

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA**

(Creada por ley N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

## **TESIS**

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANGARAES - 2016”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:**

**BACH. CENCIA CHOCCELAHUA YARETZI ABIGAIL**

**BACH. FLORES MALLQUI YENYCIS**

**HUANCAVELICA – 2017**

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

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 13 DÍAS DEL MES DE septiembre DEL AÑO 2018, A HORAS 10:00 am, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Mg. Alberto Vergara Amos

SECRETARIO: Mg. Johnny Huaiac Quispe

VOCAL: Dr. Fredy Rivera Trucios

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 950-2017-FCE-R-UNH DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

TITULADO: La Comunicación Organizacional y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Ayacucho - 2016

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

BACHILLER (S): Caucia Choccolahua Yarotzi Abigail  
Flores Mallqui Yencyis

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

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

BACHILLER: Caucia Choccolahua Yarotzi Abigail

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Desaprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por Mayoría

BACHILLER: Flores Mallqui Yencyis

PRESIDENTE: Aprobado

SECRETARIO: Aprobado

VOCAL: Aprobado

RESULTADO FINAL: Aprobado por Unanimitad

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Firma]  
PRESIDENTE

[Firma]  
VOCAL

[Firma]  
SECRETARIO

**PÁGINA DE JURADOS**

---

**MG. ALBERTO VERGARA AMES**

**Presidente**

---

**MG. YOHNNY HUÁRAC QUISPE**

**Secretario**

---

**DR. FREDY RIVERA TRUCIOS**

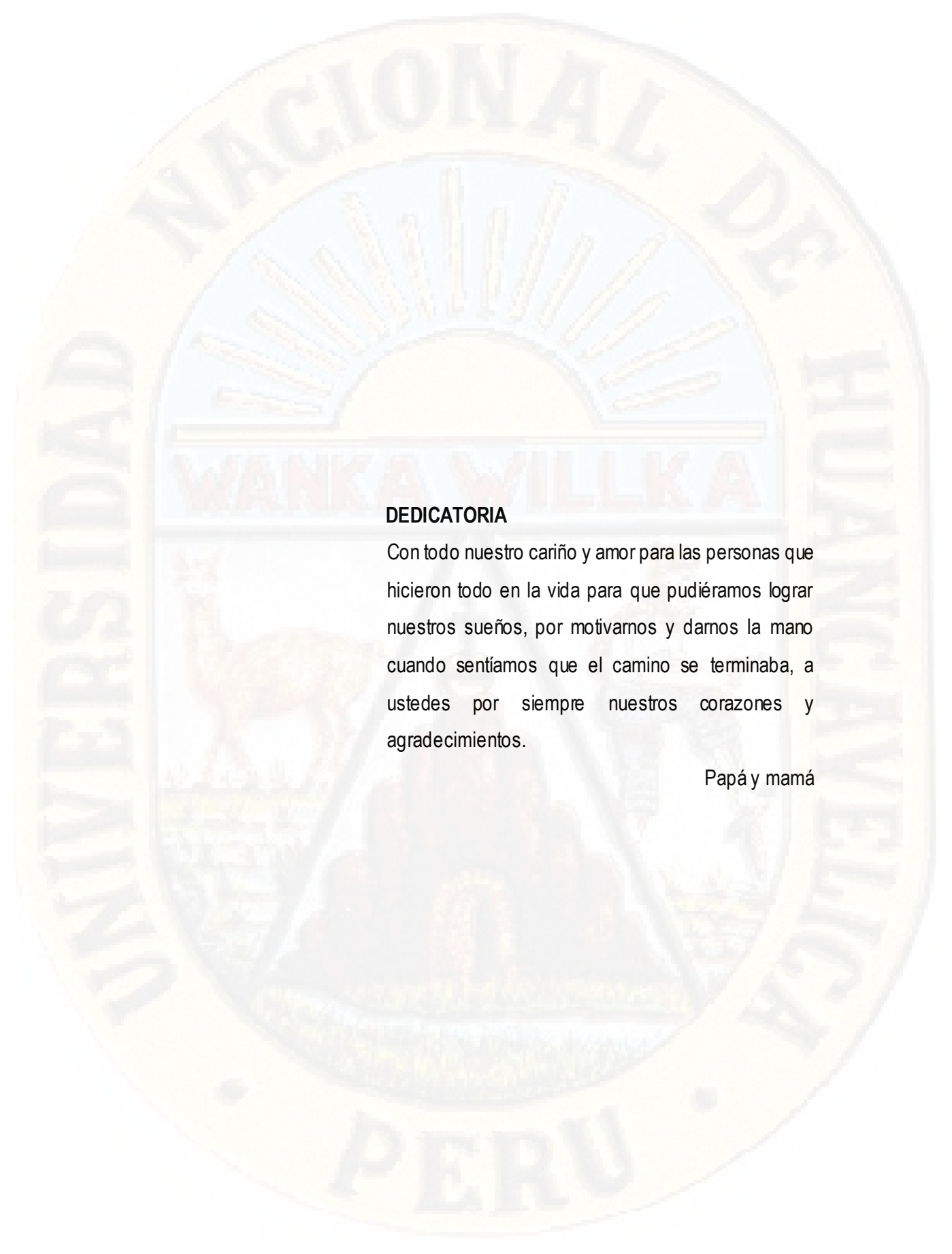
**Vocal**

**PÁGINA DE ASESOR**

---

**LIC.ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA**

**Asesor**



### **DEDICATORIA**

Con todo nuestro cariño y amor para las personas que hicieron todo en la vida para que pudiéramos lograr nuestros sueños, por motivarnos y darnos la mano cuando sentíamos que el camino se terminaba, a ustedes por siempre nuestros corazones y agradecimientos.

Papá y mamá

## **AGRADECIMIENTO**

Nos gustaría que estas líneas sirvieran para expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo.

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

Así mismo nuestro agradecimiento especial al asesor Lic. Adm. Guido Amadeo Fierro Silva, quien se desempeñó incondicionalmente como orientador durante el desarrollo del presente trabajo de investigación y a nuestros jurados.

A nuestros padres por su apoyo en todo momento de nuestras vidas, por los valores que nos han inculcado y por habernos dado la oportunidad de crecer profesionalmente.

A todos ellos, muchas gracias.

## ÍNDICE

|                   | Pág. |
|-------------------|------|
| PORTADA           | I    |
| PÁGINA DE JURADOS | II   |
| PÁGINA DE ASESOR  | III  |
| DEDICATORIA       | IV   |
| AGRADECIMIENTO    | V    |
| ÍNDICE            | VI   |
| RESUMEN           | IX   |
| INTRODUCCIÓN      | X    |

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA

|        |                                        |    |
|--------|----------------------------------------|----|
| 1.1.   | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....        | 16 |
| 1.2.   | FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....          | 18 |
| 1.2.1. | Problema General.....                  | 18 |
| 1.2.2. | Problemas Específicos.....             | 18 |
| 1.3.   | FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....          | 18 |
| 1.3.1. | Objetivo General.....                  | 18 |
| 1.3.2. | Objetivos Específicos.....             | 18 |
| 1.4.   | JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 18 |

### CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

|          |                                  |    |
|----------|----------------------------------|----|
| 2.1.     | ANTECEDENTES.....                | 21 |
| 2.1.1.   | A Nivel Internacional.....       | 21 |
| 2.1.2.   | A Nivel Nacional.....            | 24 |
| 2.1.3.   | A Nivel Local.....               | 27 |
| 2.2.     | BASES TEÓRICAS CONCEPTUALES..... | 27 |
| 2.2.1.   | COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL..... | 27 |
| 2.2.1.1. | Definición.....                  | 27 |
| 2.2.1.2. | Importancia.....                 | 28 |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1.3. Teorías de la comunicación organizacional...        | 31 |
| 2.2.1.4. Teorías en relación a la comunicación interna ..... | 33 |
| 2.2.1.5. Dimensiones...                                      | 35 |
| 2.2.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....                       | 36 |
| 2.2.2.1. Definición.....                                     | 36 |
| 2.2.2.2. Importancia .....                                   | 39 |
| 2.2.2.3. Dimensiones...                                      | 40 |
| 2.2.2.4. Características...                                  | 41 |
| 2.2.2.5. El capital humano y el talento humano .....         | 43 |
| 2.3. HIPÓTESIS.....                                          | 45 |
| 2.3.1. Hipótesis General .....                               | 45 |
| 2.3.2. Hipótesis Secundarios .....                           | 45 |
| 2.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES .....                       | 45 |
| 2.4.1. Variable Independiente.....                           | 45 |
| 2.4.2. Variable Dependiente.....                             | 45 |
| 2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....                    | 45 |
| 2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....                    | 48 |
| 2.7. ALCANCE Y LIMITACIONES.....                             | 50 |

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO.....                               | 51 |
| 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....                          | 51 |
| 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....                          | 51 |
| 3.4. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....                      | 52 |
| 3.4.1. Método General.....                                | 52 |
| 3.4.2. Método Específico .....                            | 52 |
| 3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....                         | 52 |
| 3.6. POBLACIÓN DE MUESTRA Y MUESTREO.....                 | 52 |
| 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 53 |
| 3.8. PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....           | 53 |
| 3.9. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS ..... | 54 |

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

|                 |                                                                               |    |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.            | RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO.....                                           | 55 |
| 4.1.1           | Resultados de la Comunicación Organizacional .....                            | 56 |
| 4.1.2.          | Resultados de la Gestión del Talento Humano .....                             | 60 |
| 4..2.           | RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL.....                                           | 63 |
| 4.2.1.          | Distribución Muestral de la Puntuación del Comunicación Organizacional.....   | 63 |
| 4.2.2           | Distribución Muestral de la Puntuación de la Gestión del Talento Humano ..... | 64 |
| 4.2.3           | Estimación de la Relación entre variables.....                                | 64 |
| 4.2.4.          | Estimación del Intervalo de confianza de la relación.....                     | 65 |
| 4.2.5           | Relación Categórica de las variables.....                                     | 66 |
| 4.3.            | PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL.....                     | 66 |
| 4.4.            | PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....                  | 68 |
| 4.5             | DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....                                                  | 70 |
| CONCLUSIONES    |                                                                               |    |
| RECOMENDACIONES |                                                                               |    |
| BIBLIOGRAFÍA    |                                                                               |    |
| ANEXOS          |                                                                               |    |

## RESUMEN

Los resultados obtenidos en la investigación respecto a la Comunicación Organizacional y la Gestión del Talento Humano en la Municipalidad Provincial de Angaráes año 2016, se determina una relación bastante aceptable entre estas dos variables, lo cual nos permite afirmar que en la institución edil, existe una relación muy importante, positiva y significativa, entre el personal administrativo de dicha institución edilicia.

Es importante señalar la importancia de la comunicación entre el personal administrativo con las autoridades y funcionarios de la Municipalidad, es vital, porque de ello dependerá también la buena calidad de servicio que se pueda brindar a la población de Angaráes.

La comunicación es considerada como una de las herramientas primordiales para la buena cordialidad entre las personas, y en el caso de la Municipalidad Provincial de Angaráes con mayor incidencia, porque permite establecer en constante relación con los usuarios o la población en general y así poder cumplir con los objetivos institucionales y los planes de desarrollo local.

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo principal la relación entre la comunicación organizacional y la gestión del Talento humano en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaráes, teniendo en cuenta también que los objetivos específicos que tomamos en cuenta en nuestra investigación, fue la relación que existe entre la comunicación interna y la comunicación externa como dimensiones de la comunicación organizacional con la gestión del talento humano del personal administrativo de la municipalidad provincial de Angaráes.

Los resultados conseguidos, fueron establecidos de acuerdo a la aplicación de instrumentos de medición, los cuales facilitaron los resultados esperados, para ello fue necesario utilizar la Escala de Likert, el cual servirá como base para poder establecer estrategias y mejora en la comunicación organizacional entre los trabajadores administrativos de la Municipalidad.

La Metodología utilizada fue de tipo de investigación también recibe el nombre de investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún

aspecto práctico. Existen dos niveles fundamentales: Las investigaciones teóricas fundamentales (investigación pura) y las investigaciones teóricas destinadas al conocimiento de algún aspecto de la realidad o a la verificación de hipótesis (investigación orientada)

En la metodología, en el nivel de investigación se utilizó el nivel de investigación correlacional, que busca encontrar una relación entre las dos variables, la comunicación organizacional y la gestión del talento humano, el diseño de investigación utilizada fue el No Experimental, que es aquella que se realiza sin manipular las variables de la investigación, es decir, donde no hacemos variar intencionalmente las variables en estudio y fue correlacional, porque buscamos establecer el grado de relación o asociación no causal existentes entre las dos variables, el cual se caracteriza primero porque se miden las variables y luego mediante pruebas o cuestionarios se estiman su relación.

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 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.

#### Palabras Claves:

Comunicación, Organizacional, Gestión del Talento Humano, Comunicación Interna, Comunicación Externa, Procesos para Integrar Personas, Procesos para Organizar personas. Procesos para Recompensar Personas, Procesos para Desarrollar Personas, Procesos para Retener Personas, Procesos para Auditar Personas.

## ABSTRAC

The results obtained in the research regarding Organizational Communication and Human Talent Management in the Provincial Municipality of Angaráes 2016, a fairly acceptable relationship between these two variables is determined, which allows us to affirm that in the institution, there is a very important, positive and significant relationship between the administrative staff of said building institution.

It is important to point out the importance of communication between the administrative staff and the authorities and officials of the Municipality, it is vital, because it will also depend on the good quality of service that can be provided to the population of Angaráes.

Communication is considered as one of the primary tools for good cordiality among people, and in the case of the Provincial Municipality of Angaráes with higher incidence, because it allows to establish a constant relationship with users or the general population and thus be able to meet with the institutional objectives and the local development plans.

This research work had as its main objective the relationship between organizational communication and the management of human talent in the administrative workers of the Provincial Municipality of Angaráes, also taking into account that the specific objectives that we took into account in our research, was the relationship that exists between the internal communication and the external communication like dimensions of the organizational communication with the management of the human talent of the administrative personnel of the provincial municipality of Angaráes.

The results obtained were established according to the application of measurement instruments, which facilitated the expected results, for this it was necessary to use the Likert Scale, which will serve as a basis for establishing strategies and improvement in organizational communication between administrative workers of the Municipality.

The methodology used was research type is also called pure, theoretical or dogmatic research. It is characterized because it starts from a theoretical framework and remains in it; the purpose is to formulate new theories or modify existing ones, to increase scientific or philosophical knowledge, but without contrasting them with any practical aspect. There are two fundamental levels: Fundamental theoretical research (pure research) and theoretical

research aimed at the knowledge of some aspect of reality or the verification of hypotheses (oriented research)

In the methodology, at the level of research, the level of correlational research was used, which seeks to find a relationship between the two variables, organizational communication and human talent management, the research design used was the Non-Experimental, which is that that is done without manipulating the variables of the research, that is, where we do not intentionally vary the variables under study and was correlational, because we seek to establish the degree of relationship or non-causal association between the two variables, which is characterized first because the variables are measured and then, through tests or questionnaires, their relationship is estimated.

It has been determined that the Organizational Communication is related in a positive and significant way to the Human Talent Management in the Provincial Municipality of Angaraes, period 2016. The intensity of the relationship obtained with the Spearman rank coefficient is  $r_s = 886$  that is typified as a considerable positive, also the contrast of associated significance is  $p = 0.0 < 0.05$  in such a way that the estimator of the population correlation is located at 95% between the IC limits  $[0.758; 0.951]$ . The coefficient of determination shows that 0.785 of the variability of Human Talent Management is explained by Organizational Communication. 3.6% of workers in the municipality consider that organizational communication is very unfavorable, 30.9% consider it unfavorable, 63.6% consider it very favorable and 1.8% is very favorable; also 3.6% of workers consider Human Talent Management very unfavorable, 14.5% consider it unfavorable, 80.0% consider it favorable and 1.8% consider it very favorable.

Keywords:

Communication, Organizational, Human Talent Management, Internal Communication, External Communication, Processes to Integrate People, Processes to Organize People, Processes to Reward People, Processes to Develop People, Processes to Retain People, Processes to Audit People.

## INTRODUCCIÓN

El Objetivo principal del trabajo de investigación, es buscar la relación entre las variables de la Comunicación Organizacional y la Gestión del Talento Humano de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaráes año 2016.

La comunicación organizacional o comunicación corporativa cuando se trata de una empresa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública, 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, por tanto es importante establecer cómo se lleva a cabo la comunicación en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaráes, y si esta también se da con la atención en la población o los usuarios de la localidad.

En la actualidad el comunicador organizacional deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada.

Esta propuesta formativa plantea un enfoque heurístico, integral de la comunicación, en el que se asume ésta como un sistema que determina el comportamiento organizacional. Desde allí se entiende que las organizaciones no son entes funcionales ni pragmáticos que requieren únicamente optimizar la comunicación o solamente medirla con instrumentos, se piensa en la organización como constructo humano, con significados, hechos y eventos ambiguos que dan pie a la distorsión comunicativa.

Ahora también es importante señalar la importancia de la gestión del talento humano en la toma de decisiones, considerado como el activo más importante de una organización, la Gestión del Talento Humano ha venido avanzando en la misma medida en que lo ha hecho el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información inmersas en el actual proceso globalizador del aparato económico mundial. Desde este contexto, la actividad que conlleva la Gestión del Talento Humano, se encuentra enmarcada en un esfuerzo colectivo a los fines de lograr agenciar objetivos estratégicos tales como: confianza, compromiso, creatividad, inventiva y solidaridad en pocas palabras en intangibles humanos.

El desarrollo de este enfoque traslada a los gerentes que direccionan las personas en las organizaciones los factores claves y estratégicos para lograr los objetivos y metas propuestas, por ello, se hace necesario considerar las habilidades, destrezas y conocimientos del Talento Humano que se agencian hoy en las organizaciones para que las mismas sean competitivas.

Por lo que se consideró como problema general; ¿Cómo se relaciona la Comunicación Organizacional y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016?

La tesis se encuentra compuesta por cuatro capítulos:

El Capítulo I, se plantea el problema, donde se considera el problema general y los problemas específicos, así como también el objetivo general y los objetivos específicos y su justificación.

En el Capítulo II, en el marco teórico se consideran los antecedentes y las bases teóricas, el marco conceptual y la operacionalización de las variables en investigación.

El Capítulo III, considera la Metodología, donde se determina el tipo de investigación, el diseño, determinación de la población y la muestra, como las técnicas de recolección y procesamiento de los datos recolectados.

El Capítulo IV, Resultados de Investigación, presenta los resultados de la aplicación de los instrumentos de estudio dentro de la empresa. Los resultados se expresan en forma de tablas y gráficas con su respectivo análisis.

