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 mensaje, mientras que las barreras semánticas y diversos símbolos de comunicación traen 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.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La gestión del capital intelectual se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019.

2.4.2. Hipótesis específico

La gestión del capital intelectual en su dimensión humano se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019.

La gestión del capital intelectual en su dimensión estructural se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019.

La gestión del capital intelectual en su dimensión relacional se correlaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019.

2.5. Definición de términos

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.

Capital Intelectual: consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean recursos tanto en la empresa como en los países.

Capital Humano: Se trata de las capacidades, aptitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a esta, es decir, forman activos individuales e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía.

Capital Organizacional: se incluyen todos aquellos elementos de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre estos se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la prioridad individual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual) y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material.

Capital Relacional: hace referencia a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de una empresa, a los clientes fijos de esta (cartera de cliente, listas establecidas, etc), y a la relación empresa- cliente (acuerdos, alianzas, etc); y

también a los procesos de organización, producción y comercialización del producto (estrategias de cara al logro).

Comportamiento: son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.

Comunicación Afectiva: es una forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.

Comunicación Estratégica: Es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y pasiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivas.

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.

Estrategias: Líneas maestras para toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Integración del Personal: Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Estos se realizan mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.

Motivación: Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estas pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.

Organización: Una organización es un conjunto de elementos, compuestos principalmente por personas, que actúan e interactúan entre si bajo una estructura pensada y diseñada.

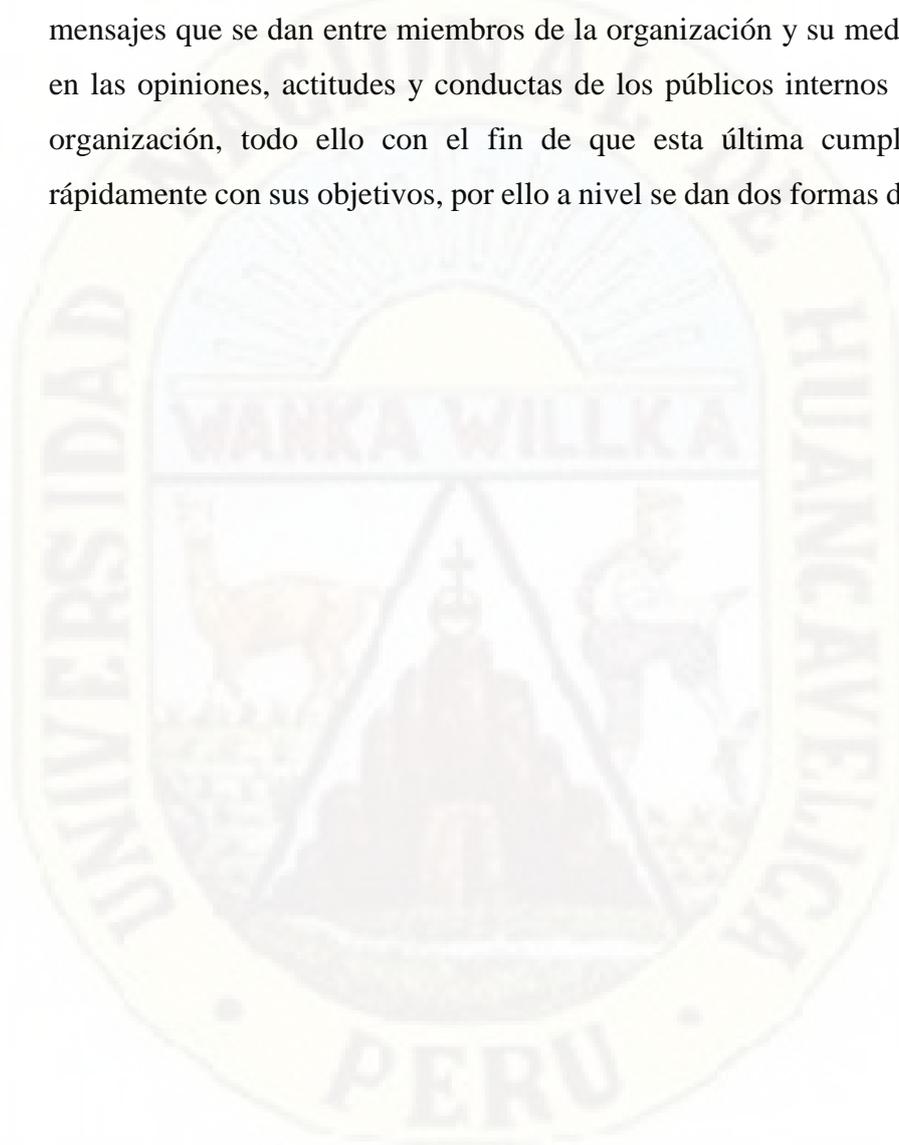
2.6. Variables

Las variables en estudio serán:

V1: Gestión del Capital Intelectual. El capital intelectual es una expresión que combina dos ideas fundamentales: la inteligencia en acción o los resultados

provenientes del ejercicio intelectual y su valoración o medida, en términos similares a los empleados para explicar el capital financiero.

V2: Comunicación Organizacional. La comunicación Organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y aplicar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización y su medio, o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumple mejor y más rápidamente con sus objetivos, por ello a nivel se dan dos formas de comunicación.



2.7. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión del Capital Intelectual	<p>El capital intelectual es una expresión que combina dos ideas fundamentales: la inteligencia en acción o los resultados provenientes del ejercicio intelectual y su valoración o medida, en términos similares a los empleados para explicar el capital financiero.</p> <p>Representa el valor total de los activos intangibles que posee la empresa en un momento dado del tiempo (se trata de documentos estáticos) Brooking (1997).</p>	<p>El capital intelectual para ser analizado y medido se descompone en Capital Humano, Capital estructural y Capital Relacional.</p>	<p>X1 Humano</p> <p>X2 Estructural</p> <p>X3 Relacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Talento • Experiencia • Valores • Estructura Organizativa • Procedimiento de Trabajo • Cultura Organizacional • Dirección y Gestión • Cliente Interno 	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>Indeciso</p> <p>Casi siempre</p>

				<ul style="list-style-type: none"> • Cliente Externo 	
<p>Comunicación Organizacional</p>	<p>La comunicación Organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y aplicar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización y su medio, o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumple mejor y más rápidamente con sus objetivos, por ello a nivel se dan dos formas de comunicación. Fernández (2002).</p>	<p>La comunicación Organizacional, conjunto de técnicas encaminada a facilitar el flujo de mensajes se dan en dos aspectos cuantificables: Comunicación interna y comunicación externa.</p>	<p>Y1 Comunicación interna</p> <p>Y2 Comunicación externa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Motivación • Unión • Conducta • Relaciones públicas • Imagen • Publicidad 	<p>Siempre</p>

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Ámbito temporal y espacial

3.1.1. Ámbito temporal

La investigación que se emprende, se realizó en el ámbito temporal durante el periodo 2019.

3.1.2. El ámbito espacial

La presente investigación fue en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

3.2. Tipo de investigación

Se empleó la investigación de la tipología: Aplicada.

Gomero, G. y Moreno, J (1997) Proceso de la investigación científica; tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidas en las investigaciones básicas no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos espaciales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de inter social.

3.3. Nivel de investigación

El nivel de profundidad de la investigación: Es correlacional.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación: Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para así describir lo que se investiga.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (un contexto en particular).

3.4. Población, muestra y muestreo

3.4.1. Población

La población para esta investigación estuvo constituida por el personal contratado y nombrado que son 152 sujetos, que labora en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, en el año 2019.

Gonzáles, Guerra, Ordoñez, (2018, p. 99) dicen que: “La población es el total de los elementos de estudio sujetos u objetos identificados por el investigador con una o más características o propiedades en común de quienes se recogerá información”.

3.4.2. Muestra

La muestra para el presente trabajo de investigación está constituida por 152 trabajadores entre contratados y nombrados de la Municipalidad Provincial de Huancavelica que laboran en el periodo 2019.

Para Gonzáles, Guerra, Ordoñez, (2018, p.100) la muestra es:

El subconjunto de la población, o unidad de estudio que se obtiene por muestreo para recoger la información, características o propiedades de esta última, por lo que interesa que la muestra sea representativa. La muestra es representativa por el tamaño y por la forma de muestreo realizado.

3.4.3. Muestreo

El muestreo empleado para la investigación es el no probabilístico de tipo censal, ya que no se tomó en cuenta ningún criterio de selección probabilística, porque fueron todos los elementos de la población en estudio.

Es el método utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra de total de la población. “Consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante las cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representa lo que sucede en toda esa población” (Mata et al, 1997, p. 19), citado por Gonzáles, Guerra, Ordoñez, (2018, p.101).

3.5. Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Los datos se recolectaron a través de las fuentes primarias y fuentes secundarias

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos, fueron la documental y el cuestionario.