Después consideramos la discusión de resultados, donde estableceremos la posibilidad de articular con los antecedentes y que nos dará mayor acercamiento en la relación de nuestras variables en estudio en la Municipalidad Provincial de Angaráes.

Y finalmente consideramos las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, y teniendo en cuenta las referencias bibliográficas que sirvieron de base para el estudio.

Los Autores

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la Municipalidad Provincial de Angaráes, y las demás instituciones públicas del Perú la Gestión del Talento Humano, debe ser considerado muy importante, por la importancia que se tiene de dar una calidad de servicios al usuario de acuerdo a las necesidades, sin embargo, encontramos todavía algunos problemas respecto al desempeño de los trabajadores dentro de las instituciones y no es ajeno la Municipalidad Provincial de Angaraes, esto se debe a muchos factores y uno de ellos es la falta de comunicación dentro de la institución entre los mismos trabajadores, lo cual trae consigo un clima organizacional muy deficiente.

En la gran mayoría de los gobiernos regionales y locales, no se toma con mucha importancia la relación interpersonal de los trabajadores y como resultado de ello no hay una eficiente atención al usuario, otro de los problemas en el tema personal es que cuando se habla de talento humano; generalmente no se da la debida importancia y no hay la suficiente capacitación del personal; y prueba de ello la Municipalidad Provincial de Angaráes, tiene dentro de sus principales problemas el no invertir en el desarrollo profesional del talento de sus empleados, existe muy poca capacitación al personal.

Como sabemos en las organizaciones para poder lograr sus objetivos y metas son importantes las decisiones que se tomen en la Alta Dirección y que estas se logren de una manera eficiente y eficaz, por lo que toman como prioridad los aspectos más problemáticos de la comuna local.

En la Municipalidad Provincial de Angaráes, el tema de comunicación organizacional, es muy complicado, porque el personal administrativo del municipio, no tienen muchas capacitaciones en el tema de liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y otros, razón por el cual no existe una adecuada atención al público o la población en general.

Por otro lado, el principal problema a los que se enfrentan las instituciones públicas en general es que el personal administrativo no se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza dentro de la institución que labora, ya sea por la parte económica o social, así como no hay un buen clima organizacional dentro de la institución por diversos motivos, y eso hace que el nivel de satisfacción laboral no sea el más óptimo.

Hoy en día las instituciones en general, incluyendo la municipalidad provincial de Angaráes utilizan el concepto de que en las organizaciones actuales; “nuestros empleados son nuestro recurso más valorado”, de retórica se ha convertido en un cliché y a pesar de esta letanía, en la mayoría de las empresas todavía se muestra un rechazo frontal a invertir recursos, tiempo y creatividad en sus empleados. Esto significa que los funcionarios de la administración pública en general, necesitan de las personas para poder procesar sus recursos básicos, pero con las competencias y mejoras que se tiene que dar para una buena atención.

Por ello, es importante manifestar que los personales de una institución pasan a constituir los únicos recursos que flotan en la organización en todos sus aspectos, áreas y niveles. Por lo tanto, administrar personas es una tarea existente en todas las áreas y niveles de la organización de recursos humanos. No es una tarea exclusiva del profesional de la administración de los recursos humanos, sino una responsabilidad existente en toda la organización, además que debe existir una buena comunicación de doble dirección y que esto sea valorado por la organización.

La gestión del potencial humano se proyecta desde perspectivas más amplias que la denominada dirección de personal, e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de

la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración del personal a la gestión activa de las personas. La gestión del talento humano es mucho más que analizar una plantilla, las nóminas o el fondo de tiempo.

Es importante señalar que en la Municipalidad Provincial de Angaráes, como una institución pública que ofrece servicios públicos, existe una deficiencia en el sistema de integración y participación de los empleados en la toma de decisiones y búsqueda de soluciones que ayuden a un mejor desenvolvimiento de la institución. Hoy día para ser competitivo se requiere la participación e involucramiento del personal en los procesos que agregan valor a la organización.

Esta problemática afecta a la organización y eso conlleva a un descuido por parte de la gerencia de talentos humanos, ya que cuando al personal que labora en la misma no se le da la participación que requiere, para que sus opiniones se tomen en cuenta, éstos no pueden colaborar, lo que provoca una falta de motivación por parte de ellos en sus actividades productivas y por ende sus implicancias en la calidad de los servicios que se ofrecen a nivel organizacional.

Por lo tanto, partiendo de esta visión, se puede concebir la participación como un prerequisite de un verdadero proceso de desarrollo, es un acto democrático que transcurre en el propio proceso de toma de decisiones e implica el compromiso activo y consciente de sus participantes, porque alienta a los trabajadores percibir a la organización como propia, así se desarrolla una mejor comunicación en la organización y por tanto se vierte en un mayor desarrollo personal y humano.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo se relaciona la Comunicación Organizacional y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

**1.2.2.1.** ¿Cómo se relaciona la dimensión Comunicación Interna y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016?

**1.2.2.2.** ¿Cómo se relaciona la dimensión Comunicación Externa y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016?

## **1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación de la Comunicación Organizacional y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

**1.3.2.1.** Determinar la relación la dimensión de Comunicación Interna y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016.

**1.3.2.2.** Determinar la relación la dimensión de Comunicación Externa y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La importancia de realizar la presente investigación es determinar como la Comunicación Organizacional es importante y determinante en la gestión del talento

humano del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes y poder esclarecer el comportamiento del personal dentro de la institución.

Para ello es necesario saber cómo es la comunicación organizacional en la institución de parte de los trabajadores en cuanto a la motivación, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y otros aspectos a tener presente para la buena convivencia del personal dentro de la organización y que ello se refleje en la buena y eficiente atención a la población.

En el presente estudio es importante conocerse el nivel de comunicación que existe entre el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes, que por lo general los trabajadores no se encuentran satisfechos con su empleo, y eso se ha convertido en una preocupación constante para los jefes inmediatos, ya que esto influye en los resultados esperados por la organización y/o institución.

En este sentido, la presente investigación, va a permitir mostrar como la Comunicación Organizacional y la Gestión del Talento Humano en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes tienen una estrecha relación y como este se ve reflejado en los resultados finales del trabajo que se realiza dentro de la municipalidad y servirá a los responsables en el manejo de los recursos humanos, como un precedente para establecer estrategias y aplicar medidas correctivas y adecuadas, para mejorar la atención y brindar un servicio de calidad de acuerdo a las necesidades de la población.

### **Justificación Teórica**

El presente trabajo de investigación, incide en la aplicación y conceptos básicos de comunicación interna y la comunicación externa, así como también busca que los procesos para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar personas sean empleados en las organizaciones e instituciones, y que en muchos casos, el desconocimiento de estos procesos hace que los trabajadores no se sientan conformes en sus centros de labores y mucho menos conozcan las acciones que se pueden tomar para una buena gestión. Por lo que la Municipalidad debe promover las relaciones interpersonales dentro de la institución, que trae consigo mayor productividad y mejor atención al usuario.

### **Justificación Práctica**

Los resultados de la investigación serán de vital importancia para la comuna local, puesto que sus directivos y funcionarios puedan tener una adecuada decisión respecto al manejo del recurso humano y sobre todo la coexistencia de su personal y poder determinar estrategias que logren que el tema de cultura y clima organizacional sea positivo y por consiguiente la comunicación entre ellos sea lo más óptimo, que al final sea el usuario o el público en general el beneficiado teniendo una atención de calidad.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

Es necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas:

##### 2.1.1. A Nivel Internacional

**Valenzuela M. (2014)**, en su tesis *“Gestión del Talento Humano: una Nueva Estrategia de la Comunicación Organizacional”*, tesis presentada para obtener el título de Licenciatura en Ciencia de la Comunicación, en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), donde llega a las siguientes conclusiones: a) La gestión del talento humano exige poner en práctica las capacidades de todos los individuos de la organización para obtener mejores resultados en la organización, es decir, que la ventaja competitiva de las organizaciones se debe centrar en su factor humano. Sin embargo, las organizaciones actuales no ven en sus integrantes posibles talento o medios para multiplicar sus recursos financieros, un mejoramiento en su producto y/o servicio, un medio de crecimiento, la importancia de este recurso para tomar decisiones y el factor que ofrezca una ventaja competitiva y un crecimiento a nivel personal organizacional y social. b) Implementación del Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano, un cambio planeado que tenga impacto en la cultura organizacional y con ello en la calidad del producto y/o servicio que ofrecen, generando un impacto positivo en la sociedad. c) Todas las personas tienen capacidades diferentes y en todos existe un talento que se puede potencializar brindando un crecimiento individual por medio de la organización donde labora, este cambio de perspectiva en cuanto a la importancia del factor humano en las organizaciones no solo generará la mejora de los productos y servicios sino que dará pauta a organizaciones inteligentes que son la base de una sociedad del conocimiento. d) Las organizaciones actuales recurren con más frecuencia a la comunicación organizacional, que es un sistema regulador del flujo de

mensajes que se intercambian entre los integrantes que conforman una organización y de ésta con su entorno, tomando en cuenta los sentimientos, actividades, relaciones, capacidades y habilidades de cada uno de los individuos que los conforman con el fin de cumplir objetivos específicos que contribuyen en bienestar personal grupal y social.

**Díaz S. (2014)**, en su tesis *“Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo realizado en una Institución de Educación Superior en la ciudad de Quetzaltenango”*, trabajo de investigación para obtener el grado académico de Licenciatura en Psicología Industrial, en la Universidad Rafael Landívar de la ciudad de Guatemala, donde llega a las siguientes conclusiones: a) Se determina que la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima. b) El tipo de comunicación más utilizado dentro de la institución es la escrita y el medio más utilizado para transmitirla es el correo electrónico. c) De acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo se desarrolla la comunicación cruzada, ascendente y descendente; en términos generales es que las tres están consideradas como una buena comunicación, ya que dentro de la institución existe una relación cordial entre los colaboradores y los jefes. d) Se determinó que el trabajo en equipo eleva el rendimiento de cada colaborador, ya que los empleados laboran en conjunto y entorno al desarrollo de sus actividades. e) Los jefes de la institución reconocen que la mayor parte de su trabajo la realizan en equipos, los cuales están compuestos en su mayoría por trabajadores de diferentes especialidades, lo que combina talentos distintos para la realización de sus tareas. f) Tras el estudio se pudo identificar que el trabajo en equipo brinda una mayor colaboración, un mejor rendimiento, aumento de comunicación, rapidez y agilización de los procesos y al mismo tiempo eficiencia y eficacia, lo que propicia la armonía entre cada uno de los trabajadores que conforman el departamento

**Fernández S. (2013)**, en la Tesis *“Estrategia de Comunicación Organizacional para Incentivar El Turismo en la Ciudad de Duitama”*, investigación presentada para la obtención de título de Comunicador Social, en la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá –

Colombia, llegando a la conclusión general: En la investigación se hace un análisis profundo sobre el oficio del comunicador y sobre los aspectos tanto generales como específicos en los que trabaja, además, busca exponer una manera de construir estrategias en torno a una ciudad e intenta explicar cómo el comunicador por medio de sus conocimientos puede gestionar procesos y construir estrategias válidas y sostenibles para solventar problemas y suplir necesidades en otros ámbitos. Se busca direccionar los oficios del comunicador a aquellos espacios en los que pensamos que resulta difícil trabajar, teniendo en cuenta que la importancia de la comunicación organizacional como área necesaria para el desarrollo de cualquier estructura tanto empresas como ciudades, teniendo en cuenta la comunicación como herramienta estratégica para todos los procesos de organización con el entorno. Precisamente se pretende demostrar cómo los espacios de trabajo son cambiantes y como nuestro oficio puede ser aplicable y sostenible, prácticamente en cualquier entorno.

**Coca K. (2012)**, en la tesis *“Comunicación Interna activa entre el Talento Humano y Marketing, en busca del Compromiso Organizacional en el Centro Artesanal Huambalo”*, Tesis para obtener el título profesional en la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, llega a las siguientes conclusiones a) La comunicación organizacional interna del Centro Artesanal Huambalo se puede catalogar como inadecuada, es decir, la información fluye de manera correcta solo en algunas áreas, pero de manera general, no funciona adecuadamente en todos los sentidos. b) Los canales de comunicación interna que más se ocupan son los verbales, aunque muchas veces en la organización dichos canales distorsionan la información en lugar de transmitirla correctamente. En su mayoría este problema es generado en el “nivel horizontal”. Al ocuparse el canal verbal surge el “radio pasillo”. Es decir, se trata de la comunicación informal que se da dentro de un área, dentro de la organización, pero en la que el contenido no es oficial, por lo que genera rumor dentro de la organización. Ocasionando un estado de caos. c) El compromiso organizacional es un elemento importante que la organización debe considerar. Aunque CENARHU tiene su propia cultura y personalidad, es importante impulsar el desarrollo del compromiso afectivo, normativo y continuo o de pertenencia ya que los comportamientos laborales, tales como el alto desempeño, la puntualidad y una conducta proactiva, se predicen mejor a partir de un alto nivel de compromiso afectivo. d) El plan de comunicación interna propuesto a

CENARHU, se convierte en una oportunidad para que los socios fabricantes tengan acceso a todos los niveles de la organización, manifestando y poniendo en común necesidades y pasiones que deberán ser resueltas a través de una comunicación directa, formal y planificada.

### **2.1.2. A Nivel Nacional**

**Yarleque A. (2015)**, en su tesis *“La Comunicación en la Empresa como Estrategia para el Desarrollo del Talento Humano”*, investigación presentada para obtener el grado de Licenciado en Comunicación en la Universidad de Piura, concluyendo que el logro de la comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano se da a través de la gestión de la comunicación desde su dimensión teleológica, pues solo a través de este enfoque se logra su verdadero fin: el desarrollo integral de las personas, de la empresa y la sociedad. El aporte de esta investigación a la comunicación en la empresa es la gestión de las realidades comunicativas que existen y actúan en la realidad empresarial en un orden ascendente, en el cual, se propone una escala a partir de la gestión de la información y el conocimiento, seguida de la gestión de la interacción y cuya cúspide es la gestión de la integración.

El logro de la integración es la tarea más importante para el comunicador, pues la gestión de la información y la interacción, solo tienen sentido si repercuten en el desarrollo social y personal de los trabajadores, a través de la fraternidad y las virtudes de justicia, gratuidad y donación hacia el otro. La capacidad de potenciar estas virtudes encamina a la empresa al logro del talento humano de sus trabajadores, basado en el servicio a los demás y la caridad; y al logro de la comunicación como gestora de esta realidad. Este es el reto que el comunicador debe asumir desde su nuevo papel directivo y desde su responsabilidad en el desarrollo de las personas, para poder contribuir realmente en la configuración de una nueva empresa y una nueva sociedad.

**Olivos L. (2014)**, en la tesis *“La Comunicación Interna y la Percepción de la calidad de servicios por los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del Distrito de Trujillo”*, Investigación realizada para la obtención del Título Profesional de

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo – Perú, quien llega a las siguientes conclusiones: a) Las necesidades de comunicación identificadas están relacionadas con el uso efectivo de las tecnologías de comunicación institucionales, así mismo, con el empleo efectivo de canales de comunicación formales, a partir de los cuales se garantizará el logro de resultados institucionales. b) La comunicación interna dentro de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San Lorenzo” no satisface en los trabajadores las posibilidades de establecer comunicaciones efectivas y oportunas al interno de la cooperativa, lo que redundará en una deficiente calidad de servicio al cliente. Con lo cual, se evidencia la relación significativa entre la comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa De Ahorro y Crédito San Lorenzo del Distrito de Trujillo, c) La percepción de la calidad del servicio que poseen los socios de la cooperativa de ahorro y crédito parroquia san Lorenzo está referida a tres dimensiones: Calidad de interacción, calidad del entorno físico y calidad de resultados. Para el caso de la calidad de interacción, esta se manifiesta en la ausencia de la amabilidad, desempeño del servicio, capacidad de respuesta e información completa. Respecto a la calidad del entorno físico, esta se expresa en necesidad de contar con infraestructura moderna, modernidad de equipos y experiencia gratificante. Y la calidad de los resultados, que tiene que ver con expectativas sobre el tiempo de espera traducido en rapidez en la entrega del servicio, la confiabilidad y la satisfacción del cliente., lo cual no satisface a los socios de la cooperativa. d) Dada las características institucionales de la cooperativa de ahorro y crédito parroquia san Lorenzo, el Endomarketing puede constituirse en una estrategia efectiva para dinamizar los procesos y acciones que promuevan y fortalezcan la comunicación interna, puesto que su utilización garantiza la fidelización de los trabajadores. e) La Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San Lorenzo necesita un modelo de comunicación interna de 360°, bajo un enfoque estratégico integral que permita optimizar capacidades personales e institucionales.

**Cachuan G. (2015)**, en la tesis *“El Talento Humano y su Impacto en el Crecimiento Económico de las Empresas de Servicios de Outsourcing Contable Financiero en Lima Metropolitana, año 2014”*, trabajo de investigación presentado para la obtención del Título

Profesional de Contador Público en la Universidad San Martín de Porres – Lima – Perú, el cual llega a las siguientes conclusiones: a) Inadecuada gestión de desempeño lo que generó una baja productividad y en consecuencia un menor índice de rentabilidad en las empresas de servicios de outsourcing contable financiero. b) Existencia de una interferencia directa en la productividad de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero generada por conflictos en el clima laboral imperante. c) Inadecuado proceso de reclutamiento reflejado en los sobrecostos y gastos con influencia significativa en los niveles de ahorro de las empresas de servicios de outsourcing contable financiero.

**Wong M. (2014)**, en su investigación titulada *“Proyecto de Mejora en la Estrategia de Comunicación Corporativa Interna en Pacífico Seguros y su Impacto en el Desempeño de los Colaboradores”*, investigación presentada para la obtención del Título Profesional en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) Lima – Perú, quien llega a la siguiente conclusión, que se puede observar que no es necesario aumentar o mejorar los beneficios, sino más bien mejorar la comunicación interna entre jefes y colaboradores, así como las estrategias de difusión de los beneficios para poder aumentar el “salario emocional” en ellos y puedan sentirse más cómodos, y en consecuencia, incrementar su productividad y la posterior rentabilidad de la empresa.

Al haber determinado las formas de medición, indicadores y detalle de los mismos, se debe complementar cada uno con un seguimiento y control adecuado.

Cada año se debe poder medir y comparar los resultados para conocer las mejoras, los puntos débiles y lo que se tienen que seguir perfeccionando para llevar una mejora continua adecuada y mantener una alta calidad en el plan. Para ello se han determinado los indicadores a usar, los cuales servirán como instrumentos de medición, análisis y control.

Se puede observar que, al implementar los planes de mejora propuestos, se logrará un incremento en la productividad del personal, aumento de la percepción positiva y valoración de los beneficios corporativos, incremento del nivel de conocimiento de los indicadores con los que la empresa mide a los trabajadores,

mejora en la comunicación interna entre jefes y sus equipos. En suma, se mejorará el nivel de satisfacción del personal con relación a la empresa y a sus jefes.