Las técnicas que se utilizaron para recolectar la información son las siguientes:

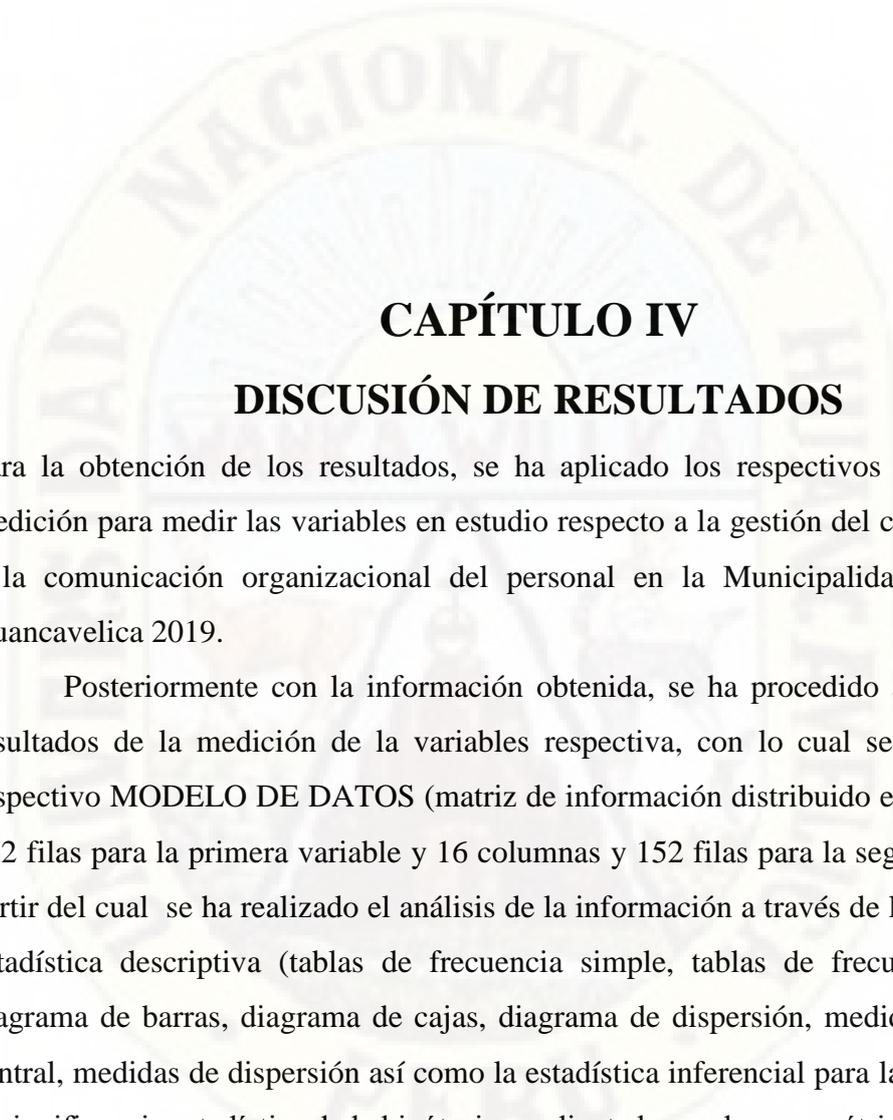
Investigación Documental: Para tal efecto se elaboraron fichas de resumen con información relevante de libros especializados.

Encuesta: a fin de determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables en estudio.

3.6. 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 paquete SPSS versión 25.0 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.



CAPÍTULO IV

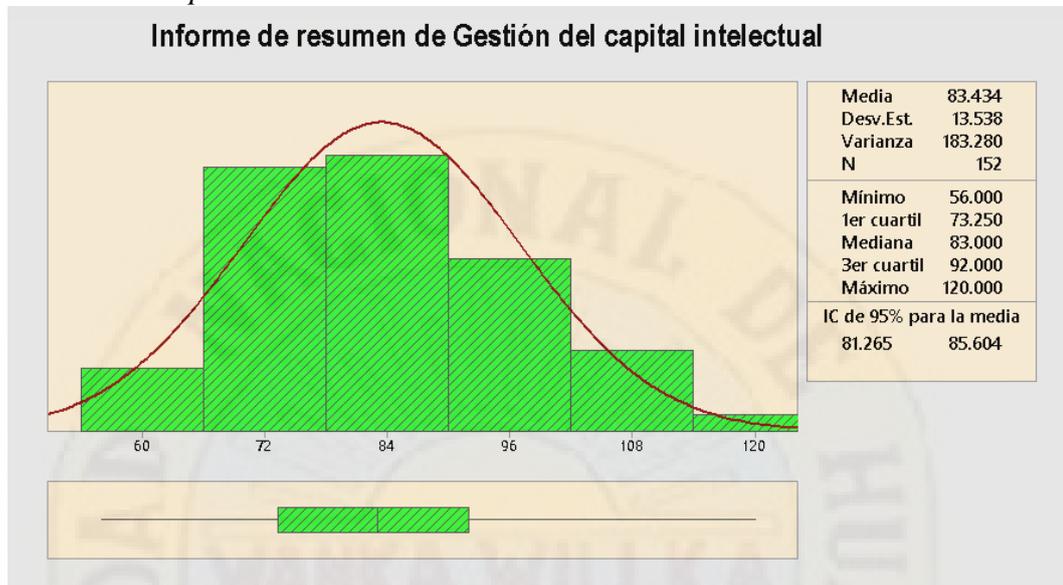
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para la obtención de los resultados, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir las variables en estudio respecto a la gestión del capital intelectual y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2019.

Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar los resultados de la medición de la variables respectiva, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz de información distribuido en 24 columnas y 152 filas para la primera variable y 16 columnas y 152 filas para la segunda variable) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia agrupada, diagrama de barras, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central, medidas de dispersión así como la estadística inferencial para la contratación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba paramétrica “r” de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación entre las variables del estudio a nivel general y considerando las tres dimensiones de la primera variable, sobre la segunda variable con un nivel de significancia del 5% y la prueba t de student.

Como herramienta de apoyo, se han utilizado el programa IBM SPSS Versión 25.0 y el lenguaje de programación estadístico R Studio 3.6 con lo cual se contrasto la veracidad de los resultados, asimismo se generó los modelos estadísticos utilizados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA sexta edición.

Gráfico 1 Resultados de las estadísticas de las variables de Gestión del capital intelectual.



Fuente: Base de datos.

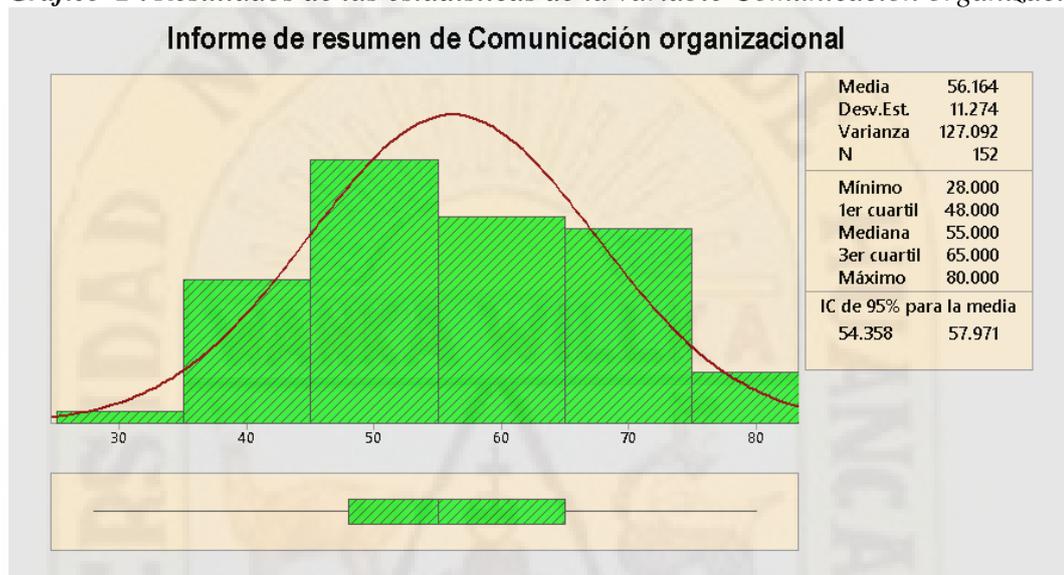
Interpretación: En el gráfico 1; podemos observar las correspondientes estadísticas descriptivas de las puntuaciones obtenidas para la primera variable referida a las Gestión del capital intelectual la media obtenida es 83,434; que representa el centro de gravedad de la distribución de puntuaciones, las desviación estándar es 13,538; que representa la variabilidad de las puntuaciones obtenidas, el valor de la varianza es de 183,280; que representa la variabilidad de las puntuaciones elevado al cuadrado, la puntuación mínima obtenida es de 56; la puntuación máxima obtenida es de 120 puntos el valor de la mediana es de 83 puntos y representa el punto a partir del cual la mitad de la distribución está por debajo y la otra mitad por encima, el primer cuartil es 56,000 y representa el punto a partir del cual el 25% de las observaciones están por debajo, el tercer cuartil que tiene el valor de 92,000 y representa el punto a partir del cual el 75% de los casos están por debajo, de la misma manera podemos observar los correspondientes límites de los intervalos de confianza para la media al 95% de confianza, lo cual de acuerdo con Zamora (2002) lo obtenemos (límite inferior y superior) e interpretamos como:

$$LI(\mu) = \bar{x} - t_{(\alpha, n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 81,265$$

$$LS(\mu) = \bar{x} + t_{(\alpha, n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 85,604$$

Estos valores obtenidos lo podemos interpretar como límites superior e inferior en los cuales se encuentra el valor verdadero de la media poblacional (μ) con un nivel de confianza del 95%; asimismo observamos el histograma de frecuencia adjunto a la curva de la cual podemos concluir que la distribución de los datos del *Gestión del capital intelectual* es normal.

Gráfico 2 . Resultados de las estadísticas de la variable Comunicación organizacional.



Fuente: Base de datos.

Interpretación: En la gráfico 2; muestra las estadísticas de la segunda variable referida a la *Comunicación organizacional* la media obtenida es 56,164; que representa el centro de gravedad de la distribución de puntuaciones, las desviación estándar es 11,274; que representa la variabilidad de las puntuaciones obtenidas, el valor de la varianza es de 127,092; que representa la variabilidad de las puntuaciones elevado al cuadrado, la puntuación mínima obtenida es de 28; la puntuación máxima obtenida es de 80 puntos, el valor de la mediana es de 55 puntos y representa el punto a partir del cual la mitad de la distribución está por debajo y la otra mitad por encima, el primer cuartil es 48,0 y representa el punto a partir del cual el 25% de las observaciones están por debajo, el tercer cuartil que tiene el valor de 65,000 y representa el punto a partir del cual el 75% de los casos están por debajo, de la misma manera podemos observar los correspondientes límites de los intervalos de confianza para la media al 95% de confianza, la deducción de dichos intervalos es:

$$LI(\mu) = \bar{x} - t_{(\alpha, n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 54,358$$

$$LS(\mu) = \bar{x} + t_{(\alpha, n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 57,971$$

Estos valores obtenidos lo podemos interpretar como los límites superior e inferior en los cuales se encuentra el valor verdadero de la media poblacional (μ) de la comunicación organizacional (para realizar las correspondientes inferencias) con un nivel de confianza del 95%; asimismo observamos el histograma de frecuencia adjunto a la curva normal de la cual podemos concluir que la distribución de los datos de la *Comunicación organizacional* es normal.

4.1. Resultados a nivel descriptivo

4.1.1. La gestión del capital intelectual

Tabla 1. Resultados del Capital Intelectual en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2019.

Gestión del capital intelectual	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	3,9
Medio	116	76,3
Alto	30	19,7
Total	152	100,0

Fuente: *Cuestionario de encuesta aplicada.*

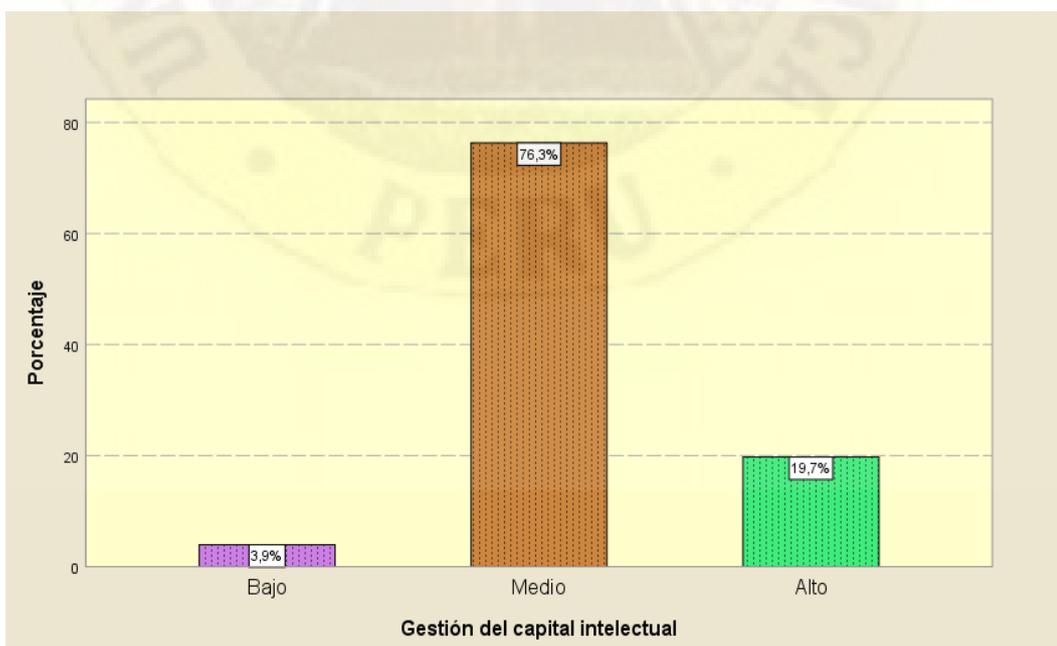


Gráfico 3. Diagrama del Capital Intelectual en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2019.

Interpretación: De la Tabla 1 podemos apreciar los resultados de la Gestión del capital intelectual, notamos que el 3,9%(6) de los casos tienen un nivel bajo, el 76,3%(116) de los casos tienen un nivel medio y el 19,7%(30) de los casos tienen un nivel alto.

Tabla 2 . Resultados de la Gestión del capital intelectual considerando sus dimensiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2019.

Dimensiones de la Gestión del capital intelectual	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Humano	4	2,6	120	78,9	28	18,4	152	100,0
[2] Estructural	1	0,7	87	57,2	64	42,1	152	100,0
[3] Relacional	11	7,2	78	51,3	63	41,4	152	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

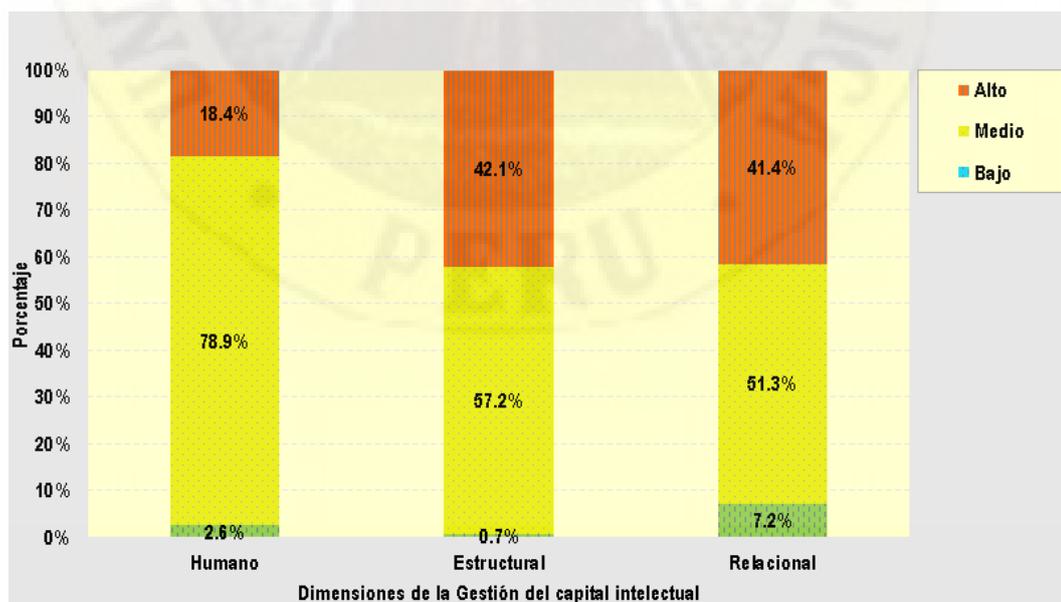


Gráfico 4. Diagrama de la Gestión del capital intelectual considerando sus dimensiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2019.

Interpretación: De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados de *la Gestión del capital intelectual* según sus 3 dimensiones. Para la dimensión humano el 2,6% menciona bajo, el 78,9% mencionan medio y el 18,4 menciona alto. Para la dimensión estructural el 0,7% menciona bajo, el 57,2% mencionan medio y el 42,1% menciona alto y para la dimensión relacional el 7,2% menciona bajo, el 51,3% mencionan medio y el 41,4% menciona alto.

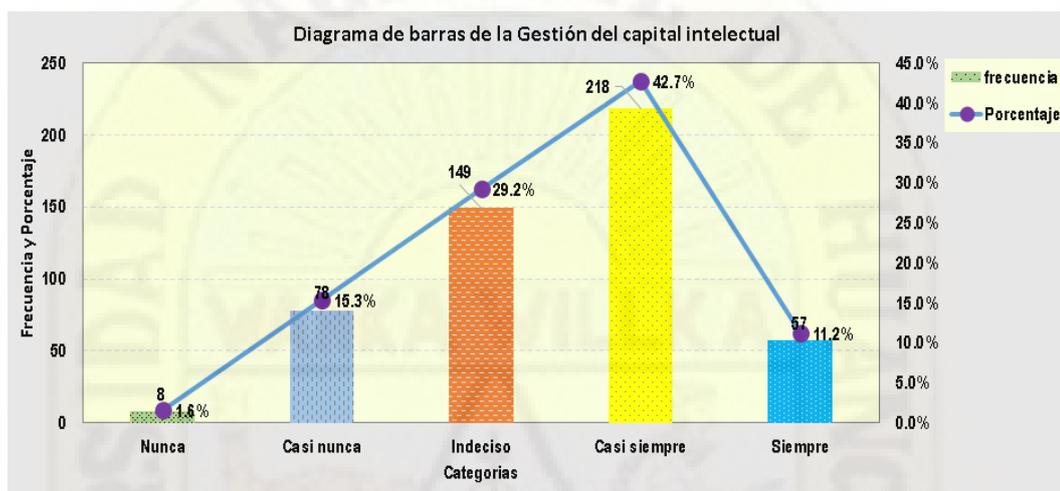


Gráfico 5 Diagrama del perfil del de la Gestión del capital intelectual considerando sus dimensiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2019.

Interpretación: En el gráfico 5 se tiene el diagrama de barras para los resultados de la *gestión del capital intelectual*, de acuerdo a la escala de Likert utilizada en el instrumento:

- ✓ Categoría SIEMPRE: está representado por el 11,2% de los casos.
- ✓ Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 42,7% de los casos.
- ✓ Categoría INDECISO: está representado por el 29,2% de los casos.
- ✓ Categoría CASI NUNCA: está representado por el 15,3% de los casos.
- ✓ Categoría NUNCA: está representado por el 1,6% de los casos.

Del diagrama, se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa de *casi siempre* que tiende a la cuarta categoría.

4.1.2. Comunicación organizacional

Tabla 3 . Resultados de la Comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2019.

Comunicación organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	1	,7
Favorable	108	71,1
Muy favorable	43	28,3
Total	152	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

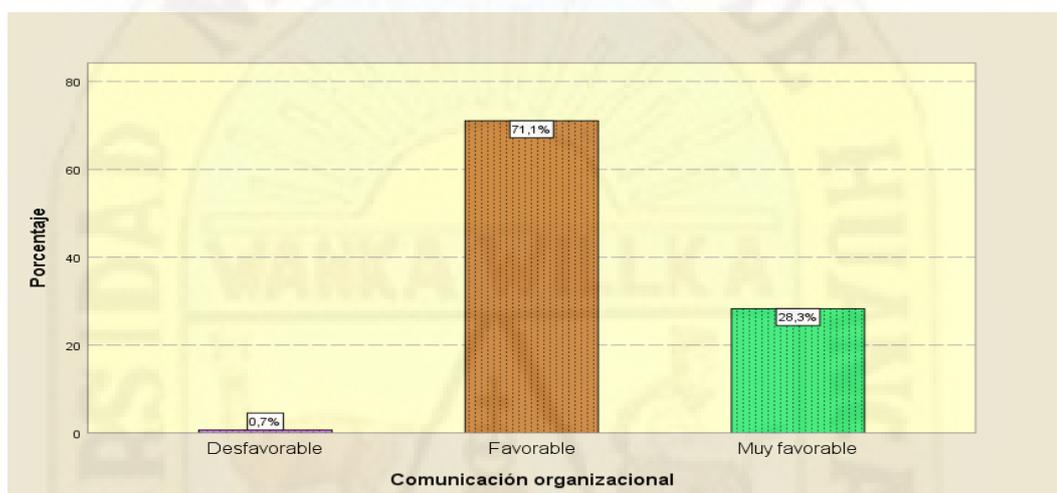


Gráfico 6 . Diagrama de la Comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2019.