### 2.1.3. A Nivel Local

**Lucero H. & Ordoñez G. (2010)**, en la tesis titulado, *“Gestión del Talento Humano y los Estímulos Organizacionales en Caritas Diocesana de Huancavelica”*. Investigación para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Huancavelica – Perú, quienes llegan a la siguiente conclusión que al analizar los factores que condicionan la gestión del talento humano en Caritas Diocesana de Huancavelica, si existía una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y los estímulos organizacionales, generada por el servicio que se ofrecía en esta institución. Así mismo se tuvo como propósito identificar la jerarquía y orden de prioridades de los estímulos en los trabajadores que se caracterizan por una alta formación académica (casi el 90% tenían estudios superiores a nivel universitario y no universitario). Para ello se formuló una encuesta ad hoc orientada por la teoría de los estímulos organizacionales de Maslow. Sin embargo, aunque en el personal coexistan trabajadores de segmentos socioeconómicos A, B, y C; no obstante, el problema de investigación continúa siendo, la necesidad de investigar el orden piramidal del sistema de estímulos en los trabajadores de la mencionada institución.

## 2.2 BASES TEÓRICAS CONCEPTUALES

### 2.2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

#### 2.2.1.1 DEFINICIÓN

**COLLADO (2002)**. Menciona que 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.

**FUENTES, (2003)**. Describe la comunicación organizacional como el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella, La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitir interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus

responsabilidades evolutivas en la organización.

**HERNÁNDEZ, (2002).** Menciona que la comunicación organizacional es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros utilizando diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

**GOLDHABER (1994).** Define a la Comunicación Organizacional como algo que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios, además se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales.

**TRELLES, (2000).** Asevera que la Comunicación Organizacional es la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes, también menciona que la comunicación organizacional es determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno externo, Un Sub sistema en interactividad con otros que forman parte de una mayor como es la organización.

#### **2.2.1.2 IMPORTANCIA**

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante, se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. Las colectividades en las que la comunicación en las organizaciones se lleva a cabo son consideradas típicamente como sistemas.

Un sistema para organizar este compuesto por una serie de actividades interdependientes que al integrarse forman un conjunto específico de objetivos. Por lo tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. Finalmente la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes.

A pesar del hecho de que las organizaciones han existido desde los tiempos antiguos de una u otra forma, no fue sino hasta principios de siglo XX que las teorías formales de la organización fueron desarrolladas y diseminadas ampliamente. La mayor parte de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones o hacen suposiciones implícitas acerca del rol de la comunicación de las organizaciones “eficientes”

Como parte de la corriente clásica se destacó con sus estudios Max Weber, en particular su teoría de la burocracia. En ella propone algunos elementos esenciales, distintivos de una forma ideal de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones. Al igual que Weber Frederick Taylor deseaba establecer una serie de principios básicos para el desempeño eficaz y científico de su trabajo. Su método estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y los principios que optimicen su desempeño. La Comunicación Organizacional en empresas con este enfoque clásico es mayoritariamente formal, oficial y vertical, sobre todo descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado.

Existe, además, una amplia centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, acerca de qué se debe decir, cómo y cuándo una próxima supervisión y control que esté alerta en caso de desviaciones. Se considera como la respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en las organizaciones, la teoría humanista se desarrolla desde una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa. Es aquí donde se consolidan premisas importantes sobre aspectos como liderazgo, motivaciones, relaciones, comunicaciones informales, cambios y el desarrollo de recursos humanos.

Mayo, uno de sus principales investigadores aportó a través de sus investigaciones el discernimiento de la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no solo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Dentro de esta corriente, al hacer énfasis en la importancia del elemento humano en la organización, la comunicación desempeña un importante rol en los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de las organizaciones como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. (Trelles; 2000)

La apertura al medio y la influencia del contexto son consideradas relevantes para la comprensión organizacional por las escuelas de sistemas y contingente. La primera, sustentada en gran medida por los estudios de Daniel Katz y Robert Kahn (1966), que discurren que las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes, en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual busca energía para funcionar, la modifica internamente y brinda algún producto, bien o servicio diferente. Esta corriente complementa a las dos anteriores, ya que da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales, y psicológicos dentro de las empresas, y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

Aquí se le asigna a la información el papel de entrada fundamental para el sistema y cualquiera de las partes y a la retroalimentación el de aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en última instancia la evolución. En tanto la corriente contingente afirma que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. Según asevera esta teoría, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización.

La comunicación organizacional, como parte de esta corriente deberá vigilar tanto la comunicación interna como la externa, en el primer caso, tanto dentro de cada parte o

subsistema, como entre las partes. Además, es determinada la relevancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como el que vivimos. Resulta favorable conocer que las escuelas que hemos analizado defienden puntos de vista más bien complementarios que contradictorios, lo que ha permitido el avance en el conocimiento de las organizaciones y el papel que en cada organización desempeña la comunicación.

### 2.2.1.3 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación Organizacional tiene varias definiciones, pero en sentido general todas versan alrededor del mismo aspecto. Según Herald Goldhaber es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (2000:6) Andrade de San Miguel por su parte la define “como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio” (2004:8).

Las definiciones anteriores y otras emitidas al respecto por estudiosos del tema, contribuye a que la autora arribe a un concepto de la comunicación organizacional: conjunto de técnicas independientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros y el entorno. La comunicación organizacional se divide en interna y externa, la primera dirigida a los integrantes de la organización y la segunda a las relaciones públicas externas.

Las investigaciones en el campo de la comunicación en organizaciones estuvieron dispersas y adscriptas a otros campos de las ciencias sociales hasta 1972, cuando la publicaron del libro Comunicación en la Organización, del norteamericano Charles Redding, marcó el inicio de un nuevo campo de estudio con problemas, objetivos y características particulares.

Su nacimiento está dado por la posibilidad de integración que supone su mirada a la comunicación, al aunar disciplinas y prácticas que hasta el momento de su surgimiento se desarrollaban divididamente, como es el caso de la Publicidad, las Relaciones Públicas o el Marketing, todas ellas mucho más antiguas en su ejercicio y desarrollo conceptual. La comunicación Organizacional tomó desarrollo en los países anglosajones con rapidez, y se adjudicó esta denominación del vocablo inglés ***Organizational Communication***.

Luego se extendió también a Europa y en fecha mucho más reciente a América Latina, donde son pocos los países que la estudian y la aplican en la práctica social, entre ellos se encuentran México, Argentina, Brasil y también Cuba, en la cual da sus primeros pasos al extenderse su conocimiento. Se le identifica por algunos autores en España y América Latina como Comunicación Institucional.

Ya más vinculado al contexto globalizado contemporáneo se introduce el término de Comunicación Global, en tanto que para algunos teóricos brasileños sus funciones son sinónimos de amplio campo que en su opinión constituyen materia de relaciones públicas como una aproximación conceptual a este término.

Para la autora de referencia la utilidad de la comunicación que a grandes rasgos pueden identificarse como funciones que realizan en la organización se encuentran las siguientes:

**Función Descriptiva:** es aquella que investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

**Función Evaluadora:** explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, identifica los elementos que influyen en los procesos comunicativos que se producen en la organización; Función de Desarrollo, la que efectúa un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, propone además la forma de realizarlo. En tanto, Van Riel intenta definir los elementos y acciones que conforman los procesos comunicativos en la organización: "La Comunicación Organizacional incluye a las relaciones públicas, las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación de mercado de trabajo, al publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna". Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que sólo tienen unos pocos puntos en común" (2007:43).

La característica más importante que tienen en común es sin dudas que toda forma de comunicación organizacional está dirigida, ante todo, a los llamados públicos objetivos,

es decir a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta.

El autor finlandés, Alberg afirma que “toda actividad de la comunicación dentro de una organización debe estar integrada para poder alcanzar los objetivos y metas dentro de la organización”. Según este autor la comunicación tiene cuatro funciones dentro de la organización “apoyar las operaciones centrales internas y externas” (regular), “definir a la organización y orientación del producto” (persuadir), “informar al público interno y externo” (informar), “socializar a los individuos en la organización” (integrar). Citado en (Trelles; 2000).

La autora asume la definición de la doctora Irene Trelles para la investigación objeto de estudio, pues la considera fundamental para lograr un equilibrio en el trabajo que se realiza donde la Comunicación Organizacional “centra su interés en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad” (Trelles; 2000:25).

#### **2.2.1.4 ALGUNAS TEORÍAS EN RELACIÓN A LA COMUNICACIÓN INTERNA (REDES DE MENSAJES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA).**

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procuran que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo. (Trelles; 2000:43).

Antonio Lacasa afirma que “la comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios propiciados por la direccionalidad. Podemos distinguir tres tipos de comunicación interna: la horizontal, la transversal y la vertical, esta última, a su vez, puede ser descendente o ascendente” (1998:99).

Es necesario hacer énfasis en que la empresa tiene su estructura limitada lo que permite que los flujos de comunicación internos sean más dinámicos, directos y continuos, lo que favorece explotar los recursos comunicacionales internos mucho más intensamente y con niveles de eficacia mayores.

Un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa puede contribuir si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización con los siguientes objetivos:

1. Integrar los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa.
2. Establecer un clima socio-psicológico favorable en la empresa. Esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos y entre trabajadores donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes.
3. Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes, así como las expectativas de lo que se espera de ellos.
4. Hacer más transparente a la organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior.
5. Crear una imagen exterior de la empresa que favorezca una posición adecuada en el mercado.

De la calidad de esta comunicación depende que el colectivo laboral de la empresa potencie el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrolle confianza, brinde ayuda y comparta una visión fortalecida al sentimiento de pertenencia como forma de crear relaciones dentro y fuera de la organización. La buena comunicación permite compartir la información, ya que si bien la información es poder, este poder no tiene sentido si se mantiene oculto. Es así que en el caso particular de Cuba la comunicación interna que se desarrolla en la empresa debe asegurar no sólo la información necesaria del papel que a cada uno corresponde en el proceso de perfeccionamiento empresarial: je fes, trabajadores,

organizaciones políticas y de masas, sino también la retroalimentación que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo en dependencia de las exigencias de la situación para el logro de sus objetivos. En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización de objetivos, tareas, actividades y problemas actuales a resolver. “Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma, más aún los canales internos se utilizan para dirigir a los miembros de la organización a realizar actividades organizativamente asignadas para ampliar tareas específicas, las cuales eventualmente ayudarán a la organización a moverse hacia la comunicación de sus objetivos. Los canales de información interna dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas, dirigidas a las actividades de los miembros de la organización” Kreps, (citado en Trelles; 2000:43)

#### **2.2.1.5 DIMENSIONES**

La comunicación organizacional puede dividirse según Carlos Fernández Colado en:

1. **Comunicación Interna:** 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 (entiéndase como la organización en total) requiere.

**2. 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.

## **2.2.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **2.2.2.1 DEFINICIÓN**

**CHIAVENATO, (2002).** Sostiene que la gestión del talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Todos los gerentes son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas la selección y la formación y las decisiones integradas referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones y se basa fundamentalmente en tres aspectos:

- 1. Son seres humanos:** Están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- 2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- 3. Socios de la organización:** Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando existe un retorno razonable.

**Becker G. (1964).** Menciona que la Gestión del Talento Humano, es el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. El autor menciona que la noción de capital humano expresa la

idea de un stock inmaterial imputado a una persona y que puede ser acumulado y usarse. Desde su punto de vista de economista, éste, considera, que como todas las inversiones, el individuo ha de hacer frente a la ley de los rendimientos decrecientes, esto es, obtener menor producción a medida que se añadan cantidades adicionales de entradas manteniendo el resto de los factores constantes y, al carácter irreversible de estos gastos, lo que hace inferir que dicho capital humano, una vez que ha invertido en sí mismo, puede sufrir el desgaste del paso del tiempo si no mantiene esa inversión vigente

**Cardona C. (2010) Aprendizaje Organizacional. Cuadernos de Administración.**

La Gestión del Talento es un término indubitablemente ligado a la Administración y esta, requiere de nuevas ideas, y para conseguirlas, se demanda de una formación conceptual y metodológica así como de enorme calidad académica la cual solo puede ser obtenida por medio del capital humano del que disponen las universidades las que por su parte, se encuentran centradas en dar cumplimiento a las políticas públicas que se establecen para las universidades y presentan una tendencia hacia la búsqueda del incremento de los niveles de competitividad y productividad a través de la relación universidad-estado-empresa que permita dinamizar la economía y alcanzar la transformación productiva y social que demanda el país.

En atención a ello, es importante afirmar que para que una organización universitaria mantenga los niveles requeridos por las políticas públicas mencionadas, su fuerza debe estar centrada en el capital humano, en su talento ya que es este el que creara el valor requerido para su organización.

En las instituciones formadoras de futuros profesionistas, el reclutamiento de personal docente, debe ser cuidadosamente realizado, debido a la gran responsabilidad que representa formar a los profesionistas del hoy y del mañana. La gestión humana, gestión o administración de recursos humanos, o del talento humano son frases que se escuchan frecuentemente en las organizaciones. Las anteriores direcciones o departamentos de personal han quedado atrás para dar paso a estos nuevos conceptos que, a propósito de este trabajo, se tomarán como similares, aunque conceptualmente mantengan algunas diferencias, pero el hecho es que todos se refieren finalmente a las personas.

**Saldarriaga, R. (2007).** Reconoce que la gestión humana es la piedra angular de la organización, ya que afecta todo el conglomerado administrativo y a la toma de decisiones organizacionales. La globalización y la competencia que esta gestión humana trae consigo, nos introduce hacia nuevas condiciones, entre ellas la de reflexionar y estudiar las diferentes formas de realizarla en las universidades públicas y establecer estrategias que posibiliten la competitividad, buscando respuestas a una serie de preguntas que dan origen a esta investigación.

**Barney, J. & Clark, D. (2012).** Determina el concepto más completo de los Recursos Humanos, puesto que recoge la multidimensionalidad de atributos que caracterizan a las personas y que éstas utilizan en su desempeño en la organización. Estos autores definen los recursos humanos de una empresa como el conocimiento, experiencias y habilidades y compromiso de los empleados con la empresa, así como sus relaciones con el resto de compañeros, subordinados o jefes, incluyendo, además, sus relaciones con aquéllos no pertenecientes a la empresa, como, por ejemplo, proveedores, clientes, etc. Esta definición de recurso humano resulta muy completa y acorde a las evidencias empíricas logradas hasta el momento, ya que no sólo incluye las habilidades y conocimientos de las personas que forman la organización como claves para el desempeño y el éxito empresarial competitivo, sino que, también, lo son las relaciones sociales de las que participan los empleados, así como, sus actitudes y sus afectos en relación a la organización. Este autor considera que los recursos humanos se determinan por cinco aspectos: Las habilidades que tiene un trabajador, Conocimientos, experiencias, las relaciones internas y externas, actitudes y compromisos.

**Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994).** Consideran que el factor humano, como recurso, es la habilidad innata o la capacidad de los trabajadores para aprender. Y lo define como la base de capital humano bajo el control de la empresa, considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa. De esta manera, el capital humano, en combinación con los demás recursos

tangibles e intangibles de la empresa, contribuye a la generación de las capacidades que permiten crear ventajas competitivas sostenibles.

#### **2.2.2.2 IMPORTANCIA**

**Munch. L. (2008).** Menciona que, la importancia y finalidad de la administración del talento humano reporta beneficios como:

- a) Incrementar la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- b) Promover un clima organizacional adecuado.
- c) Mejorar la calidad de vida de los integrantes y de la organización.
- d) Incrementar la motivación.
- e) Incrementar la productividad y la calidad.

La sociedad requiere de fuentes de trabajo, de organizaciones adecuadamente administradas bajo un enfoque contemporáneo, que no es otra cosa que el considerar a las personas como el activo más importante, siendo éstas el fin para alcanzar la competitividad que se pretende, acorde a los objetivos de una organización como lo es una Universidad.

**Harro T. (2009).** Destaca no solo la importancia, sino la calidad del talento humano y sugiere siete indicadores a considerar a la hora de contratar y aunque preponderantemente se refiere a empresas, sin duda algunas consideraciones podrían aplicar en las instituciones públicas o del estado: a) Éxito del reclutamiento. Este dependerá de cuál sea su oferta y si requiere de verdaderos creadores, b) Valorar el talento humano. Este es el factor de diferencia para obtener éxito en la empresa, c) Retención. ¿Tiene la empresa capacidad para retener a su mejor gente?, d) Satisfacción del empleado. Las empresas aplican anualmente encuestas de satisfacción, una vez obtenidos los resultados qué medidas aplica su empresa para aumentar los satisfactores de su personal, e) Reputación de la empresa. Cuando un talento de alto valor sale de su empresa es importante saber qué aspectos positivos destacará este sobre su empresa y si lo recomienda como empleador, f) La promoción. Qué porcentaje de sus empleados son ascendidos a puestos de mayor responsabilidad, g) Tiempo para ascender. Cuanto es el tiempo que tarda una persona en ascender a puestos de mayor responsabilidad.

Como puede observarse, de acuerdo a Harro, el éxito de una empresa dependerá en gran medida de la capacidad de ésta para atraer, retener, desarrollar y promover a las personas que cuenten con talento de primer nivel. Si la empresa es deficiente en alguno de estos aspectos, no se notará de inmediato, pero a largo plazo puede ponerse en riesgo.

### 2.2.2.3 DIMENSIONES

**Chiavenato, (2009).** Considera seis importantes procesos dentro de la Gestión del Talento Humano, los cuales considera como procesos dinámicos e interactivos para el buen desempeño del personal, que para la tesis serán consideradas como dimensiones, las cuales son:

- a) **Procesos para integrar personas:** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- b) **Procesos para organizar a las personas:** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- c) **Procesos para recompensar a las personas:** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- d) **Procesos para desarrollar a las personas:** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- e) **Procesos para retener a las personas:** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la

administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

**f) Procesos para auditar a las personas:** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado.

Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental. De ahí la necesidad de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) que los integre a todos. Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros. Además, todos tienen un diseño acorde con lo que exijan las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas, para lograr una mejor compatibilidad entre sí y además deben funcionar como un sistema abierto e interactivo. Se trata pues de un modelo de diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos.

#### **2.2.2.4 CARACTERÍSTICAS**

**Chiavenato, (2009).** Considera que las tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro factores esenciales para la competencia individual:

**a) Conocimiento:** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

**b) Habilidad:** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.

**c) Juicio:** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

**d) Actitud:** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones. ¿Y quién debe hacerlo? Ése es un desafío para toda la organización y no tan sólo para el área de ARH. Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización.