Interpretación: De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados de la Comunicación organizacional, notamos que el 0,7%(1) de los casos tienen un nivel desfavorable, el 71,1%(108) tienen un nivel favorable y el 28,3%(43) de los casos tienen un nivel favorable; evidentemente el nivel favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 4 . Resultados de la Comunicación organizacional considerando sus dimensiones en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2019.

Dimensiones de la Comunicación Organizacional	Desfavorable		Favorable		Muy Favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Comunicación interna	4	2,6	115	75,7	33	21,7	152	100,0
[2] Comunicación externa	10	6,6	136	89,5	6	3,9	152	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

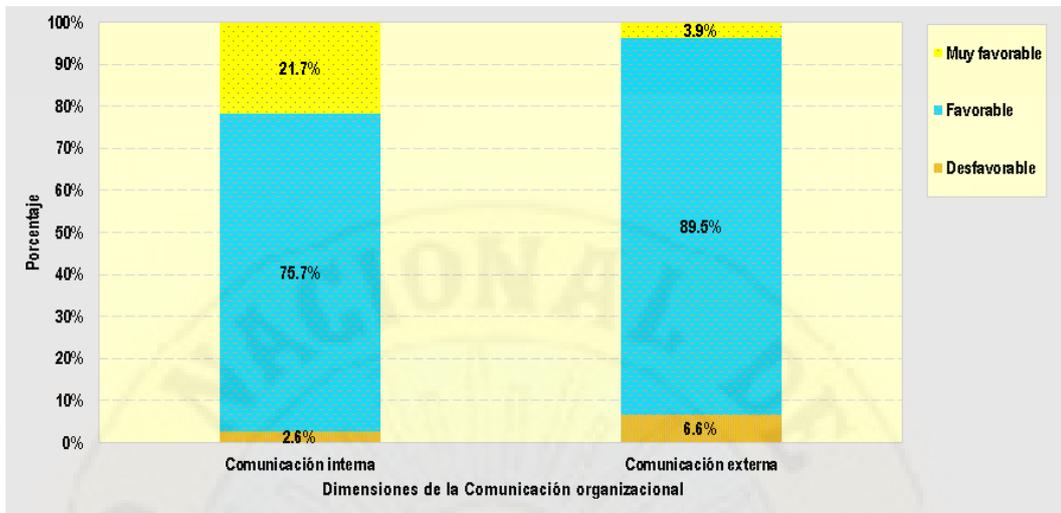


Gráfico 7. Diagrama de la Gestión del Conocimiento considerando sus dimensiones en el Hospital Departamental de Huancavelica, año 2018.

Interpretación: De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados de *la Comunicación organizacional* según sus 2 dimensiones. Para la dimensión comunicación interna el 2,6% menciona desfavorable, el 75,7% mencionan favorable y el 21,7 menciona muy favorable. Para la dimensión comunicación externa el 6,6% menciona desfavorable, el 89,5% mencionan favorable y el 3,9% menciona muy favorable.

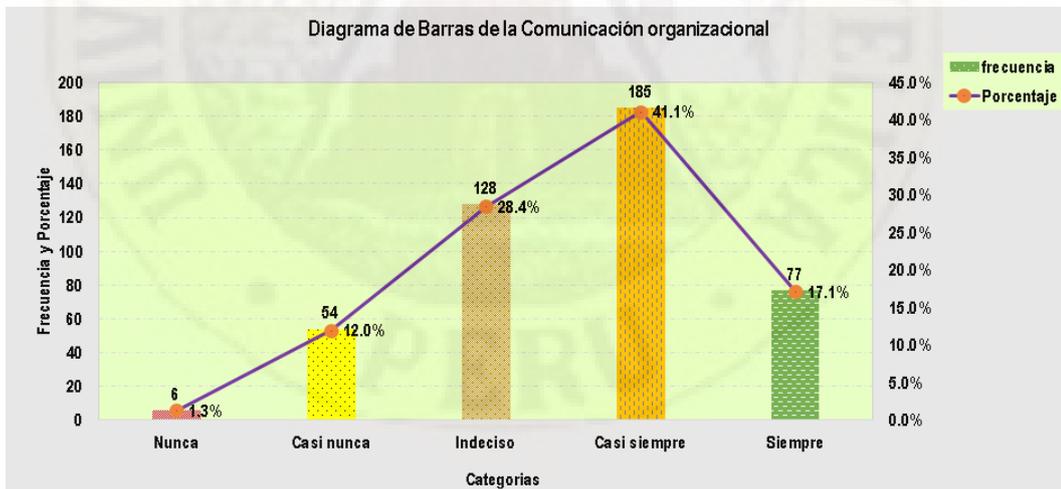


Gráfico 8. Diagrama de la Comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2019.

Interpretación: En el gráfico 8 se tiene el diagrama para los resultados de la *Comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica 2019*, de acuerdo a la escala de Likert utilizada en el instrumento:

- ✓ Categoría SIEMPRE: está representado por el 17,1% de los casos.

- ✓ Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 41,1% de los casos.
- ✓ Categoría INDECISO: está representado por el 28,4% de los casos.
- ✓ Categoría CASI NUNCA: está representado por el 12,0% de los casos.
- ✓ Categoría NUNCA: está representado por el 1,3% de los casos.

Del diagrama, se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa *de casi siempre* que tiende a la cuarta categoría.

4.2. Determinación de la relación de las variables

Para la determinación de la intensidad de la correlación entre las variables; usaremos la estadística paramétrica “r” de Pearson (r) que está definida por:

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

Siendo:

r : Coeficiente de la correlación de Pearson.

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

S_x : Desviaciones estándar de la Gestión del capital intelectual.

S_y : Desviaciones estándar de la Comunicación organizacional.

Así pues, luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos el resultado del coeficiente de correlación de Pearson; que se muestran a continuación:

$$r = \frac{120,484}{\sqrt{183,280} * \sqrt{127,092}} = 0,789 = 78,9\%$$

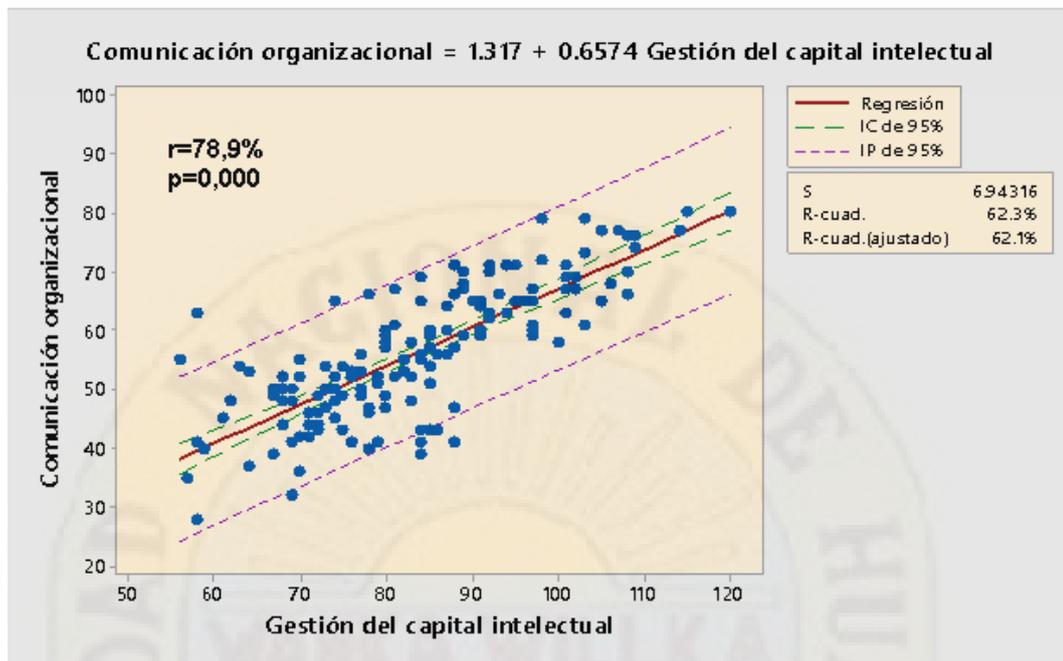


Gráfico 9. Diagrama de las puntuaciones para ambas variables.

Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones de la variable de la *Gestión del capital intelectual* tenemos:

- Relación de la dimensión *humano* y la variable *comunicación organizacional*:
 $r = 0,640$
- Relación de la dimensión *estructural* y la variable *comunicación organizacional*:
 $r = 0,650$
- Relación de la dimensión *relacional* y la variable *comunicación organizacional*:
 $r = 0,729$

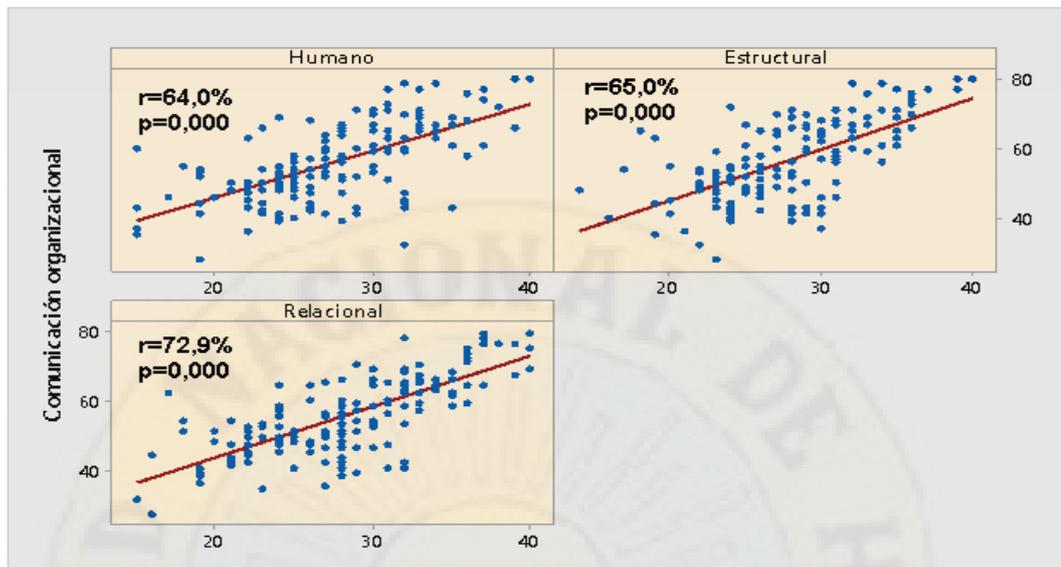


Gráfico 10 Gráfico 10. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.

4.3. Verificación de las hipótesis

4.3.1. Verificación de la hipótesis general

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- Nula (H_0)

La gestión del capital intelectual no se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- Alterna (H_1)

La gestión del capital intelectual se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019.

$$\rho > 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α)

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

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

Utilizaremos la distribución “t” Student con 150 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \sim t(150)$$

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

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

$$t = V_c = 0,789 \sqrt{\frac{152-2}{1-0,789^2}} = 15,730$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El valor calculado “ V_c ” y el valor “ V_t ” lo tabulamos en la gráfica de la distribución de probabilidad “t”, de la cual podemos deducir que ($15,730 > 1,655$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto, se concluye:

La gestión del capital intelectual se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019.

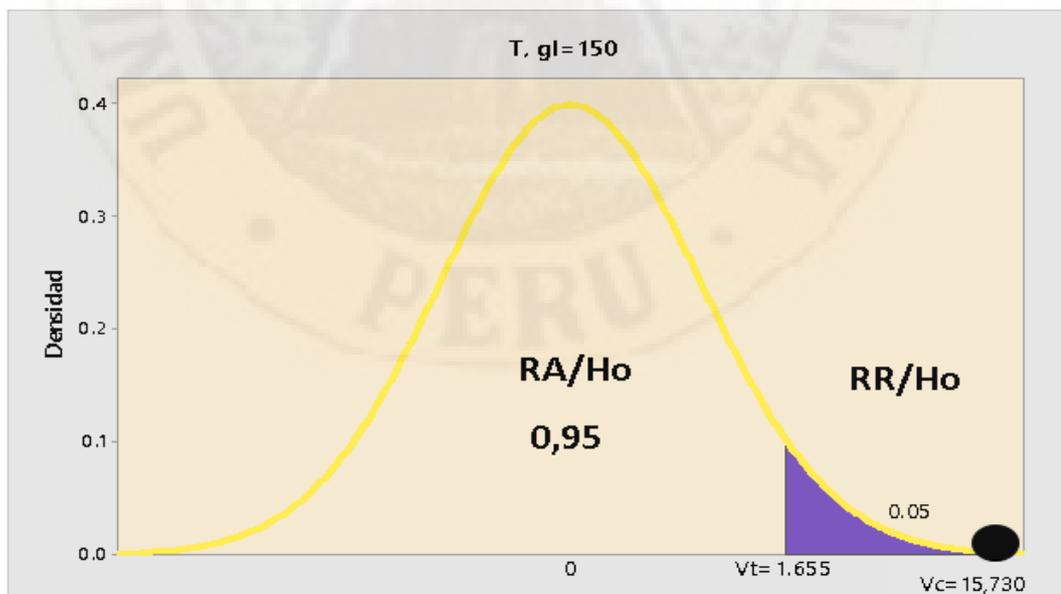


Gráfico 11. Distribución de probabilidad “t” de student para la hipótesis general.

Interpretación: En el Gráfico 11 notamos que el valor calculado se ubica en la región de zona crítica, además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 15,730) = 0,0 < 5\%$$

4.3.2. Verificación de las hipótesis específicas

Tabla 5 . Estadísticas de la relación de las dimensiones de la gestión del capital intelectual y la variable comunicación organizacional.

Dimensiones de la Gestión del capital Intelectual	Estadísticas de la relación con la Comunicación organizacional					
	r	n	$V_c = t$	$V_{t.cri}$	p	Ho
Humano	64,0%	152	10,201	1,655	-	Rechazo
Estructural	65,0%	152	10,500	1,655	-	Rechazo
Relacional	72,9%	152	13,043	1,655	-	Rechazo

Fuente: Base de datos.

I. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

• Hipótesis Nula (Ho):

La gestión del capital intelectual en su dimensión humano no se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019.

• Hipótesis Alterna (H1):

La gestión del capital intelectual en su dimensión humano se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019.

DISCUSIÓN

De la Tabla 5 podemos observar que el valor calculado r de Pearson obtenida es $r = 64,0\%$ además el valor calculado es $V_c = 10,201$ y el valor tabulado es $V_t = 1,655$ de la cual deducimos que $V_c > V_t (10,201 > 1,655)$ que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 10,201) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna es decir:

La gestión del capital intelectual en su dimensión humano se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

II. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La gestión del capital intelectual en su dimensión estructural no se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La gestión del capital intelectual en su dimensión estructural se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019.

DISCUSIÓN

De la Tabla 5 podemos observar que el valor calculado r de Pearson obtenida es $r = 65,0\%$ además el valor calculado es $V_c = 10,500$ y el valor tabulado es $V_t = 1,655$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($10,500 > 1,655$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 10,500) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna es decir:

La gestión del capital intelectual en su dimensión estructural se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019.

II. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La gestión del capital intelectual en su dimensión relacional no se correlaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

- **Hipótesis Alternativa (H1):**

La gestión del capital intelectual en su dimensión relacional se correlaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 5 podemos observar que el valor calculado r de Pearson obtenida es $r = 72,9\%$ además el valor calculado es $V_c = 13,043$ y el valor tabulado es $V_t = 1,655$ de la cual deducimos que $V_c > V_t$ ($13,043 > 1,655$) que tienen asociado una probabilidad de $P(t > 13,043) = 0,0 < 5\%$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa es decir:

La gestión del capital intelectual en su dimensión relacional se correlaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019.

4.4. Discusión de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia la relación directa y significativa entre el capital intelectual con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019; de esta manera los resultados de la investigación muestran que la relación r de Pearson es $78,9\%$ que se tipifica como correlación positiva que de acuerdo a la tabla 6 se tipifica como correlación positiva alta.

Tabla 6 . Intensidad de la correlación “r” de Pearson.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: (M. Gonzales, 2012.)

Así mismo los resultados han evidenciado que el 3,9 % de casos tienen la percepción que la *gestión del capital intelectual* es bajo, el 76,3% es medio y el

19,7% la consideran alto; en cuanto a la *comunicación organizacional* en estudio consideran que el 0,07% mencionan desfavorable, el 71,1% aprecian un nivel favorable y el 28,3% dicen que es muy favorable.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 78,9% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) al nivel de confianza del 95% además muestra que la relación es positiva y significativa.

En cuanto a la relación de la dimensión *humano* y la variable *comunicación organizacional*, el valor obtenido para dicha correlación es del 64,0% que se tipifica como *positiva moderada*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión *estructural* y la variable *comunicación organizacional*, el valor obtenido para dicha correlación es del 65,0% que se tipifica como *positiva moderada*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión *relacional* y la variable *comunicación organizacional*, el valor obtenido para dicha correlación es del 72,9% que se tipifica como *positiva alta*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Fernández, (2013), en su tesis, presentada concluye y menciona que la comunicación está ligada al desarrollo en donde esta misma transforma la sociedad. Por lo tanto, la comunicación es medio y fin. Además, la comunicación nos permite conectarnos a una realidad social y ya entrando en el rol del estratega en comunicación, este desde la estrategia puede generar transformaciones del contexto, de las acciones, de los procesos. Con el autor Monagas, (2013), define el capital intelectual como la creación, integración y aplicación de sistemas de conocimientos en función de la gestión eficaz de la empresa. El estudio realizado por Monagas, hace ver que el capital intelectual es función eficaz de la empresa, así mismo los modelos analizados tienen elementos comunes referidos al capital intelectual. Asimismo, Carrillo, Gutiérrez, y Díaz, (2013), no hablan sobre la gestión de capital intelectual, aplicando tecnologías de la información con software de fuentes abiertas es un tema que se aborda en la actualidad, en un contexto investigativo

frente a la medición de uno de sus componentes: el capital estructural. Su reciente interés respecta a las aplicaciones de indicadores para la medición de la producción intelectual en los grupos de investigación; así pudo determinarse en el trabajo de investigación realizado, y que permitió el planteamiento del modelo de indicadores que se presenta en este estudio. En referencia a Zapata, (2017), presento en su investigación que existe relación significativa ($p < 0.01$) entre el capital intelectual y la capacidad de innovación en un hospital de salud mental de Lima 2016. Por tanto, los directivos del hospital de salud mental deben incluir dentro de su quehacer diario la gestión del capital intelectual y fomentar una cultura de innovación. Además, Castillo, (2017), hace un estudio en la Municipalidad de san Juan de Lurigancho en el cual no cuenta con un plan estratégico que vincule al capital intelectual en plan de desarrollo de sus RRHH, de su estructura organizativa, así mismo; con una estrategia de llegada a la comunidad con actividades que ayuden a fortalecer el dialogo y la búsqueda de soluciones en conjunto. El autor Pastrana, (2015), en su trabajo de investigación no habla de los factores críticos de éxito son los factores generadores de valor e inductores de éxito permiten medir el Capital Humano de las carreras acreditadas de Ingeniería Industrial a nivel de sus competencias, trayectoria profesional, producción científica tecnológica, proyección social y extensión universitaria, innovación y transferencia tecnológica. Asimismo, Ñahuincopa, Rivera, (2018), muestran las evidencias que han arribado sobre la presencia de una relación entre la comunicación organizacional y la eficiencia laboral del personal administrativo en el Seguro de Salud Huancavelica, Año 2016, la correlación identificada es del 52,4% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es $P(t > 3,842) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. Se ha determinado la presencia de una relación entre la comunicación organizacional en su dimensión informativa y la eficiencia laboral del personal administrativo en el Seguro Social de Salud Huancavelica, Año 2016, la correlación identificada es del 51,9% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es $P(t > 3,79) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. Ahora el autor Aguirre & Córdor, (2018), han evidenciado que el capital intelectual y el desempeño organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local