**Hernández & Peña, I. (2008).** Señalan la utilidad del enfoque de recursos y capacidades al campo de la investigación en la dirección y gestión de recursos humanos, resumiéndola en tres grandes aportaciones que, además, representan los factores y/o axiomas del enfoque de dirección estratégica de recursos humanos.

Primero, permite reconocer la necesidad de aplicar sistemas o conjuntos de prácticas de recursos humanos para mejorar la competitividad de la empresa. Así, en el análisis de la relación entre los recursos humanos y los resultados, se ha pasado del estudio de prácticas aisladas al estudio de sistemas de prácticas coherentes entre sí.

Segundo, permite reconocer la importancia determinante del factor humano en el éxito de la organización. Las diferentes políticas de recursos humanos –formación,

selección, diseño de puestos, etc.- son herramientas que permiten que algunos recursos humanos cumplan las características deseables de todo recurso para constituirse como fuente de ventajas competitivas.

Tercero, desde la perspectiva de la dirección estratégica de recursos humanos, no sólo los propios recursos humanos tienen carácter estratégico y aportan valor, sino que, también, las prácticas y sistemas de prácticas de gestión de estos recursos pueden conducir a un mayor resultado empresarial y ser fuente de ventaja competitiva en sí mismos, puesto que los sistemas de prácticas son, a menudo, únicos, difíciles de imitar y poseen ambigüedad causal.

Bajo las premisas del enfoque de recursos y capacidades, el proceso por el cual el recurso humano aporta valor a la empresa es extremadamente complejo. Ello hace que sea difícilmente imitable por cualquier competidor, debido, principalmente, a la ambigüedad causal que caracteriza a los recursos humanos y, también, a los múltiples factores tangibles e intangibles que interactúan con ellos. Además, la complejidad creada a través de la inmersión social e histórica del proceso de creación de valor de los recursos humanos no puede comprobarse ni identificarse fácilmente.

Estas consideraciones despertaron el interés de los académicos que, desde la óptica del enfoque de recursos y capacidades, pretendían estudiar cómo se podía generar ventaja competitiva a través de los recursos humanos de la organización.

#### **2.2.2.5 EL CAPITAL HUMANO Y EL TALENTO HUMANO**

**Chiavenato, (2009).** Menciona que el capital humano es un patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

**a) Talentos:** Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

**b) Contexto:** Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como: a) Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas, b) Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas y c) Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment).

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados aun contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano. Esto tiene un significado importante para la ARH: ya no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino también es cuestión del contexto donde trabajan. Entonces, su nuevo papel es: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. Y, principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual.

**Aronson, P.P. (2007).** La teoría del capital humano ha irrumpido vigorosamente en la vida de las organizaciones, produciendo un cambio conceptual y sus efectos se han traducido en la ampliación de las expectativas depositadas en el sistema educativo. Lo anterior es comentado por Aronson, quien afirma que los argumentos de los que se derivaron las acciones educativas de la época de los años 1950 y 1960, provinieron de la obra de dos economistas, el ya mencionado Gary Becker y Theodor Schutlz (1968), quien al respecto de estos pensadores estiman que sus alcances económicos otorgaron a la teoría del capital humano un perfil centrado en la primacía de criterios de eficacia, lo que

contribuyó a la modificación de los patrones del gasto público y de las pautas de justicia redistributiva de la oferta y del financiamiento.

## **2.3 HIPÓTESIS**

### **2.3.1 Hipótesis General**

La Comunicación Organizacional se relaciona directa y significativamente con la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes – 2016.

### **2.3.2 Hipótesis Específicas**

**2321** La Comunicación Interna como Dimensión de la Comunicación Organizacional se relaciona directa y significativamente con la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes –2016.

**2322** La Comunicación Externa como Dimensión de la Comunicación Organizacional se relaciona directa y significativamente con la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes –2016.

## **2.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

### **2.4.1 VARIABLE 01 (X)**

Comunicación Organizacional.

### **2.4.2 VARIABLE 02 (Y)**

Gestión del Talento Humano.

## **2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

- **Comunicación organizacional.** – Conocido como comunicación corporativa cuando se trata de una empresa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública) consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una

organización compleja.

- **Gestión del Talento Humano.** – Es el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.
- **Comunicación Interna.** - 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.
- **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.
- **Procesos para integrar personas.** - Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- **Procesos para organizar a las personas.** - Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- **Procesos para recompensar a las personas.** - Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- **Procesos para desarrollar a las personas.** - Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

- **Procesos para retener a las personas.** - Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- **Procesos para auditar a las personas.** - Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.
- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.
- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Organización:** Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros

## 2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 2.6.1. Operacionalización de Variables

| Variable                    | Definición Conceptual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Definición Operacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Dimensiones                                             | Indicadores                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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</p> <p>Autor: Carlos Fernández Collado (2002)</p> | <p>Son tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación interna o externa</p> <p>Autor: Carlos Fernández Collado (2002)</p> | <p>Comunicación Interna</p> <p>Comunicación Externa</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Unión</li> <li>✓ Conducta</li> <li>✓ Relaciones Públicas</li> <li>✓ Imagen</li> <li>✓ Publicidad</li> </ul> |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Gestión del Talento Humano</p> | <p>La gestión del talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Todos los gerentes son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas la selección y la formación y las decisiones integradas referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.</p> <p>Autor: Idalberto Chiavenato (2002)</p> | <p>Todos los procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca, cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado, por tanto, los procesos de la gestión del talento humano están vinculados para el buen cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Autor: Idalberto Chiavenato (2002)</p> | <p>Procesos para integrar personas</p> <p>Procesos para organizar personas</p> <p>Procesos para recompensar personas</p> <p>Procesos para desarrollar personas</p> <p>Procesos para retener personas</p> <p>Procesos para auditar personas</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reclutamiento</li> <li>✓ Selección</li> <li>✓ Diseño de Puestos</li> <li>✓ Evaluación de desempeño</li> <li>✓ Recompensas</li> <li>✓ Remuneración</li> <li>✓ Incentivos</li> <li>✓ Formación y Desarrollo</li> <li>✓ Aprendizaje y Capacitaciones</li> <li>✓ Higiene y Seguridad</li> <li>✓ Calidad de Vida</li> <li>✓ Relación con los empleados y sindicato</li> <li>✓ Banco de Datos</li> <li>✓ Sistema de Información Administrativa</li> </ul> |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2.7. ALCANCE Y LIMITACIONES

Es importante señalar que la presente investigación nos va a proporcionar resultados efectivos que serán aplicados durante la gestión de la Dirección Universitaria de Economía y Finanzas de la Universidad Nacional de Huancavelica, y que con el trabajo en equipo desde las autoridades, funcionarios y personal administrativo se puede lograr un desempeño más interesante dentro de la organización exista un adecuado clima de organización bastante positivo y que tenga objetivos comunes en el desarrollo de la institución.

Existen varios trabajos de investigación referente al nivel de satisfacción laboral en diferentes instituciones y organizaciones, y todas enfocan aspectos como desarrollo de capacidades y competencias del personal administrativo, como también no se enfocan en temas relacionados a liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales e intrapersonales y otros de suma importancia en el desarrollo de personas.

En cuanto a limitaciones podríamos señalar son pocas, principalmente lo referente al personal de la institución quienes en su mayoría no tiene capacitaciones ocasionarse dentro de la institución.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 ÁMBITO DE ESTUDIO**

En la Municipalidad Provincial de Angaraes.

#### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente estudio reunió las condiciones necesarias para ser denominado como investigación básica.

Según McMillan y Schumacher (2005: pág. 24), la investigación aplicada es abstracta y general y emplea un lenguaje común dentro de un campo. La generalización de la investigación aplicada se limita normalmente al campo descrito.

#### **3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Conforme a los propósitos del estudio la investigación fue centrada en el nivel correlacional. El cual nos permitió describir las características de la Comunicación Organizacional y la Gestión del Talento Humano en la zona de estudio, que estará centrado a determinar la relación que existe entre las variables existentes para alcanzar los objetivos planteados y demostrar la hipótesis de investigación.

Según Hernández Sampieri (2004: pág. 46-47), menciona que un estudio descriptivo fundamenta las investigaciones correlacionales, pues describen situaciones y eventos. Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.

### 3.4 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.4.1 Método General

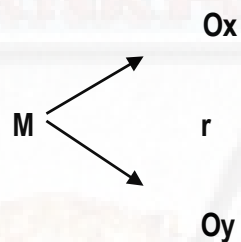
En la presente investigación se utilizó el método general.

#### 3.4.2 Método Específico

Se utilizó el método inductivo-deductivo, descriptivo, estadístico y de análisis - síntesis.

### 3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Será el correlacional.



**Donde:**

M: Muestra de observación.  
Ox: Comunicación Organizacional  
Oy: Gestión del Talento Humano  
r : Relación entre Variables.

### 3.6 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

#### 3.6.1. POBLACIÓN

Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, según Selitz (1974).

La población de estudio está conformado por 55 personas del total del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes.

### **3.6.2. MUESTRA**

Suele ser definida como un sub grupo de la población de acuerdo al concepto que menciona Sudman (1974).

Por tanto, se tomó como muestra a las 55 personas del total del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes.

### **3.6.3. MUESTREO**

El muestreo que se llegará a utilizar será el Muestreo NO Probabilístico, pues en muchos casos son los únicos que pueden obtener información básica e importante para cumplir los objetivos de la investigación (Darío Bellido pág. 181.)

## **3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Se aplicaron técnicas e instrumentos en el marco metodológico de la investigación propuesta, tales como encuestas, cuestionarios, fichas de observación, fichas de registro, fichas de entrevistas.

## **3.8. PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **3.8.1. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

El procesamiento de la información se realizó mediante la aplicación del paquete estadístico del SPSS ver. 24.0 asimismo se hará uso de programas de Microsoft como Excel y Word.

### **3.8.2. FUENTES PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

- a) Fuentes primarias:** Recopilación directa de los datos empleando. Observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos.
- b) Fuentes secundarias:** Información escrita que serán recopiladas y escritas de los libros, textos, revistas, documentos, prensa y otros.

### 3.9. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS 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 24.0 para:

- 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 “rho” de Sperman a fin de determinar la relación de variables.
- e) Se efectuará a través del paquete estadístico SPSS Ver. 24.0.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

Para la obtención de los resultados de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables con los respectivos instrumentos de medición en las unidades de muestreo constituido por el personal que labora en la Municipalidad Provincial de Angaraes durante el periodo 2016; a continuación se recodificó las mediciones de las variables *Comunicación organizacional* y *Gestión del talento humano*; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 55 filas y 19 columnas para la primera variable; para la segunda variable se ha considerado 55 filas y 19 columnas).

Asimismo, para la recodificación de las variables se ha tenido en cuenta lo estipulado por Hernández (2014) al considerar que la tipificación de la escala de Likert de cinco puntos genera intervalos para ubicar rangos en las variables cuyo nivel de medición en sentido estricto es de tipo ordinal.

Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia de doble entrada, diagramas de barras, diagramas de pila) y de la estadística inferencial, mediante las estadísticas de correlación de rangos rho de Spearman y el modelo de distribución t de Student para la verificación de las hipótesis de investigación.

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

Finalmente es importante precisar que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó y generó los modelos estadísticos de los datos con el *Lenguaje de Programación Estadístico R* versión 3,3 además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA sexta edición.

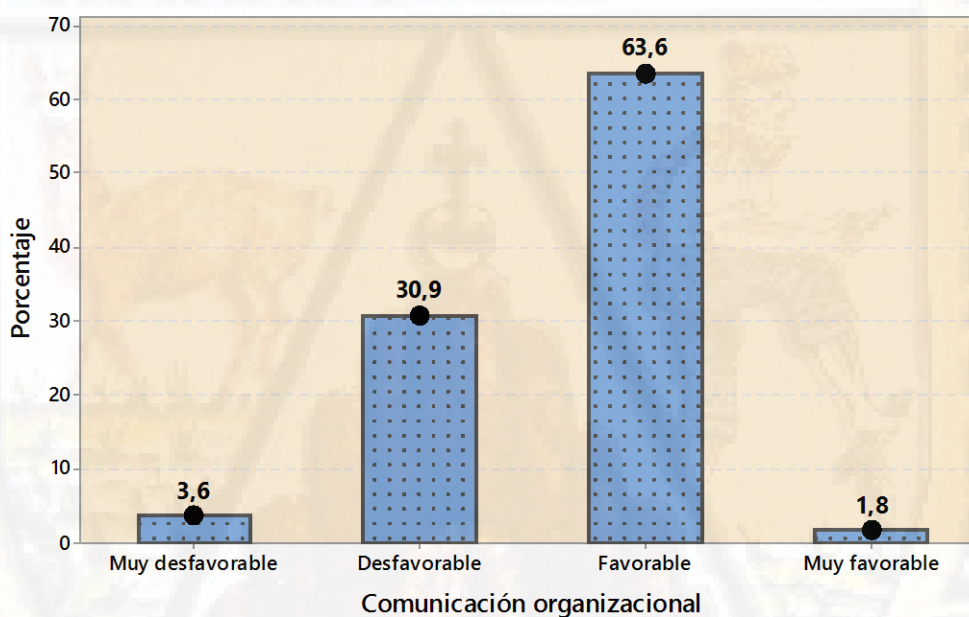
#### 4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

##### 4.1.1. RESULTADOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**Tabla 1.** Resultados de la comunicación organizacional.

| Comunicación organizacional | f  | %     |
|-----------------------------|----|-------|
| Muy desfavorable            | 2  | 3,6   |
| Desfavorable                | 17 | 30,9  |
| Favorable                   | 35 | 63,6  |
| Muy favorable               | 1  | 1,8   |
| Total                       | 55 | 100,0 |

Fuente: Cuestionario aplicado.



**Gráfico 1.** Diagrama de la comunicación organizacional.

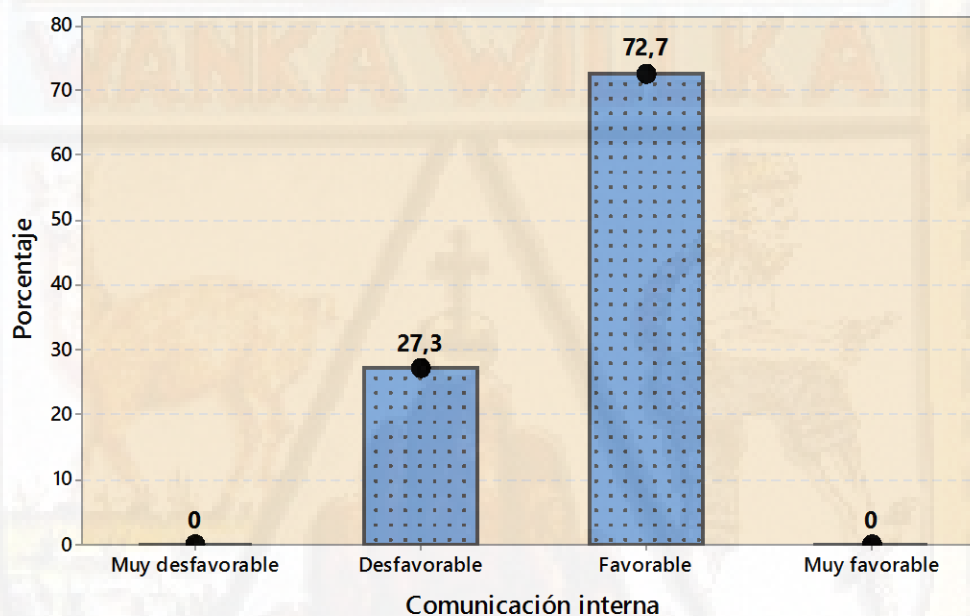
Fuente: Tabla 5.

En la tabla 1 observamos los resultados de la percepción acerca de la comunicación organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes; el 3,6% (2) tienen una percepción muy desfavorable, el 30,9% (17) tienen una percepción desfavorable, el 63,6% (35) tienen una percepción favorable y el 1,8% (1) tienen una percepción muy favorable.

**Tabla 2.** Resultados de la Comunicación organizacional en su dimensión comunicación interna.

| Comunicación interna | f         | %            |
|----------------------|-----------|--------------|
| Muy desfavorable     | -         | -            |
| Desfavorable         | 15        | 27,3         |
| Favorable            | 40        | 72,7         |
| Muy favorable        | -         | -            |
| <b>Total</b>         | <b>55</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado.



**Gráfico 2.** Diagrama de la Comunicación organizacional en su dimensión comunicación interna.

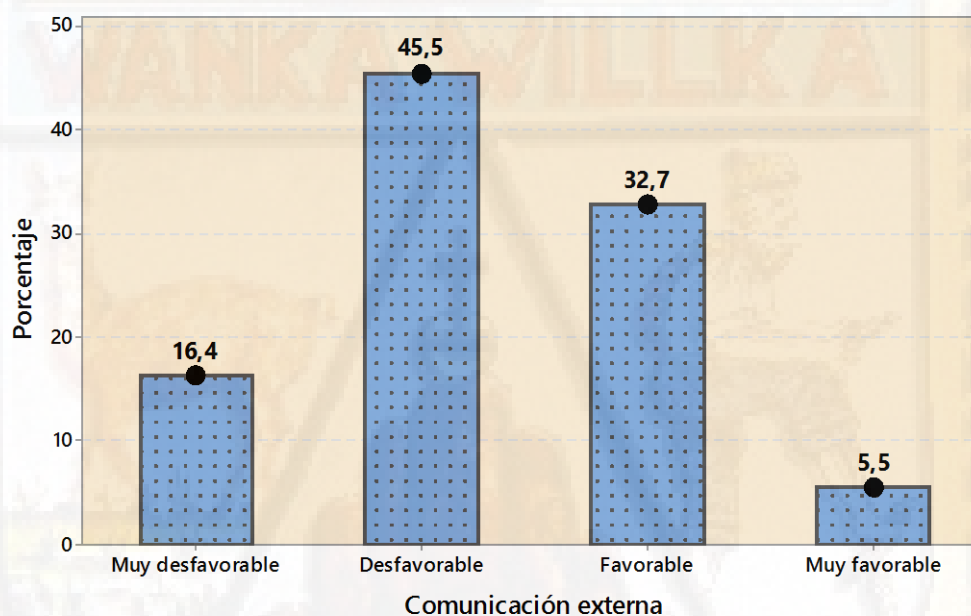
Fuente: Tabla 2.

En la tabla 2 observamos los resultados de la percepción acerca de la comunicación organizacional en su dimensión comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes; el 0,0% (0) tienen una percepción muy desfavorable, el 27,3% (15) tienen una percepción desfavorable, el 72,7% (40) tienen una percepción favorable y el 0,0% (0) tienen una percepción muy favorable.

**Tabla 3.** Resultados de la Comunicación organizacional en su dimensión comunicación externa.

| Comunicación externa | f         | %            |
|----------------------|-----------|--------------|
| Muy desfavorable     | 9         | 16,4         |
| Desfavorable         | 25        | 45,5         |
| Favorable            | 18        | 32,7         |
| Muy favorable        | 3         | 5,5          |
| <b>Total</b>         | <b>55</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado.



**Gráfico 3.** Diagrama de la Comunicación organizacional en su dimensión Comunicación externa.

Fuente: Tabla 3.

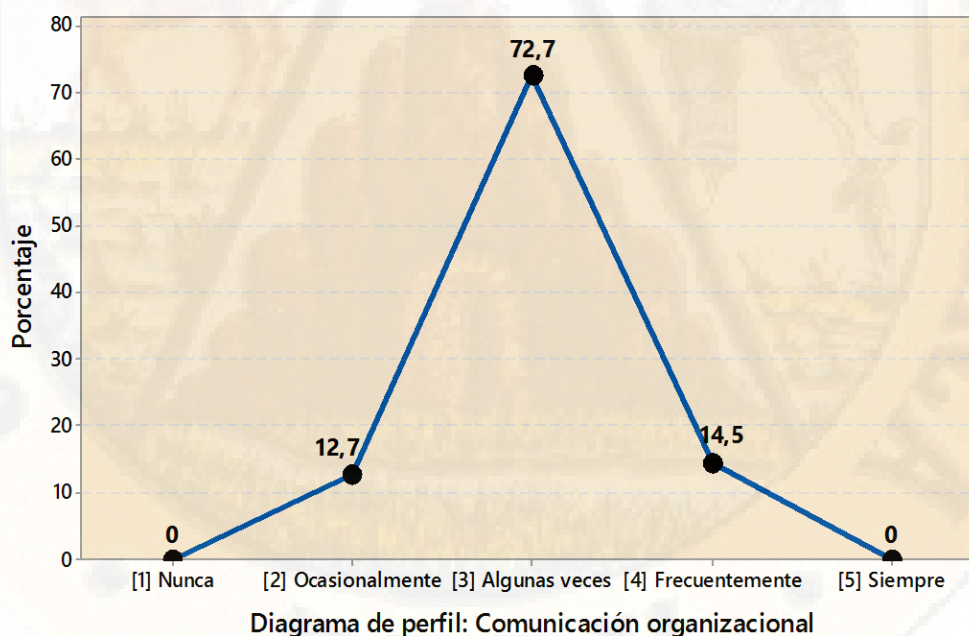
En la tabla 3 observamos los resultados de la percepción acerca de la comunicación organizacional en su dimensión comunicación externa de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes; el 16,4% (9) tienen una percepción muy desfavorable, el 45,5% (25) tienen una percepción desfavorable, el 32,7% (18) tienen una percepción favorable y el 5,5% (3) tienen una percepción muy favorable.

**Tabla 4.** Resultados del perfil de la Comunicación organizacional.

| Categorías         | f         | %            |
|--------------------|-----------|--------------|
| [1] Nunca          | -         | -            |
| [2] Ocasionalmente | 7         | 12,7         |
| [3] Algunas veces  | 40        | 72,7         |
| [4] Frecuentemente | 8         | 14,5         |
| [5] Siempre        | -         | -            |
| <b>Total</b>       | <b>55</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla 4 se muestra los resultados del perfil de la comunicación organizacional en la Municipalidad Provincial de Angaraes; el 0% (0) de trabajadores consideran que la comunicación organizacional nunca se cumplen, el 12,7% (7) de trabajadores consideran que ocasionalmente se cumple, el 72,7% (40) de trabajadores consideran que algunas veces se cumple, 14,5% (8) consideran que frecuentemente se cumple la comunicación organizacional y finalmente el 0% (0) consideran que siempre se cumple la comunicación organizacional.



**Gráfico 4.** Diagrama del perfil de la Comunicación organizacional.

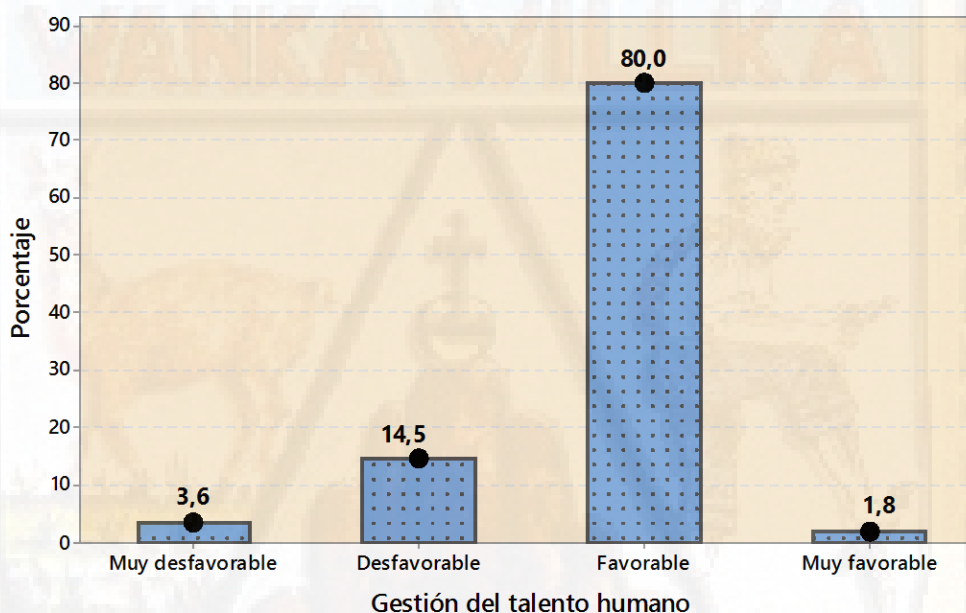
Fuente: Tabla 4.

#### 4.1.2. RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Tabla 5.** Resultados de la Gestión del talento humano.

| Gestión del talento humano | f         | %            |
|----------------------------|-----------|--------------|
| Muy desfavorable           | 2         | 3,6          |
| Desfavorable               | 8         | 14,5         |
| Favorable                  | 44        | 80,0         |
| Muy favorable              | 1         | 1,8          |
| <b>Total</b>               | <b>55</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Cuestionario aplicado.



**Gráfico 5.** Diagrama de la Gestión del talento humano.

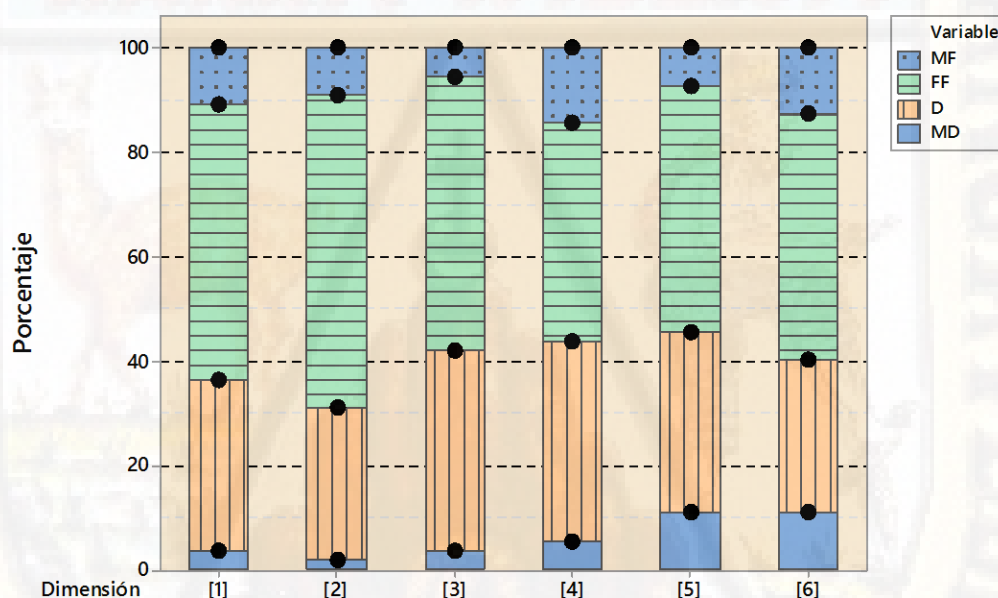
Fuente: Tabla 5.

En la tabla 5 muestra los resultados de la percepción de la Gestión del talento humano por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes; el 3,6% (2) de trabajadores tienen una percepción muy desfavorable, el 14,5% (8) de trabajadores tienen una percepción desfavorable, el 80,0% (44) de trabajadores tienen una percepción favorable, el 1,8% (1) de trabajadores tienen una percepción muy favorable. Evidentemente está prevaleciendo la percepción favorable en cuanto a la Gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Angaraes.

**Tabla 6.** Resultados de las dimensiones de la gestión del talento humano.

| Dimensiones de la gestión del talento humano | Muy desfavorable |      | Desfavorable |      | Favorable |      | Muy favorable |      | Total |       |
|----------------------------------------------|------------------|------|--------------|------|-----------|------|---------------|------|-------|-------|
|                                              | f                | %    | f            | %    | f         | %    | f             | %    | f     | %     |
| [1] Procesos para integrar personas          | 2                | 3,6  | 18           | 32,7 | 29        | 52,7 | 6             | 10,9 | 55    | 100,0 |
| [2] Procesos para organizar personas         | 1                | 1,8  | 16           | 29,1 | 33        | 60,0 | 5             | 9,1  | 55    | 100,0 |
| [3] Procesos para recompensar personas       | 2                | 3,6  | 21           | 38,2 | 29        | 52,7 | 3             | 5,5  | 55    | 100,0 |
| [4] Procesos para desarrollar personas       | 3                | 5,5  | 21           | 38,2 | 23        | 41,8 | 8             | 14,5 | 55    | 100,0 |
| [5] Procesos para retener personas           | 6                | 10,9 | 19           | 34,5 | 26        | 47,3 | 4             | 7,3  | 55    | 100,0 |
| [6] Procesos para integrar personas          | 6                | 10,9 | 16           | 29,1 | 26        | 47,3 | 7             | 12,7 | 55    | 100,0 |

Fuente: Cuestionario aplicado.



**Gráfico 6.** Diagrama de las dimensiones de la Gestión del talento humano.

Fuente: Tabla 6.

- [1] *Procesos para integrar personas*: el 3,6% (2) considera que es muy desfavorable, el 32,7% (18) consideran que es desfavorable, el 52,7% (29) consideran que es favorable y el 10,9% (6) consideran que es muy favorable.
- [2] *Procesos para organizar personas*: el 1,8% (1) considera que es muy desfavorable, el 29,1% (16) consideran que es desfavorable, el 60,0% (33) consideran que es favorable y el 9,1% (5) consideran que es muy favorable.

- [3] *Procesos para recompensar personas*: el 3,6% (2) considera que es muy desfavorable, el 38,2% (21) consideran que es desfavorable, el 52,7% (29) consideran que es favorable y el 5,5% (3) consideran que es muy favorable.
- [4] *Procesos para desarrollar personas*: el 5,5% (3) considera que es muy desfavorable, el 38,2% (21) consideran que es desfavorable, el 41,8% (23) consideran que es favorable y el 14,5% (8) consideran que es muy favorable.
- [5] *Procesos para retener personas*: el 10,9% (6) considera que es muy desfavorable, el 34,5% (19) consideran que es desfavorable, el 47,3% (26) consideran que es favorable y el 7,3% (4) consideran que es muy favorable.
- [6] *Procesos para integrar personas*: el 10,9% (6) considera que es muy desfavorable, el 29,1% (16) consideran que es desfavorable, el 47,3% (26) consideran que es favorable y el 12,7% (7) consideran que es muy favorable.

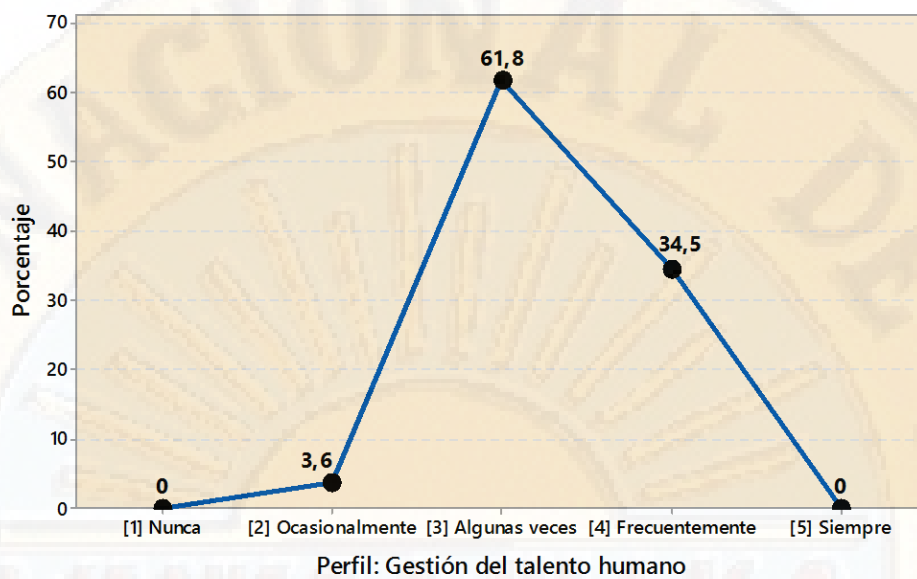
**Tabla 7.** Resultados del perfil de la gestión del talento humano.

| Categorías         | f         | %            |
|--------------------|-----------|--------------|
| [1] Nunca          | -         | -            |
| [2] Ocasionalmente | 2         | 3,6          |
| [3] Algunas veces  | 34        | 61,8         |
| [4] Frecuentemente | 19        | 34,5         |
| [5] Siempre        | -         | -            |
| <b>Total</b>       | <b>55</b> | <b>100,0</b> |

**Gráfico 7.** Diagrama del perfil de la Comunicación organizacional.

**Fuente:** Tabla 7.

En la tabla 7 muestra los resultados del perfil de la percepción de los trabajadores acerca de la Gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Angaraes; el 0,0% (0) de trabajadores consideran que nunca se realiza, el 3,6% (2) de trabajadores consideran que ocasionalmente se realiza, el 61,8% (34) de trabajadores consideran que alguna veces se realiza, el 34,5% (19) de trabajadores consideran que frecuentemente se realiza, el 0,0% (0) de trabajadores consideran que siempre se cumple la Gestión del talento humano.

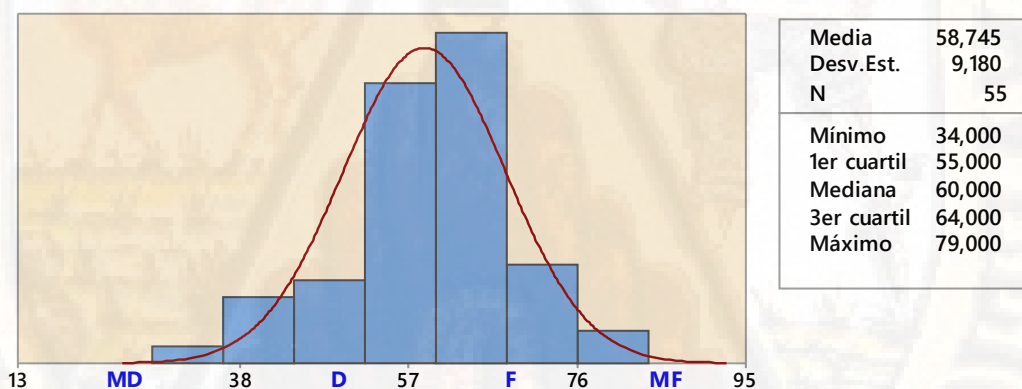


**Gráfico 8.** Diagrama del perfil de la gestión del talento humano.

Fuente: Tabla 6.

## 4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

### 4.2.1. DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DE LA PUNTUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

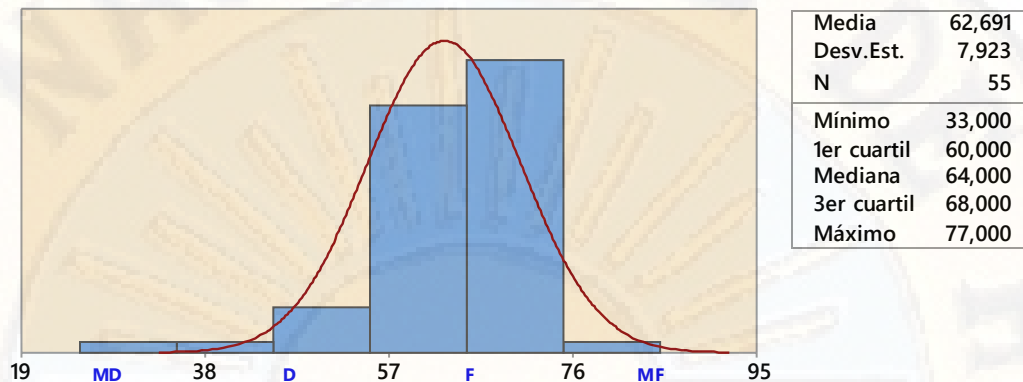


**Gráfico 9.** Diagrama de la distribución muestral de la comunicación organizacional.

Fuente: Software estadístico.

El gráfico 9 muestra que la media de la muestra seleccionada es del 58,745 (corresponde a la categoría favorable) con una desviación estándar de 9,180. El valor mínimo obtenido es de 34 puntos y el valor máximo es de 79 puntos. Las medidas de posición muestran que el primer cuartil es 55 puntos, el segundo cuartil o mediana es 60 puntos, además el valor del tercer cuartil es 64 puntos.

#### 4.2.2. DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DE LAS PUNTUACIONES DE LA GESTIÓN GERENCIAL

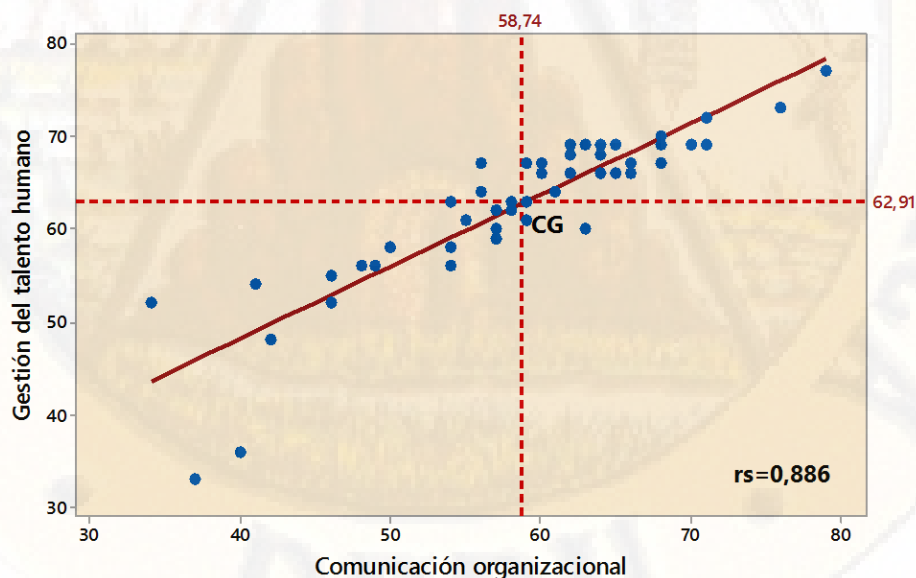


**Gráfico 10.** Diagrama de la distribución muestral de la Gestión gerencial.

**Fuente:** Software estadístico.

El gráfico 10 muestra que la media de la muestra seleccionada es de 62,961 (corresponde a la categoría de favorable) con una desviación estándar de 7,923. El valor mínimo obtenido es de 33 puntos y el valor máximo es de 77 puntos. Las medidas de posición muestran que el primer cuartil es 60 puntos, el segundo cuartil o mediana es 64 puntos, además el valor del tercer cuartil es 68 puntos.