Huancavelica-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=0.20$ la cual resulta ser positiva muy débil, es decir a medida, que mejora el Capital Intelectual del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, mejora Correlativamente el Desempeño Organizacional. Asimismo, Toribio, (2017); en su trabajo evidencio que la comunicación organizacional tiene 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. Finalmente, en referencia a Cencia, Mallqui, (2017), hablaron y evidenciaron que se ha determinado que la comunicación organizacional se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Angaraes, periodo 2016. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de rangos de Spearman es $r_s=886$ que se tipifica como positiva considerable, asimismo el contraste de significancia asociado es $p=0,0<0,05$ de tal manera que el estimador de la correlación poblacional se ubica al 95% entre los límites IC[0,758; 0,951]. El 3,6% de trabajadores del municipio consideran que la comunicación organizacional es muy desfavorable, el 30,9% considera que es desfavorable, el 63,6% considera que es muy favorable y el 1,8% es muy favorable; asimismo el 3,6% de trabajadores consideran que la Gestión del talento humano es muy desfavorable, el 14,5% consideran que es desfavorable, el 80,0% consideran que es favorable y el 1,8% consideran que es muy favorable.

Conclusiones

1. Las evidencias han corroborado la presencia de una relación positiva y significativamente entre *la Gestión del Capital Intelectual* con la *Comunicación Organizacional* del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019, la intensidad de relación r de Pearson es del 78,9% que se tipifica como *correlación positiva alta*, la probabilidad asociada es $P(t > 15,730) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.
2. Se ha determinado la presencia de una relación positiva y significativamente entre la dimensión *humano* con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2019, la intensidad de relación r de Pearson es del 64,0% que se tipifica como *correlación positiva moderada*, la probabilidad asociada es $P(t > 10,201) = 0,0 > 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.
3. Se ha determinado la presencia de una relación positiva y significativamente entre la dimensión *estructural* con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica -2019, la intensidad de relación r de Pearson es del 65,0% que se tipifica como *correlación positiva moderada*, la probabilidad asociada es $P(t > 10,500) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.
4. Se ha determinado la presencia de una relación positiva y significativamente entre la dimensión *relacional estructural* con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica -2019, la intensidad de relación r de Pearson es del 72,9% que se tipifica como *correlación positiva alta*, la probabilidad asociada es $P(t > 13,043) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es positiva.

Recomendaciones

- 1.** Recomendar a los directivos y funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, a fin de generen o promuevan programas de capacitación al personal de recursos humanos en virtud a que, hay aún un 3.9% de los trabajadores que su apreciación de la gestión del capital intelectual es, bajo y que un 76.3% dicen que es medianamente gestionada.
- 2.** Recomendar a los funcionarios de la comuna edil, generar acciones que conduzcan a fortalecer la gestión del capital intelectual dentro de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, toda vez que es aspecto relacional es apreciada por 7,2% de los trabajadores a esta gestión como bajo, mientras que hay un 51,3% de los encuestados que aprecian la gestión medianamente adecuada.
- 3.** Recomendar a los directivos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, generar reglamentos y directivas a fin de que las comunicaciones dentro de la organización sean más eficientes, es decir para fortalecer y mantener lo favorable que es la comunicación organizacional.
- 4.** Recomendar a los directivos y funcionarios de la Municipalidad generar acciones de capacitación al personal que labora en imagen institucional, a fin de que la comunicación externa se mejore porque hay un 6,6% que aprecia que la comunicación externa es desfavorable.
- 5.** Recomendar a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, participar activamente en los cursos de capacitación que emprende los directivos, a fin de coadyuvar en la gestión del capital intelectual.
- 6.** Recomendar a las autoridades de la Universidad, a fin de que formulen un reglamento de grados y títulos sólido y permanente, porque existe muchos cambios en su estructura, lo cual no permite realizar las investigaciones adecuadas.
- 7.** Recomendar a los investigadores, ampliar el trabajo de investigación a partir de los resultados obtenidos.

Bibliografía

- Aguirre, A., Córdor M., (2018), El capital intelectual y el desempeño organizacional del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local Huancavelica, Año 2015.
- Alarcón, M., Álvarez, S., Goyes, J., Pérez, O. (2012). Estudio y análisis del capital intelectual como herramienta de gestión para la toma de decisiones. ISSN. 1646-6896.
- Beer, M. et al (1992). Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad social. Madrid.
- Brooking, A. (1997). Capital intelectual, Editorial Capibilities and Strategic Management.
- Carrillo, E., Gutiérrez F., Díaz, C. (2012) Propuesta de indicadores para gestión del capital estructural en grupos de investigación. Universidad Empresa. Bogotá – Colombia.
- Castillo, W. (2017), El capital intelectual y la gestión gerencial en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho. UCV.
- Chiavenato. I. [1992]. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Chumbes, S., El capital intelectual y la gestión de calidad del personal administrativo del gobierno regional de Huancavelica, periodo 2013. UNH.
- Cencia, Y., Mallqui, F. (2017), La comunicación organizacional y la gestión del talento humano en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes – 2016.UNH.
- Centeno, M. (2012), Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional. Universidad EAN. Bogotá – Colombia.
- Enríquez, M. (2014), La comunicación organizacional interna en la eficiencia del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones de Huancavelica – 2013. UNH.
- Fernández, S. (2013), Estrategia de comunicación organizacional para incentivar el turismo en la ciudad de Duitana. PUJ.
- Félix, A. (2014), La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX. Vol. 19 Num. Especial.

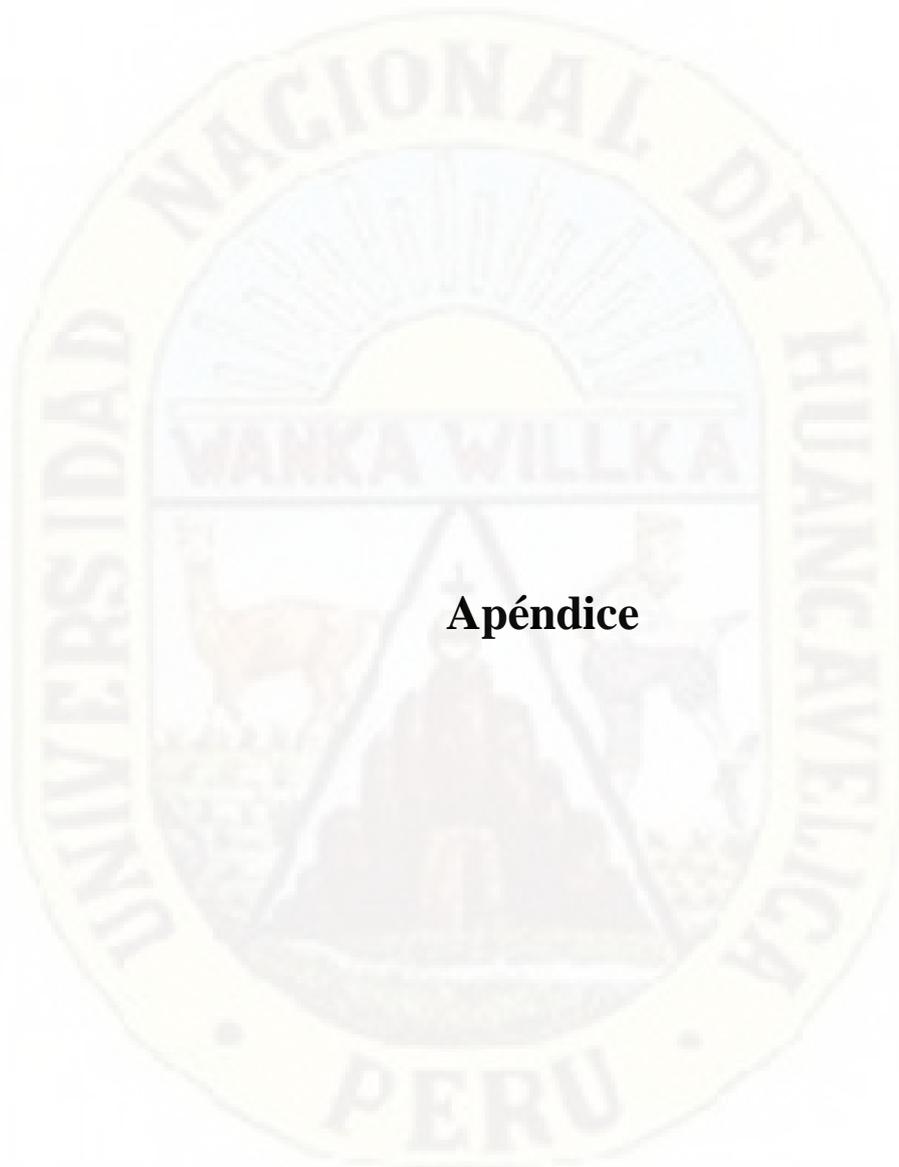
- González, A., Oseda, D., Ramírez, F., Gave, J. (2011), ¿cómo aprender y enseñar investigación científica? Universidad Nacional de Huancavelica.
- González, A. Guerra, T. Ordoñez, G., (2018), Guía para elaborar proyectos de investigación. Talleres Gráficos de la UNH.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003), Metodología de la Investigación, The Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Liñán, M. (2018), Gestión del Capital Relacional en una Organización Educativa Privada de Lima Metropolitana. PUCP.
- Mencia, N. (2016), El capital intelectual de la E.P. de contabilidad en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Huancavelica periodo 2012 – 2015. UNH.
- Monagas, M. (2012), El capital intelectual y la gestión del conocimiento. Ingeniería Industrial /ISSN 1815-5936/Vol. XXXIII/N/ 2.
- Ñahuincopa, N. Rivera, A. (2018), La comunicación organizacional y la eficiencia laboral del personal administrativo en el Seguro social de Salud Huancavelica- Año 2016. UNH.
- Ochoa, M., Prieto, M. Santidrán, A. (2012), Una revisión de las principales teorías aplicables al capital intelectual. RNA. 3(2):35-48.
- Ordoñez, M. (1995). La nueva gestión de los recursos humanos. Revista AEDIPE. Ediciones Gestión 2000, S.A. Madrid. Pp. 313-329.
- Pastrana, N. (2015), Modelo de medición del capital intelectual en las carreras acreditadas de ingeniería industrial del Perú. UNMSM.
- Quispe, O. (2012). Auditoría como medio de evaluación: análisis y propuesta de un modelo que determine el valor del capital intelectual en las universidades de la Región Apurímac. UNCP.
- Reyes Ponce, A. [1996]. El análisis de puestos. Editorial Limusa. México, D.F.
- Sánchez, H., Reyes, C. (2015), Metodología y diseños en la Investigación Científica. Busines Support Aneth SRL. Lima – Perú.
- Sikula, A., & Mc Kenna, F., (1989). Administración de Recursos Humanos: conceptos prácticos. Editorial Limusa. México.
- Toribio, (2017), La comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, Provincia de Huancavelica- año 2015. UNH.