#### 4.2.3. ESTIMACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES



**Gráfico 11.** Diagrama de dispersión de la correlación por rangos de Spearman.

**Fuente:** Software estadístico.

Para la determinación cuantitativa de la correlación entre las dos variables, tomamos como referencia a Sierra (2005), Hernández et. al. (2014) y concluimos que las dos variables en estudio se tipifican como ordinales, pues utilizan la escala de Likert de cinco puntos para su tipificación. Para la determinación de la intensidad de la relación entre las variables usamos la estadística de correlación por rangos rho de Spearman ( $r_s$ ). Para tal efecto, ordenamos de mayor a menor por separado los valores de ambas variables y se determina las diferencias por su número de orden (rango), luego se determina la intensidad por la fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

**Siendo:**

$r_s$  : Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

$d$  : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.

$n$  : Tamaño de la muestra.

Procedemos a determinar el coeficiente de correlación de Spearman.

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 3169,089}{55(55^2 - 1)} = 0,886$$

#### 4.2.4. ESTIMACIÓN DEL INTERVALO DE CONFIANZA DE LA RELACIÓN

Para la determinación del intervalo de confianza del coeficiente poblacional de rangos rho de Spearman, se realizó un proceso de simulación por el algoritmo de *BOOTSTRAP* que consiste en generar 1000 muestras con la base de datos, generar los histogramas y determinar los percentiles 0,025 y 0,975 con lo cual los límites del intervalo de confianza se determinan con la fórmula:

$$r_s^{\{0,025\}} \leq \rho_s \leq r_s^{\{0,975\}}$$

Así pues, se ha determinado el intervalo de confianza generado al 95% de confianza para la correlación poblacional de rangos de Spearman es:

$$P(0,758 \leq \rho_s \leq 0,951) = 0,95$$

#### 4.2.5. RELACIÓN CATEGÓRICA DE LAS VARIABLES

**Tabla 8.** Resultados de la relación categórica de la Comunicación organizacional y la Gestión del talento humano.

| Gestión del talento humano | Comunicación organizacional |     |              |      |           |      |               |     | Total |       |
|----------------------------|-----------------------------|-----|--------------|------|-----------|------|---------------|-----|-------|-------|
|                            | Muy desfavorable            |     | Desfavorable |      | Favorable |      | Muy favorable |     |       |       |
|                            | f                           | %   | f            | %    | f         | %    | f             | %   | f     | %     |
| Muy desfavorable           | 1                           | 1,8 | 1            | 1,8  | -         | -    | -             | -   | 2     | 3,6   |
| Desfavorable               | 1                           | 1,8 | 7            | 12,7 | -         | -    | -             | -   | 8     | 14,5  |
| Favorable                  | -                           | -   | 9            | 16,4 | 35        | 63,6 | -             | -   | 44    | 80,0  |
| Muy favorable              | -                           | -   | -            | -    | -         | -    | 1             | 1,8 | 1     | 1,8   |
| Total                      | 2                           | 3,6 | 17           | 30,9 | 35        | 63,6 | 1             | 1,8 | 55    | 100,0 |

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla 8 podemos observar que el 1,8% (1) de casos tienen la percepción que la comunicación organizacional es muy desfavorable y la gestión del talento humano es muy desfavorable; el 1,8% (1) de casos tienen la percepción que la comunicación organizacional es desfavorable y la gestión del talento humano es muy desfavorable; el 1,8% (1) de casos tienen la percepción que la comunicación organizacional es muy desfavorable y la gestión del talento humano es desfavorable; el 12,7% (7) de casos tienen la percepción que la comunicación organizacional es desfavorable y la gestión del talento humano es desfavorable; el 16,4% (9) de casos tienen la percepción que la comunicación organizacional es desfavorable y la gestión del talento humano favorable; el 63,6% (35) de casos tienen la percepción que la comunicación organizacional es favorable y la gestión del talento humano es favorable; el 1,8% (1) de casos tienen la percepción que la comunicación organizacional es muy favorable y la gestión del talento humano es muy favorable.

#### 4.3. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

##### a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

##### • Nula (H<sub>0</sub>)

La Comunicación organizacional no se relaciona directa y significativamente con la Gestión del talento humano en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes – 2016.

$$\rho_s = 0$$

**Siendo:**

$\rho_s$ : Correlación poblacional por rangos.

- **Alternativa ( $H_1$ )**

La Comunicación organizacional se relaciona directa y significativamente con la Gestión del talento humano en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes – 2016.

$$\rho_s > 0$$

**b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA ( $\alpha$ )**

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

**c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA**

$$t = \frac{r_s}{\sqrt{(1 - r_s^2)/(n - 2)}} \sim t(53)$$

**d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA**

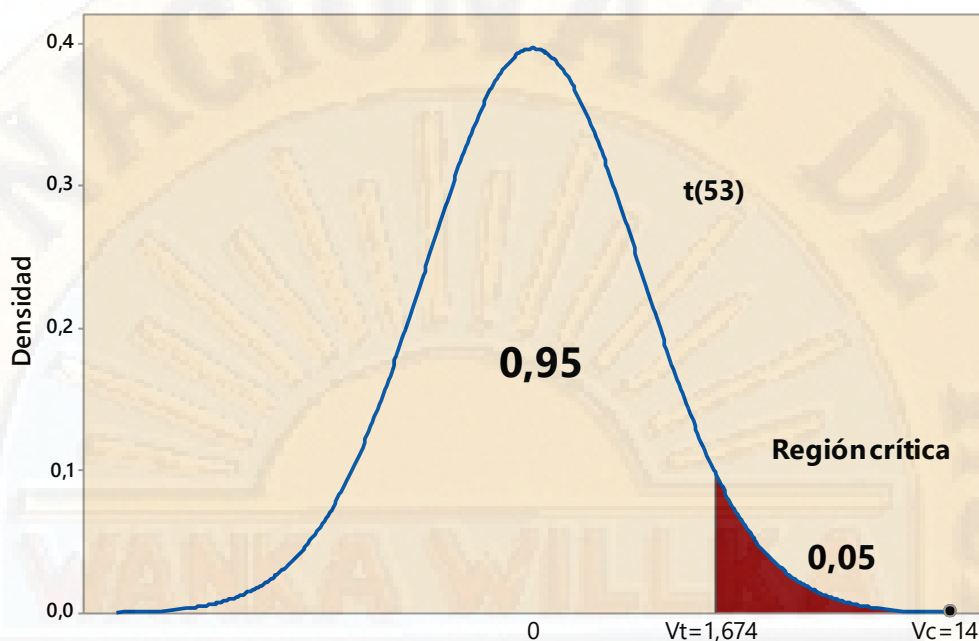
Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado ( $V_c$ ):

$$t = \frac{0,886}{\sqrt{(1 - 0,886^2)/(55 - 2)}} \approx 14$$

**e) TOMA DE DECISIÓN**

El valor calculado lo tabulamos en la gráfica, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ( $14 > 1,674$ ) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La Comunicación organizacional se relaciona directa y significativamente con la Gestión del talento humano en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes – 2016 con un 95% de confianza.



**Gráfico 12.** Diagrama de densidad de la distribución *t* de student.

Fuente: Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t \geq 14) = \int_{14}^{+\infty} f(t)dt = 0 < 0,05$$

La bondad de ajuste del modelo es  $R^2 = 0,886^2 = 0,785$

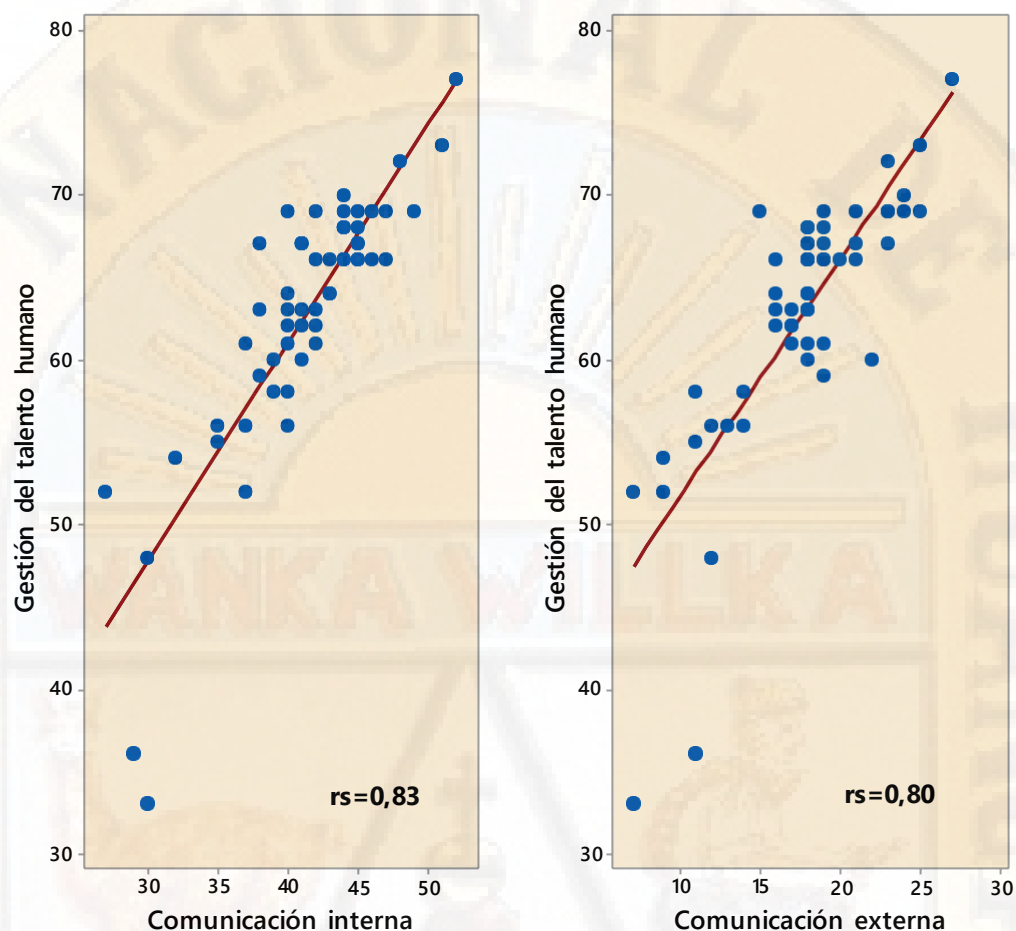
Que nos representa el porcentaje (78,5%) que la variable Comunicación organizacional explica la Gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Angaraes, periodo 2016.

#### 4.4. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

**Tabla 9.** Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

| Dimensiones de la comunicación organizacional | Estadísticas de la relación con la gestión del talento humano |       |       |       |             |               |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------|---------------|
|                                               | $r_s$                                                         | $R^2$ | $V_c$ | $V_t$ | $V_t > V_c$ | Decisión      |
| Comunicación interna                          | 0,83                                                          | 0,69  | 15    | 1,674 | TRUE        | Rechaza $H_0$ |
| Comunicación externa                          | 0,80                                                          | 0,63  | 14    | 1,674 | TRUE        | Rechaza $H_0$ |

Fuente: Software estadístico.



**Gráfico 13.** Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones.

**Fuente:** Software estadístico.

#### a) VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula ( $H_0$ ):**

La *Comunicación interna* como dimensión de la *Comunicación organizacional* no se relaciona directa y significativamente con la *Gestión del talento humano* en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes – 2016.

- **Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):**

La *Comunicación interna* como dimensión de la *Comunicación organizacional* se relaciona directa y significativamente con la *Gestión del talento humano* en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes – 2016.

## DISCUSIÓN

De la tabla 9 podemos observar que la intensidad de la correlación de rangos obtenida es  $r_s=0,83$  de la cual se deduce que el valor calculado es 15 y se cumple la relación  $15>1,674$  que tiene asociado un contraste de significancia de  $p=0,0<0,05$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

### b) VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La Comunicación externa como dimensión de la Comunicación organizacional no se relaciona directa y significativamente con la Gestión del talento humano en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes – 2016.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La *Comunicación interna* como dimensión de la *Comunicación organizacional* se relaciona directa y significativamente con la Gestión del talento humano en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes – 2016.

## DISCUSIÓN

De la tabla 9 podemos observar que la intensidad de la correlación de rangos obtenida es  $r_s=0,80$  de la cual se deduce que el valor calculado es 14 y se cumple la relación  $14>1,674$  que tiene asociado un contraste de significancia de  $p=0,0<0,05$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

### 4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se ha encontrado evidencia empírica que muestra la existencia de una relación positiva y significativa entre las variables *Comunicación organizacional* y *Gestión del talento humano*; dicha relación identificada es positiva (directamente proporcional) y su intensidad hallada es del 0,886.

Considerando la tipificación de las variables, la intensidad de la relación de la correlación por rangos identificada es del 0,886 equivalente al 88,6% que de acuerdo con la tabla siguiente propuesto por Hernández (2014) se tipifica como *positiva considerable*.

- 1.00 = *correlación negativa perfecta.*
- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = Correlación negativa considerable.
- 0.50 = Correlación negativa media.
- 0.25 = Correlación negativa débil.
- 0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva muy débil.
- +0.25 = Correlación positiva débil.
- +0.50 = Correlación positiva media.
- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 = *Correlación positiva perfecta*

Fuente: Sampieri et. al. (2014, p. 305)

El coeficiente de determinación o estadística de bondad de ajuste nos muestra que es del 0,785 que explica la proporción de varianza de la *Gestión del talento humano* que es explicado por la *Comunicación organizacional* considerando una relación causal entre ambas variables.

Con estos resultados, estamos en las condiciones de afirmar que se ha cumplido el objetivo general de la investigación; asimismo se estimó el correspondiente intervalo de confianza para la correlación poblacional, utilizando métodos de simulación la estimación del intervalo de confianza tiene los límites al 95% de confianza [0,758; 0,951] que de acuerdo a la tabla anterior se ubica entre la correlación positiva considerable y positiva muy fuerte.

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, en el caso de la relación de la *Comunicación interna* y la *Gestión del talento humano* la relación hallada es del 0,83 tipificada como relación positiva considerable, además la estadística de bondad de ajuste es de 0,69 (relación de dependencia entre la comunicación interna y la gestión del talento humano) tipificada como positiva media, ambas relaciones son significativas al nivel del 95% de confianza.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico, caso de la relación de la *Comunicación externa* y la *Gestión del talento humano* la relación hallada es del 0,80 tipificada como relación positiva considerable, además la estadística de bondad de ajuste es de 0,63 (relación de dependencia entre la comunicación externa y la gestión del talento

humano) tipificada como positiva media, ambas relaciones son significativas al nivel del 95% de confianza.

Los resultados generales obtenidos muestran que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes tiene la percepción que la comunicación organizacional es favorable en un 63,6% y que la gestión del talento humano es favorable en un 80% de casos.

Los resultados obtenidos al contrastarlos con Valenzuela (2014) ponen en evidencia que la gestión del talento humano exige poner en práctica las capacidades de todos los individuos de la organización para obtener mejores resultados en la organización, es decir, que la ventaja competitiva de las organizaciones se debe centrar en su factor humano. Sin embargo, las organizaciones actuales no ven en sus integrantes posibles talento o medios para multiplicar sus recursos financieros, un mejoramiento en su producto y/o servicio, un medio de crecimiento, la importancia de este recurso para tomar decisiones y el factor que ofrezca una ventaja competitiva y un crecimiento a nivel personal organizacional y social.

De igual manera teniendo en referencia a Días (2014) y Fernández (2013) se pone énfasis en que la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima. De igual manera el tipo de comunicación más utilizado dentro de la institución es la escrita. Por otro lado se plantea estrategias en torno a una ciudad e intenta explicar cómo el comunicador por medio de sus conocimientos puede gestionar procesos y construir estrategias válidas y sostenibles para solventar problemas y suplir necesidades en otros ámbitos.

Con Yarleque (2015) se pone en relieve que el logro de la comunicación en la organización como estrategia para el desarrollo del talento humano se da a través de la gestión de la comunicación desde su dimensión teleológica, pues solo a través de este enfoque se logra su verdadero fin: el desarrollo integral de las personas, de la empresa y la sociedad.

Con el trabajo de Olivos (2014) se enfatiza la necesidad de comunicación y su relación con el uso efectivo de las tecnologías de comunicación institucionales, así mismo,

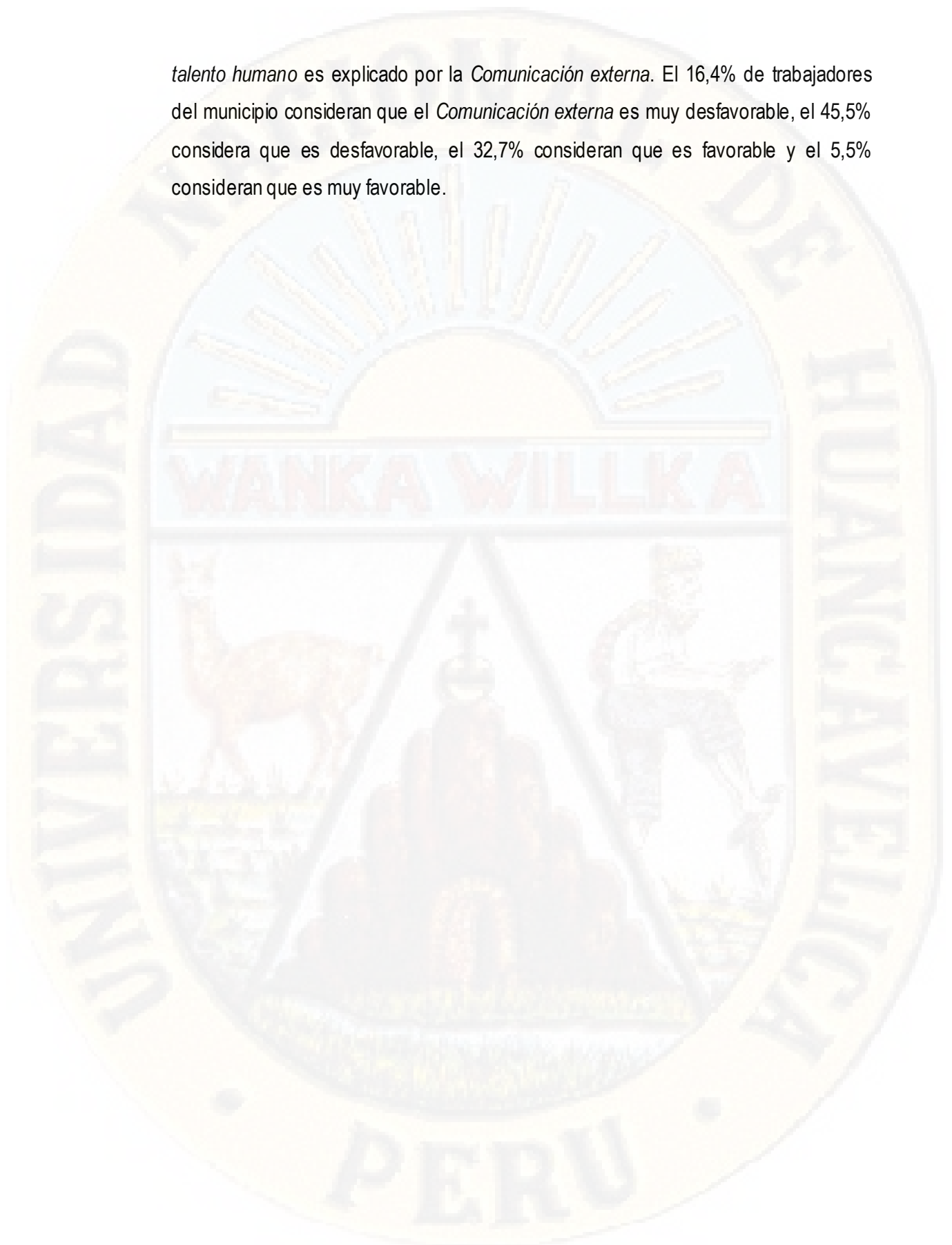
con el empleo efectivo de canales de comunicación formales, a partir de los cuales se garantizará el logro de resultados institucionales.

Asimismo, si se toma en cuenta a Cachuan (2014) y Wong (2014) se enfatiza que la inadecuada gestión de desempeño genera una baja productividad y en consecuencia un menor índice de rentabilidad; la existencia de una interferencia directa en la productividad de las empresas de servicios dificulta el clima laboral imperante y finalmente el inadecuado proceso de reclutamiento reflejado en los sobrecostos y gastos con influencia significativa en los niveles de ahorro de las empresas de servicios.

## CONCLUSIONES

1. 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.
2. 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 la *Comunicación interna* es desfavorable, el 72,7% considera que es favorable.
3. 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.



## RECOMENDACIONES

1. Las autoridades ediles de la Municipalidad Provincial de Angaráes, deben establecer dentro de sus políticas de trabajo, que los trabajadores administrativos deban tener una capacitación obligatoria con temas respecto al manejo de personal, las relaciones interpersonales y sobre todo buscar la formas de establecer el mejoramiento de la comunicación organizacional entre ellos y que ello permita mejorar en la calidad de servicios que se brinda a la población.
2. Se debe implementar con estrategias y mejoras continuas, la comunicación interna entre el personal que labora en la Municipalidad Provincial de Angaráes, para poder estar mejor fortalecidos en la relación interpersonal dentro de la institución, para ello esas estrategias deben ser establecidos de acuerdo a las necesidades y de acuerdo los requerimientos de los trabajadores administrativos, como la sociabilización, el intercambio de experiencias, juegos de roles, y otros que permitan una mayor cohesión en sus actividades diarias.
3. Con respecto a la comunicación externa, hay que considerar estrategias y formas de cómo establecer una buena relación con la población y los usuarios, porque de ello depende el mejoramiento de la comunicación y cumplimiento de objetivos de la institución, así como el desarrollo y progreso de la comunidad en forma general, estas estrategias deben estar orientados a buscar resultados positivos en la gestión edil, el cual permitirá mejorar los procesos de comunicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Valenzuela M. (2014). *Gestión del Talento Humano: una Nueva Estrategia de la Comunicación Organizacional*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)
- Díaz S. (2014). *Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo realizado en una Institución de Educación Superior en la ciudad de Quetzaltenango* (Tesis) Universidad Rafael Landívar de la ciudad de Guatemala.
- Fernandez S. (2013). *Comunicación Interna activa entre el Talento Humano y Marketing, en busca del Compromiso Organizacional en el Centro Artesanal Huambalo. Estrategia de Comunicación Organizacional para Incentivar El Turismo en la Ciudad de Duitama. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá – Colombia.*
- Coca K. (2012). *Comunicación Interna activa entre el Talento Humano y Marketing, en busca del Compromiso Organizacional en el Centro Artesanal Huambalo. Universidad Técnica de Ambato – Ecuador*
- Yarleque A. (2015). *La Comunicación en la Empresa como Estrategia para el Desarrollo del Talento Humano. Tesis Maestría. Universidad de Piura - Perú.*
- Olivos L. (2014). *La Comunicación Interna y la Percepción de la calidad de servicios por los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del Distrito de Trujillo* Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo – Perú
- Cachuan G. (2015). *El Talento Humano y su Impacto en el Crecimiento Económico de las Empresas de Servicios de Outsourcing Contable Financiero en Lima Metropolitana, año 2014, Universidad San Martín de Porres – Lima – Perú.*
- Wong M. (2014), *Proyecto de Mejora en la Estrategia de Comunicación Corporativa Interna en Pacífico Seguros y su Impacto en el Desempeño de los Colaboradores, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) Lima – Perú*

Lucero H & Ordoñez G. (2010). *Gestión del Talento Humano y los Estímulos Organizacionales en Caritas Diocesana de Huancavelica*. la Universidad Nacional de Huancavelica – Perú

Chiavenato, I (2009). *Gestión del Talento Humano*, 3ra. Ed. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw Hill

Chiavenato, I. (2000). *Administración De Recursos Humanos*. 5ta. Ed. Colombia: Editorial McGraw Hill.

Cuesta, S. A. (2008) *Tecnología de Gestión de los Recursos*, La Habana: Editorial Academia, Habana

Dolan S. y Schuller, R. (1999). *Administración de personal y recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill.

Enrique L. (2010). *Administración del Potencial Humano (ESAN)* Primera Edic. Buenos Aires, Argentina.

Esplana, P. F. (2009). *Nueva Gestión de Recursos Humanos y su Evaluación de Desempeño de la Red de Servicios de Salud Huancavelica*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica. Perú.

Hernández, I. (2008). *La integración de la Dirección de Recursos Humanos en el Proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados*.

Fernandez C. (2005). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. España

Gibson, J., (1996). *Las organizaciones*, (8a ed.). Mc Graw Hill, Madrid. Pág.138.

Gómez, M. Luis R; David R y Candy, Robert L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, 3ra Ed. España, Madrid: Prentice Hall.

Koontz, H. & Weihrick. (2004). *Administración, una perspectiva global* 1ra Ed. Colombia: McGraw-Hill

La Torre, N. F. (2011). En la Tesis: *La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral*. Universidad de Valencia España.

<http://www.tdx.cat/handle/10803/81889>

Milkovich, G. Boudreau, J. (1994): *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Sexta

Edición Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resourced-Base Theory*

Munch, L. (2008). *Administración del capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas. Pág. 13-20

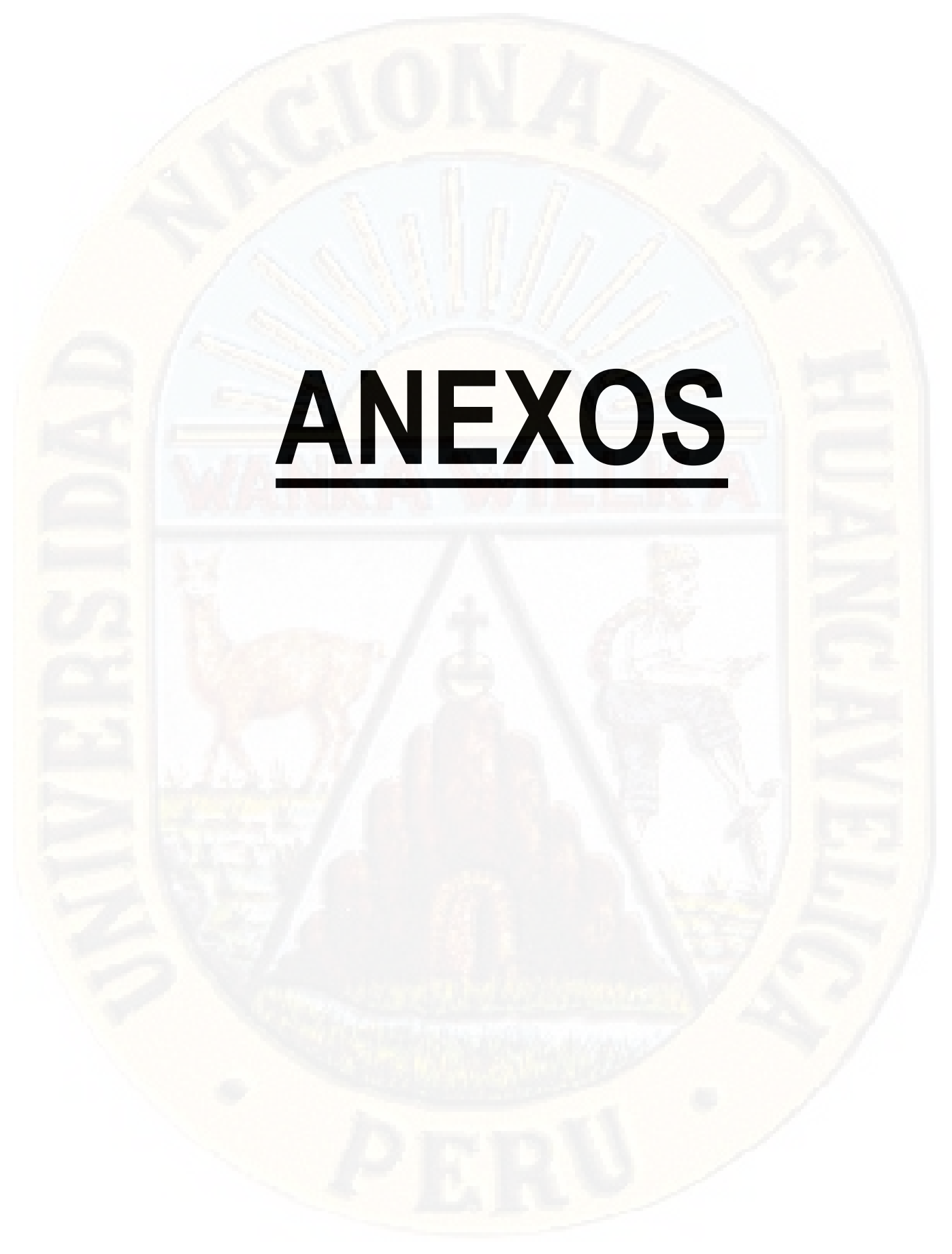
Saldarriaga R. J. (2007). *La Gestión humana a nivel mundial tendencias y perspectivas*.

Ascort, 1, Pág. 41-46.

Werther, W; Davis, Heith. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México

D.F: McGraw-Hill/Interamericana S.A.

<http://www.eumed.net/libros>

The background of the page features a large, faint watermark of the seal of the University of Huancavelica. The seal is circular with a yellow border containing the text "UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYELICA" at the top and "PERU" at the bottom. The central shield is divided into three sections: the top section shows a sun with rays, the bottom left shows a llama, and the bottom right shows a figure holding a staff. A central emblem depicts a mountain peak with a cross on top.

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### Título del Proyecto: “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANGARÁES - 2016”

Responsables: - CENCIA CHOCCELAHUA, Yarezi Abigail.  
- FLORES MALLQUI, Yenycis.

| Problema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Hipótesis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Variables                                                    | Dimensiones                                             | Indicadores                                                                                                                                 | Método y Diseño                                                                                                                       | Población y Muestra                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Problema General:</b><br/>¿Cómo se relaciona la Comunicación Organizacional y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016?</p> <p><b>Específico:</b><br/>✓ ¿Cómo se relaciona la dimensión Comunicación Interna y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016?</p> | <p><b>Objetivo General:</b><br/>Determinar la relación de la Comunicación Organizacional y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b><br/>✓ Determinar la relación dimensión de Comunicación Interna y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016.</p> | <p><b>Hipótesis General:</b><br/>La Comunicación Organizacional se relaciona directa y significativamente con las Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b><br/>✓ La Comunicación Interna como Dimensión de la Comunicación Organizacional se relaciona directa y significativamente con</p> | <p><b>Variable 01</b></p> <p>Comunicación Organizacional</p> | <p>Comunicación Interna</p> <p>Comunicación Externa</p> | <p>✓ Comunicación</p> <p>✓ Motivación</p> <p>✓ Unión</p> <p>✓ Conducta</p> <p>✓ Relaciones Públicas</p> <p>✓ Imagen</p> <p>✓ Publicidad</p> | <p><b>Tipo de investigación:</b><br/>Será el tipo de Investigación Básica</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b><br/>Correlacional</p> | <p><b>Población y Muestra:</b><br/>La población está determinada por el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes</p> <p><b>Muestra</b><br/>Se ha considerado el total del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes</p> |

|                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                             |                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>✓ ¿Cómo se relaciona la dimensión Comunicación Externa y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016?</p> | <p>Municipalidad de Angaráes – 2016.</p> <p>✓ Determinar la relación dimensión de Comunicación Externa y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes – 2016</p> | <p>la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016</p> <p>✓ La Comunicación Externa como Dimensión de la Comunicación Organizacional se relaciona directa y significativamente con la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016</p> | <p><b>Variable 02:</b></p> <p>Gestión del Talento Humano</p> | <p>Procesos para integrar personas</p> <p>Procesos para organizar personas</p> <p>Procesos para recompensar personas</p> <p>Procesos para desarrollar personas</p> <p>Procesos para retener personas</p> <p>Procesos para auditar personas</p> | <p>✓ Reclutamiento</p> <p>✓ Selección</p> <p>✓ Diseño de Puestos</p> <p>✓ Evaluación de desempeño</p> <p>✓ Recompensas</p> <p>✓ Remuneración</p> <p>✓ Incentivos</p> <p>✓ Formación y Desarrollo</p> <p>✓ Aprendizaje y Capacitaciones</p> <p>✓ Higiene y Seguridad</p> <p>✓ Calidad de Vida</p> <p>✓ Relación con los empleados y sindicato</p> <p>✓ Banco de Datos</p> <p>✓ Sistema de Información Administrativa</p> | <p><b>Diseño de Investigación:</b><br/>Será no Experimental transeccional correlacional</p> | <p><b>Muestreo</b></p> <p>Por ser un muestreo no probabilístico, se considerará al total del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# BASE DE DATOS