Werther, W. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos Humanos.

Ediciones Mc. Graw – Hill. México.

Zapata, G. (2017), Capital intelectual y capacidad de innovación en un hospital de salud mental de Lima 2016. UCV.





Apéndice

Matriz de consistencia

GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA, AÑO 2019.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES – DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿De qué manera se relaciona la gestión del capital intelectual y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2019?</p> <p>Problema Específicos: ¿Cómo se relaciona la gestión del capital intelectual en su dimensión humano y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar cómo se relaciona la gestión del capital intelectual y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2019.</p> <p>Objetivo Específicos Determinar cómo se relaciona la gestión del capital intelectual en su dimensión humano y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – 2019.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL La gestión del capital intelectual se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica el año 2019.</p> <p>Hipótesis Específicos: La gestión del capital intelectual en su dimensión humano se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la</p>	<p>VARIABLE (1) Capital Intelectual</p> <p>Dimensiones Humano Estructural Relacional</p> <p>VARIABLE (2) Comunicación Organizacional</p> <p>Dimensiones Comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento - Talento - Experiencia - Valores - Estructura organizativa - Procedimientos de trabajo - Cultura organizacional - Dirección y gestión - Cliente interno - Cliente externo 	<p>Ámbito temporal Durante el 2019.</p> <p>Ámbito Espacial Municipalidad Provincial de Huancavelica, provincia y departamento de Huancavelica.</p> <p>Tipo de Investigación Aplicada.</p> <p>Nivel de Investigación Correlacional.</p> <p>Población Personal Administrativo contratado y nombrado de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>Muestra 152 trabajadores contratados y nombrados.</p> <p>Muestreo Será el probabilístico.</p>

<p>Provincial de Huancavelica - 2019?</p> <p>¿Cómo se relaciona la gestión del capital intelectual en su dimensión estructural la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica -2019?</p> <p>¿Cómo se relaciona la gestión del capital intelectual en su dimensión relacional y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica- 2019?</p>	<p>Determinar cómo se relaciona la gestión del capital intelectual en su dimensión estructural la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica -2019.</p> <p>Determinar cómo se relaciona la gestión del capital intelectual en su dimensión relacional y la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica- 2019.</p>	<p>Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>La gestión del capital intelectual en su dimensión estructural se relaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>La gestión del capital intelectual en su dimensión relacional se correlaciona positiva y significativamente con la comunicación organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p>	<p>Comunicación Externa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Motivación - Unión - Conducta - Relaciones públicas - Imagen - Publicidad 	<p>Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos Análisis Bibliográfico Encuesta</p> <p>Técnicas de Procesamiento y análisis de Datos</p> <p>Estadística Descriptiva Estadística Inferencial</p>
--	--	--	-----------------------------	--	--

Definición operativa de variables

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión del capital intelectual	<p>El capital intelectual no es nada bueno, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamo fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios y materiales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. Las propiedades de tales herramientas proporcionan ventajas competitivas y por consiguiente constituyen un activo.</p>	<p>X1 Humano</p> <p>X2 Estructural</p> <p>X3 Relacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Talento • Experiencia • Valores • Estructura Organizativa • Procedimiento de Trabajo • Cultura Organizacional • Dirección y Gestión • Cliente Interno • Cliente Externo 	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>Indeciso</p> <p>Casi siempre</p>

	Brooking (1997).			Siempre
Comunicación organizacional	<p>La comunicación Organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y aplicar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización y su medio, o bien influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumple mejor y más rápidamente con sus objetivos, por ello a nivel se dan dos formas de comunicación.</p> <p>Fernández (2002).</p>	<p>Y1 Comunicación interna</p> <p>Y2 Comunicación externa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Motivación • Unión • Conducta • Relaciones públicas • Imagen • Publicidad 	

Instrumento de recolección de datos.

TÍTULO: “GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA, AÑO 2019”.

Estimado Señor(a) la presente encuesta es parte de un Proyecto de Investigación, su finalidad es la obtención de información para: **“Determinar cómo se relaciona la Gestión del Capital Intelectual y la Comunicación Organizacional del personal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica- 2019”**. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar el servicio, agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración.

A. DATOS: Fecha de Encuesta: ____/____/____

B. INSTRUCCIONES:

✓ Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

CATEGORÍA				
5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	INDECISO	CASI NUNCA	NUNCA

GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL.

DIMENSIÓN: HUMANO.		CATEGORÍA				
AFIRMACIONES		5	4	3	2	1
		1.	En su institución los trabajadores destacan por sus habilidades para desempeñar con éxito su trabajo.			
2.	En su institución los trabajadores muestran todo su conocimiento y de tal forma consideran que es el mejor lugar para darse a conocer.					
3.	En su institución los problemas le resultan fáciles de resolver porque los trabajadores tienen la habilidad de comprender la consecuencia de sus acciones.					

4.	En su institución la rotación de personal se toma en cuenta el potencial humano de los trabajadores de acuerdo al perfil para el cargo.					
5.	En su Institución existe políticas para valorar experiencias del personal.					
6.	En su institución los trabajadores demuestran experiencia en los servicios que brinda a los usuarios.					
7.	En su institución los trabajadores conocen los valores institucionales.					
8.	En su institución los trabajadores se identifican y practican los valores institucionales.					
DIMENSIÓN: ESTRUCTURAL.						
AFIRMACIONES						CATEGORÍA
						5
9.	La institución tiene una estructura organizacional con las responsabilidades claramente definidas.					
10.	Los trabajadores hacen uso del organigrama estructural para desempeñar sus funciones.					
11.	La institución tiene su manual de procedimientos de trabajo.					
12.	Los trabajadores hacen uso del manual de procedimientos para desempeñar sus funciones.					
13.	Las condiciones laborales y ambientales (salario, horarios, vacaciones, iluminación, ruidos, decoración, etc.) son adecuados y satisfactorios.					
14.	Los trabajadores comparten los valores, creencias y símbolos de la institución.					
15.	Los objetivos estratégicos de la institución son conocidos por los trabajadores.					
16.	La institución mide, monitorea, cumplimiento de los objetivos estratégicos.					
DIMENSIÓN: RELACIONAL.						
AFIRMACIONES						CATEGORÍA
						5

17.	La Institución tiene página web con información necesaria para el usuario.					
18.	La Institución utiliza redes sociales para su comunicación con el usuario.					
19.	La Institución promueve eventos para relacionarse con los usuarios.					
20.	La Institución evalúa la percepción de valor de la imagen institucional.					
21.	Dentro de la institución existe un entorno de trabajo positivo entre los trabajadores.					
22.	Dentro de la institución se desarrollan actividades de confraternidad entre los trabajadores.					
23.	Dentro de la institución la comunicación se da respetando los niveles jerárquicos.					
24.	Dentro de la institución existe libertad de opinión.					



Comunicación organizacional.

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN INTERNA.						
AFIRMACIONES		CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
1.	La comunicación entre los trabajadores de su institución, es permanente y cordial.					
2.	Las autoridades y funcionarios de su institución, comunican a los trabajadores de las decisiones que toman, previa reunión de trabajo.					
3.	El responsable de recursos humanos de la institución, realiza capacitaciones o talleres motivacionales, para el personal de su institución.					
4.	Usted como parte del sistema institucional, motiva a sus compañeros para cumplir con todas las actividades de la institución.					
5.	Cree Usted, que en su centro de labores existe la unión de todos sus compañeros de trabajo, cuando realizan otras actividades diferentes a las que realiza.					
6.	Dentro de la institución se respeta los valores institucionales y lo incentivan compañerismo laboral.					
7.	La conducta de los trabajadores con las autoridades y funcionarios de su Institución es reciproca.					
8.	Cuando se presentan inconvenientes laborales se soluciona de manera inmediata.					
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN EXTERNA.						
AFIRMACIONES		CATEGORÍA				
		5	4	3	2	1
9.	Los trabajadores tienen un trato cordial con los usuarios.					
10.	Se fomenta las relaciones públicas, en su institución con los usuarios de la localidad.					

11.	La imagen institucional que da su institución hacia la población, es recibida con agrado por la comunidad.				
12.	Los trabajadores de la municipalidad, tratan de hacer quedar bien a su institución, en actividades diferentes de se desarrolla.				
13.	Cuando hay campañas de ayuda para la comunidad la institución hace publicidad.				
14.	La institución difunde al público externo toda actividad institucional desarrollada.				
15.	La institución recibe sugerencias de los usuarios respecto a los servicios que brinda.				
16.	La información que brinda la institución es actualizada.				



Gracia



Base de Datos: Gestión del capital intelectual

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	4	4	5	5	2	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4
2	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2
3	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	2
4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	5	4	2
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
6	5	4	3	4	3	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	3	5	3	4	3	5	5	4	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
8	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
9	3	3	2	2	1	1	1	2	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5
10	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4
11	4	4	3	2	1	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	2
12	2	3	3	2	1	4	2	2	4	3	4	2	3	2	1	4	3	2	1	2	3	3	4	4
13	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	4	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	3	1	2
15	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4	2	2	3	4	4	2	3	3	4	4	4	5
16	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	2	3	3	4	4	4	4
17	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4
18	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	3	3	2	2	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4
20	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
21	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4
22	3	4	5	2	3	4	5	5	2	2	5	5	1	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
23	2	4	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2
24	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	5	4	4	4	3	3	3	4
25	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4
26	4	3	2	2	3	3	4	4	4	4	2	3	1	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3
27	4	3	2	4	4	3	4	4	4	5	4	5	2	4	4	3	4	2	2	4	3	3	2	4

28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4
29	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
30	3	4	4	2	2	5	3	3	4	3	3	2	4	3	2	2	4	5	4	4	2	4	5	1
31	5	4	4	3	2	5	5	5	3	3	3	4	4	4	3	3	5	5	5	3	4	2	4	4
32	4	4	4	2	3	3	2	2	3	4	3	3	1	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3
33	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	5	5	5	3	4	4	5	4
34	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	5	5	4	3
35	4	5	3	2	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
36	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	1	4	1	4	4	4	2	1	2
37	3	4	3	3	2	2	3	4	4	4	2	4	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3
38	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	3	3	3
39	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3
40	4	3	4	4	4	2	2	4	4	1	3	3	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4
41	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	2
42	2	3	4	4	4	4	1	3	3	1	5	4	4	2	2	3	5	5	4	1	4	4	3	3
43	4	5	3	3	4	4	5	3	4	2	2	2	2	4	5	5	5	5	4	4	4	2	2	2
44	5	5	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4
45	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3
46	3	2	2	4	4	2	3	4	4	2	2	3	1	3	3	2	4	4	2	5	3	2	2	3
47	3	4	4	2	3	2	2	4	4	2	4	3	4	2	2	4	4	4	2	3	4	2	2	4
48	2	4	3	4	3	2	3	2	4	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3
49	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3
50	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3
51	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
52	3	2	3	5	2	3	4	2	3	4	3	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2
53	2	3	2	1	1	2	1	3	3	1	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3
54	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3
55	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

56	4	4	2	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	
57	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	1	4	2	2	3	5	1	1	3	2	1	4	4
58	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	5	5	3	3	3	4	4	3	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2
60	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3
61	4	3	4	4	4	3	4	4	2	3	2	1	1	3	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3
62	3	3	4	3	4	2	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4
63	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
64	3	2	2	1	2	3	3	3	5	4	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3
65	2	2	2	2	1	2	2	2	5	5	5	4	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	5
66	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2
67	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3
68	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	2	3	5	5	4	3	4	5	4	4	5	3	4	3
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
71	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
72	5	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
73	5	5	4	5	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	1	2	2	2	2	2	2	2
75	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
76	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	4	4	3	3	2	5	5	5
77	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	3	3	3	4	5
78	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	5	3	1	3	1	3	5	5	5	5	5	3	3	5
79	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
80	4	4	2	3	1	2	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3
81	2	2	3	1	2	4	4	1	5	5	2	4	1	4	1	1	2	1	1	3	4	1	3	1
82	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	5	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
83	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4

84	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
85	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	
86	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
87	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	
88	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	
89	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	2	
90	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
91	3	3	3	4	3	2	4	3	4	4	5	5	3	3	5	5	3	5	4	5	3	3	3	1	
92	3	4	5	2	2	3	3	2	4	2	5	5	1	2	3	3	4	4	4	4	2	2	3	3	
93	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	
94	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	
95	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	
96	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	
97	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
98	4	4	4	2	1	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4
99	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	
100	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	1	2	1	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	
101	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
102	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	
103	4	3	3	5	4	2	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	5	3	5	3	3	3	5	
104	4	4	2	4	2	4	2	3	4	2	4	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	
105	2	3	3	3	2	2	4	3	3	2	5	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	
106	4	3	4	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	4	2	5	4	2	3	4	2	4	3	
107	3	4	4	3	2	4	4	3	5	4	3	3	4	4	2	4	5	1	2	3	3	2	4	4	
108	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	
109	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
111	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	2	4	2	5	4	2	5	4	5	5	4	4	

112	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	3	4	3	4	5	5	5
113	4	5	4	1	1	4	3	1	4	4	4	2	4	2	2	4	1	1	1	3	4	2	4	5
114	3	2	2	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	
115	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4
116	4	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
117	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	3	5	4	3	3	4	3	4	4
118	3	2	2	4	3	2	2	4	2	2	3	2	4	4	2	2	4	3	3	2	4	5	4	2
119	5	5	5	3	5	5	5	5	2	2	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3
120	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3
121	1	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	5	4	5	4
122	4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	4	4	2	4	2	3	3	2	4	2	2	3	3	4
123	3	3	4	3	3	3	1	3	2	4	4	3	2	3	2	2	5	2	2	2	4	3	3	3
124	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3
125	4	4	3	1	2	4	3	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	2	4	2	2	3	3	4
126	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	2	5	5	5	3	3	2	3	2
127	2	4	5	1	1	5	4	4	4	4	4	4	1	2	4	1	5	2	1	1	2	2	4	4
128	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	1	4	4	5	5	5	5
129	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
130	5	4	5	3	2	5	5	4	4	3	4	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4
131	3	4	4	1	1	3	4	4	5	4	3	4	1	3	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5
132	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5
133	4	3	3	3	2	2	1	4	5	4	3	3	3	2	1	4	4	3	2	3	4	2	3	4
134	5	4	2	1	2	4	3	2	5	4	4	3	2	1	2	2	4	3	3	3	2	2	2	3
135	2	2	1	1	1	3	2	3	3	4	3	2	1	2	2	2	3	4	2	2	4	2	4	2
136	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
137	4	4	3	2	2	3	3	2	3	4	3	2	2	4	4	2	2	4	4	5	5	4	4	4
138	2	2	2	5	2	2	2	2	3	2	5	5	2	2	2	2	5	4	3	4	4	4	2	2
139	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	5	4	2	4	3	4	5	4	2	5	3	3	4	4

140	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	
141	4	2	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	4	2	3	4	3
142	4	4	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	2	3	3	3	4
143	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
144	4	3	4	2	2	3	4	4	4	3	5	5	4	2	3	4	5	5	4	3	4	4	5	3
145	3	3	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3
146	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3
147	4	5	4	2	2	3	4	4	5	4	5	5	2	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5
148	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
149	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
150	4	3	4	3	3	3	4	2	4	2	3	1	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	1	1
151	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	4
152	2	2	2	2	2	3	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4

Evidencias fotográficas



Bachilleres: Thalía Iguavil Orejon y Keli Boza Taype recogiendo información en procuraduría pública Municipal.



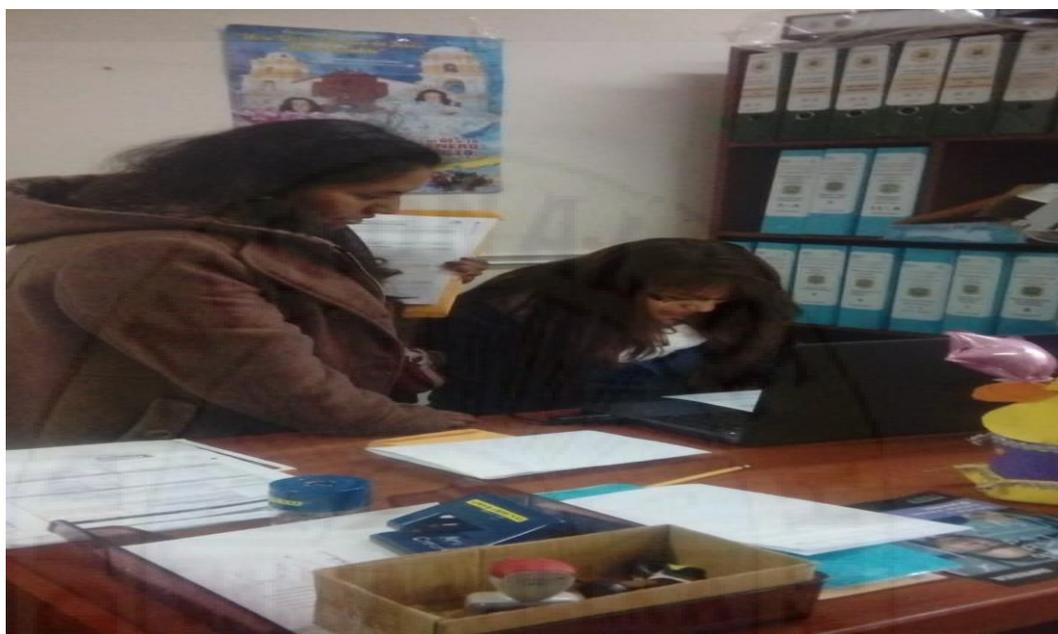
Bachilleres: Thalía Iguavil Orejón y Keli Boza Taype recogiendo información en la Subgerencia de obras.



Bachiller: Thalía Iguavil Orejón, recogiendo información en Subgerencia de fiscalización.



Bachiller: Keli Boza Taype recogiendo información en Subgerencia de Participación Vecinal y Seguridad Ciudadana



Bachiller: Keli Boza Taype recogiendo información en Subgerencia de la Juventud, Educación, Cultura y Deporte.



Bachiller: Thalía Iguavil Orejón, recogiendo información en Subgerencia de Planificación.