| N  | Com_Interna |              | Com_Externa |                  | Comun_organiz |                  | Int_pers |                  | Organ_pers |                  | Recom_pers |                  | Desarr_pers |                  | Ret_pers |                  | Integ_pers |                  | Gest_tal_Hum |                  |
|----|-------------|--------------|-------------|------------------|---------------|------------------|----------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|-------------|------------------|----------|------------------|------------|------------------|--------------|------------------|
| 1  | 38          | Desfavorable | 18          | Desfavorable     | 56            | Desfavorable     | 10       | Desfavorable     | 15         | Favorable        | 11         | Favorable        | 9           | Desfavorable     | 12       | Favorable        | 10         | Muy favorable    | 67           | Favorable        |
| 2  | 32          | Desfavorable | 9           | Muy desfavorable | 41            | Desfavorable     | 12       | Desfavorable     | 9          | Desfavorable     | 9          | Desfavorable     | 9           | Desfavorable     | 9        | Desfavorable     | 6          | Desfavorable     | 54           | Desfavorable     |
| 3  | 30          | Desfavorable | 12          | Muy desfavorable | 42            | Desfavorable     | 13       | Favorable        | 9          | Desfavorable     | 6          | Muy desfavorable | 6           | Muy desfavorable | 8        | Desfavorable     | 6          | Desfavorable     | 48           | Desfavorable     |
| 4  | 44          | Favorable    | 24          | Favorable        | 68            | Favorable        | 14       | Favorable        | 16         | Favorable        | 11         | Favorable        | 11          | Favorable        | 13       | Muy favorable    | 5          | Desfavorable     | 70           | Favorable        |
| 5  | 35          | Desfavorable | 13          | Desfavorable     | 48            | Desfavorable     | 15       | Favorable        | 12         | Desfavorable     | 8          | Desfavorable     | 8           | Desfavorable     | 6        | Muy desfavorable | 7          | Favorable        | 56           | Desfavorable     |
| 6  | 44          | Favorable    | 18          | Desfavorable     | 62            | Favorable        | 15       | Favorable        | 14         | Favorable        | 12         | Favorable        | 10          | Favorable        | 11       | Favorable        | 6          | Desfavorable     | 68           | Favorable        |
| 7  | 42          | Favorable    | 17          | Desfavorable     | 59            | Favorable        | 15       | Favorable        | 14         | Favorable        | 8          | Desfavorable     | 8           | Desfavorable     | 11       | Favorable        | 7          | Favorable        | 63           | Favorable        |
| 8  | 46          | Favorable    | 16          | Desfavorable     | 62            | Favorable        | 12       | Desfavorable     | 15         | Favorable        | 10         | Favorable        | 9           | Desfavorable     | 14       | Muy favorable    | 6          | Desfavorable     | 66           | Favorable        |
| 9  | 37          | Desfavorable | 18          | Desfavorable     | 55            | Desfavorable     | 13       | Favorable        | 11         | Desfavorable     | 8          | Desfavorable     | 10          | Favorable        | 10       | Favorable        | 9          | Muy favorable    | 61           | Favorable        |
| 10 | 41          | Favorable    | 18          | Desfavorable     | 59            | Favorable        | 13       | Favorable        | 13         | Favorable        | 7          | Desfavorable     | 14          | Muy favorable    | 9        | Desfavorable     | 7          | Favorable        | 63           | Favorable        |
| 11 | 41          | Favorable    | 19          | Favorable        | 60            | Favorable        | 17       | Muy favorable    | 15         | Favorable        | 9          | Desfavorable     | 12          | Favorable        | 9        | Desfavorable     | 5          | Desfavorable     | 67           | Favorable        |
| 12 | 40          | Favorable    | 14          | Desfavorable     | 54            | Desfavorable     | 12       | Desfavorable     | 13         | Favorable        | 13         | Muy favorable    | 7           | Desfavorable     | 9        | Desfavorable     | 2          | Muy desfavorable | 56           | Desfavorable     |
| 13 | 40          | Favorable    | 24          | Favorable        | 64            | Favorable        | 13       | Favorable        | 15         | Favorable        | 11         | Favorable        | 10          | Favorable        | 11       | Favorable        | 9          | Muy favorable    | 69           | Favorable        |
| 14 | 41          | Favorable    | 18          | Desfavorable     | 59            | Favorable        | 12       | Desfavorable     | 12         | Desfavorable     | 11         | Favorable        | 14          | Muy favorable    | 11       | Favorable        | 7          | Favorable        | 67           | Favorable        |
| 15 | 44          | Favorable    | 19          | Favorable        | 63            | Favorable        | 18       | Muy favorable    | 12         | Desfavorable     | 11         | Favorable        | 9           | Desfavorable     | 11       | Favorable        | 8          | Favorable        | 69           | Favorable        |
| 16 | 39          | Desfavorable | 18          | Desfavorable     | 57            | Desfavorable     | 12       | Desfavorable     | 10         | Desfavorable     | 9          | Desfavorable     | 11          | Favorable        | 9        | Desfavorable     | 9          | Muy favorable    | 60           | Favorable        |
| 17 | 40          | Favorable    | 17          | Desfavorable     | 57            | Desfavorable     | 14       | Favorable        | 16         | Favorable        | 10         | Favorable        | 4           | Muy desfavorable | 9        | Desfavorable     | 9          | Muy favorable    | 62           | Favorable        |
| 18 | 41          | Favorable    | 17          | Desfavorable     | 58            | Favorable        | 11       | Desfavorable     | 11         | Desfavorable     | 10         | Favorable        | 12          | Favorable        | 10       | Favorable        | 8          | Favorable        | 62           | Favorable        |
| 19 | 52          | Favorable    | 27          | Muy favorable    | 79            | Muy favorable    | 17       | Muy favorable    | 18         | Muy favorable    | 10         | Favorable        | 12          | Favorable        | 12       | Favorable        | 8          | Favorable        | 77           | Muy favorable    |
| 20 | 27          | Desfavorable | 7           | Muy desfavorable | 34            | Muy desfavorable | 12       | Desfavorable     | 9          | Desfavorable     | 10         | Favorable        | 7           | Desfavorable     | 9        | Desfavorable     | 5          | Desfavorable     | 52           | Desfavorable     |
| 21 | 48          | Favorable    | 23          | Favorable        | 71            | Favorable        | 12       | Desfavorable     | 16         | Favorable        | 13         | Muy favorable    | 13          | Muy favorable    | 10       | Favorable        | 8          | Favorable        | 72           | Favorable        |
| 22 | 47          | Favorable    | 18          | Desfavorable     | 65            | Favorable        | 13       | Favorable        | 13         | Favorable        | 9          | Desfavorable     | 14          | Muy favorable    | 11       | Favorable        | 6          | Desfavorable     | 66           | Favorable        |
| 23 | 44          | Favorable    | 18          | Desfavorable     | 62            | Favorable        | 16       | Favorable        | 14         | Favorable        | 10         | Favorable        | 10          | Favorable        | 11       | Favorable        | 7          | Favorable        | 68           | Favorable        |
| 24 | 30          | Desfavorable | 7           | Muy desfavorable | 37            | Muy desfavorable | 7        | Muy desfavorable | 6          | Muy desfavorable | 3          | Muy desfavorable | 8           | Desfavorable     | 5        | Muy desfavorable | 4          | Muy desfavorable | 33           | Muy desfavorable |
| 25 | 45          | Favorable    | 19          | Favorable        | 64            | Favorable        | 13       | Favorable        | 15         | Favorable        | 11         | Favorable        | 10          | Favorable        | 11       | Favorable        | 8          | Favorable        | 68           | Favorable        |
| 26 | 38          | Desfavorable | 16          | Desfavorable     | 54            | Desfavorable     | 16       | Favorable        | 9          | Desfavorable     | 10         | Favorable        | 11          | Favorable        | 11       | Favorable        | 6          | Desfavorable     | 63           | Favorable        |
| 27 | 29          | Desfavorable | 11          | Muy desfavorable | 40            | Desfavorable     | 7        | Muy desfavorable | 9          | Desfavorable     | 7          | Desfavorable     | 4           | Muy desfavorable | 4        | Muy desfavorable | 5          | Desfavorable     | 36           | Muy desfavorable |
| 28 | 38          | Desfavorable | 19          | Favorable        | 57            | Desfavorable     | 12       | Desfavorable     | 13         | Favorable        | 8          | Desfavorable     | 9           | Desfavorable     | 10       | Favorable        | 7          | Favorable        | 59           | Favorable        |
| 29 | 37          | Desfavorable | 12          | Muy desfavorable | 49            | Desfavorable     | 12       | Desfavorable     | 13         | Favorable        | 8          | Desfavorable     | 10          | Favorable        | 9        | Desfavorable     | 4          | Muy desfavorable | 56           | Desfavorable     |
| 30 | 39          | Desfavorable | 11          | Muy desfavorable | 50            | Desfavorable     | 15       | Favorable        | 11         | Desfavorable     | 9          | Desfavorable     | 9           | Desfavorable     | 6        | Muy desfavorable | 8          | Favorable        | 58           | Favorable        |
| 31 | 43          | Favorable    | 18          | Desfavorable     | 61            | Favorable        | 15       | Favorable        | 14         | Favorable        | 9          | Desfavorable     | 10          | Favorable        | 9        | Desfavorable     | 7          | Favorable        | 64           | Favorable        |
| 32 | 40          | Favorable    | 14          | Desfavorable     | 54            | Desfavorable     | 10       | Desfavorable     | 18         | Muy favorable    | 11         | Favorable        | 8           | Desfavorable     | 6        | Muy desfavorable | 5          | Desfavorable     | 58           | Favorable        |
| 33 | 45          | Favorable    | 19          | Favorable        | 64            | Favorable        | 15       | Favorable        | 14         | Favorable        | 9          | Desfavorable     | 12          | Favorable        | 8        | Desfavorable     | 8          | Favorable        | 66           | Favorable        |
| 34 | 45          | Favorable    | 23          | Favorable        | 68            | Favorable        | 14       | Favorable        | 16         | Favorable        | 12         | Favorable        | 12          | Favorable        | 9        | Desfavorable     | 4          | Muy desfavorable | 67           | Favorable        |
| 35 | 35          | Desfavorable | 11          | Muy desfavorable | 46            | Desfavorable     | 14       | Favorable        | 10         | Desfavorable     | 8          | Desfavorable     | 7           | Desfavorable     | 8        | Desfavorable     | 8          | Favorable        | 55           | Desfavorable     |
| 36 | 43          | Favorable    | 19          | Favorable        | 62            | Favorable        | 12       | Desfavorable     | 13         | Favorable        | 10         | Favorable        | 11          | Favorable        | 11       | Favorable        | 9          | Muy favorable    | 66           | Favorable        |
| 37 | 40          | Favorable    | 19          | Favorable        | 59            | Favorable        | 14       | Favorable        | 10         | Desfavorable     | 11         | Favorable        | 14          | Muy favorable    | 6        | Muy desfavorable | 6          | Desfavorable     | 61           | Favorable        |
| 38 | 45          | Favorable    | 21          | Favorable        | 66            | Favorable        | 15       | Favorable        | 15         | Favorable        | 10         | Favorable        | 9           | Desfavorable     | 10       | Favorable        | 8          | Favorable        | 67           | Favorable        |
| 39 | 44          | Favorable    | 18          | Desfavorable     | 62            | Favorable        | 18       | Muy favorable    | 14         | Favorable        | 10         | Favorable        | 7           | Desfavorable     | 10       | Favorable        | 7          | Desfavorable     | 66           | Favorable        |
| 40 | 42          | Favorable    | 16          | Desfavorable     | 58            | Favorable        | 13       | Favorable        | 16         | Favorable        | 9          | Desfavorable     | 9           | Desfavorable     | 7        | Desfavorable     | 8          | Favorable        | 62           | Favorable        |
| 41 | 42          | Favorable    | 23          | Favorable        | 65            | Favorable        | 14       | Favorable        | 17         | Muy favorable    | 12         | Favorable        | 9           | Desfavorable     | 9        | Desfavorable     | 8          | Favorable        | 69           | Favorable        |
| 42 | 44          | Favorable    | 20          | Favorable        | 64            | Favorable        | 15       | Favorable        | 13         | Favorable        | 10         | Favorable        | 11          | Favorable        | 9        | Desfavorable     | 8          | Favorable        | 66           | Favorable        |
| 43 | 43          | Favorable    | 18          | Desfavorable     | 61            | Favorable        | 14       | Favorable        | 13         | Favorable        | 10         | Favorable        | 12          | Favorable        | 11       | Favorable        | 4          | Muy desfavorable | 64           | Favorable        |

|    |    |              |    |                  |    |              |    |               |    |               |    |               |    |               |    |               |   |                  |    |              |
|----|----|--------------|----|------------------|----|--------------|----|---------------|----|---------------|----|---------------|----|---------------|----|---------------|---|------------------|----|--------------|
| 44 | 41 | Favorable    | 22 | Favorable        | 63 | Favorable    | 13 | Favorable     | 9  | Desfavorable  | 13 | Muy favorable | 9  | Desfavorable  | 11 | Favorable     | 5 | Desfavorable     | 60 | Favorable    |
| 45 | 37 | Desfavorable | 9  | Muy desfavorable | 46 | Desfavorable | 11 | Desfavorable  | 9  | Desfavorable  | 8  | Desfavorable  | 9  | Desfavorable  | 8  | Desfavorable  | 7 | Favorable        | 52 | Desfavorable |
| 46 | 47 | Favorable    | 15 | Desfavorable     | 62 | Favorable    | 12 | Desfavorable  | 13 | Favorable     | 9  | Desfavorable  | 13 | Muy favorable | 14 | Muy favorable | 8 | Favorable        | 69 | Favorable    |
| 47 | 42 | Favorable    | 18 | Desfavorable     | 60 | Favorable    | 13 | Favorable     | 15 | Favorable     | 10 | Favorable     | 9  | Desfavorable  | 10 | Favorable     | 9 | Muy favorable    | 66 | Favorable    |
| 48 | 51 | Favorable    | 25 | Muy favorable    | 76 | Favorable    | 13 | Favorable     | 17 | Muy favorable | 10 | Favorable     | 13 | Muy favorable | 12 | Favorable     | 8 | Favorable        | 73 | Favorable    |
| 49 | 46 | Favorable    | 25 | Muy favorable    | 71 | Favorable    | 17 | Muy favorable | 15 | Favorable     | 9  | Desfavorable  | 10 | Favorable     | 11 | Favorable     | 7 | Favorable        | 69 | Favorable    |
| 50 | 40 | Favorable    | 16 | Desfavorable     | 56 | Desfavorable | 15 | Favorable     | 13 | Favorable     | 12 | Favorable     | 10 | Favorable     | 9  | Desfavorable  | 5 | Desfavorable     | 64 | Favorable    |
| 51 | 45 | Favorable    | 21 | Favorable        | 66 | Favorable    | 13 | Favorable     | 18 | Muy favorable | 8  | Desfavorable  | 12 | Favorable     | 8  | Desfavorable  | 7 | Favorable        | 66 | Favorable    |
| 52 | 42 | Favorable    | 17 | Desfavorable     | 59 | Favorable    | 11 | Desfavorable  | 13 | Favorable     | 11 | Favorable     | 10 | Favorable     | 10 | Favorable     | 6 | Desfavorable     | 61 | Favorable    |
| 53 | 45 | Favorable    | 23 | Favorable        | 68 | Favorable    | 17 | Muy favorable | 15 | Favorable     | 10 | Favorable     | 12 | Favorable     | 11 | Favorable     | 4 | Muy desfavorable | 69 | Favorable    |
| 54 | 49 | Favorable    | 21 | Favorable        | 70 | Favorable    | 12 | Desfavorable  | 14 | Favorable     | 12 | Favorable     | 14 | Muy favorable | 12 | Favorable     | 5 | Desfavorable     | 69 | Favorable    |
| 55 | 40 | Favorable    | 18 | Desfavorable     | 58 | Favorable    | 12 | Desfavorable  | 14 | Favorable     | 9  | Desfavorable  | 7  | Desfavorable  | 13 | Muy favorable | 8 | Favorable        | 63 | Favorable    |



### Questionario de Investigación

Estimado funcionario, el presente cuestionario es parte de la investigación “La Comunicación Organizacional y la Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaráes - 2016”, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

- Marque con un aspa (x) el número que mejor le identifica.

| Escala de valoración | 1     | 2              | 3             | 4              | 5       |
|----------------------|-------|----------------|---------------|----------------|---------|
|                      | Nunca | Ocasionalmente | Algunas Veces | Frecuentemente | Siempre |

#### VARIABLE 01: Comunicación Organizacional

##### DIMENSIÓN: Comunicación Interna

| Proposición                                                                                                                                                                          | Valoración |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|
| 1. ¿Para Ud., considera que la comunicación es importante dentro de su institución, para el logro de los objetivos?                                                                  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ¿Su jefe inmediato superior, tiene una comunicación muy formal y respetuosa con Ud.?                                                                                              | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ¿La comunicación entre los trabajadores de su institución, es permanente y cordial?                                                                                               | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ¿Las autoridades y funcionarios de su institución local, comunican a los trabajadores de las decisiones que toman, previa reunión de trabajo?                                     | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ¿Para Ud., debe existir una motivación constante en su centro de labores?                                                                                                         | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. ¿El responsable de los recursos humanos de la institución municipal, realiza capacitaciones o talleres motivacionales, para el personal de su institución?                        | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. ¿Su jefe inmediato superior, es una persona que antes de realizar sus labores y actividades diarias, lo motiva a Ud., para que pueda cumplir con los objetivos de la institución? | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. ¿Las autoridades municipales, buscan incentivar al personal institucional, para que puedan dar una buena calidad de servicios al usuario?                                         | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. ¿Ud., como parte del sistema institucional municipal, motiva a sus compañeros para cumplir con todas actividades de la institución?                                               | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. ¿Cree Ud., que en su centro de labores existe la unión de todos su compañeros de trabajo, cuando realizan otras actividades diferentes a las que realiza?                        | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. ¿El lema “la unión hace la fuerza”, se aplica en su centro de labores?                                                                                                           | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. ¿Dentro de la institución donde labora Ud., se respeta los valores institucionales y lo incentivan ?                                                                             | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. ¿La Conducta de los trabajadores con las autoridades y funcionarios de su institución municipal es reciproca?                                                                    | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |

##### DIMENSIÓN: Comunicación Externa

| Proposición                                                                                                                                    | Valoración |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|
| 14. ¿Se fomenta las relaciones públicas, en su institución con los usuarios de la localidad?                                                   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. ¿Las autoridades y funcionarios de la municipalidad, establecen relaciones institucionales con otros sectores?                             | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. ¿Ud., las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo, lo practica constantemente?                                                  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. ¿Para Ud., la imagen institucional que da su institución hacia la población, es recibida con agrado por la comunidad?                      | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. ¿Los trabajadores de la municipalidad, tratan de hacer quedar bien a su institución, cuando hay actividades diferentes a las que realizan? | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. ¿Cuándo hay campañas de ayuda para la comunidad, la municipalidad hace publicidad en la localidad? .                                       | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |

**VARIABLE 02: Gestión del Talento Humano**

**DIMENSIÓN: Procesos para integrar personas**

| Proposición                                                                                                                                                                          | Valoración |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|
| 20. ¿Sabe Ud., si para cubrir plazas en su institución, realizan el proceso de reclutamiento de personal?                                                                            | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. ¿Los postulantes a las diferentes plazas vacantes que hubiera en la municipalidad, pasan por un proceso de selección?                                                            | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. ¿Sabe Ud., que cuando existe concurso públicos para cubrir plazas vacantes, los ganadores del concurso cumplen con los perfiles solicitados, para cubrir dichas plazas vacantes? | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. ¿Para un proceso de selección de personal, las autoridades y funcionarios de la municipalidad, cumplen con el debido proceso de selección?                                       | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |

**DIMENSIÓN: Procesos para organizar personas**

| Proposición                                                                                                                                                              | Valoración |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|
| 24. ¿Sabe Ud., si en los diferentes puestos de trabajo, consideran las especificaciones laborales con respecto al perfil del profesional que ocupará ese puesto laboral? | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. ¿En los diferentes puestos laborales de su centro de trabajo, los que ocupan cada una de ellos cumplen con los requisitos mínimos que exige ese puesto laboral?      | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. ¿Los funcionarios de la organización, al analizar cada uno de los puestos de trabajo, consideran las responsabilidades y deberes de ese puesto?                      | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. ¿Dentro de la institución que labora, los funcionarios o jefes inmediatos realizan la evaluación de desempeño de los demás trabajadores?                             | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |

**DIMENSIÓN: Procesos para recompensar personas**

| Proposición                                                                                                                                                  | Valoración |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|
| 24. ¿Ud., como trabajador de la institución, recibe recompensas laborales por parte de su jefe inmediato por la labores que realiza en su centro de labores? | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. ¿La remuneración que Ud., percibe, esta de acuerdo a las actividades que realiza en su centro de labores?                                                | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. ¿Las autoridades y funcionarios de la municipalidad dan incentivos de cualquier índole al personal?                                                      | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |

**DIMENSIÓN: Procesos para desarrollar personas**

| Proposición                                                                                                                     | Valoración |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|
| 27. ¿Ud., tiene el apoyo de la institución municipal, en cuanto se refiere a su formación y desarrollo profesional?             | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. ¿Participa Ud., en las capacitaciones que realiza o propone, el área responsable de los recursos humanos de la institución? | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. ¿Lo aprendido por Ud., en las capacitaciones que realiza, busca replicar a sus demás compañeros de trabajo?                 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |

**DIMENSIÓN: Procesos para retener personas**

| Proposición                                                                                                                            | Valoración |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|
| 30. ¿Las autoridades municipales velan por la seguridad e higiene industrial de la institución?                                        | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. ¿La relación entre la autoridades y los representantes del sindicato de la institución, es positiva por el bien de la comuna edil? | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. ¿Considera Ud. que la calidad de vida del personal de su institución, es un punto muy importante para las autoridades de su comuna | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |

**DIMENSIÓN: Procesos para integrar personas**

| Proposición                                                                                                                                     | Valoración |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|
| 33. ¿Ud., sabe que el Banco de datos que maneja sus institución, respecto al personal, es actualizado permanentemente?                          | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. ¿Ud., y sus compañeros de trabajo son capacitados para el manejo de los sistemas de información administrativa de la institución municipal? | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |