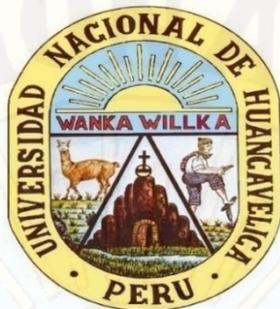


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA



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

TESIS

**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
EDUCACIÓN HUANCVELICA, AÑO 2014**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO**

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

PRESENTADO POR:

Bach. Juan Carlos ROMERO MERCADO

HUANCVELICA – 2015

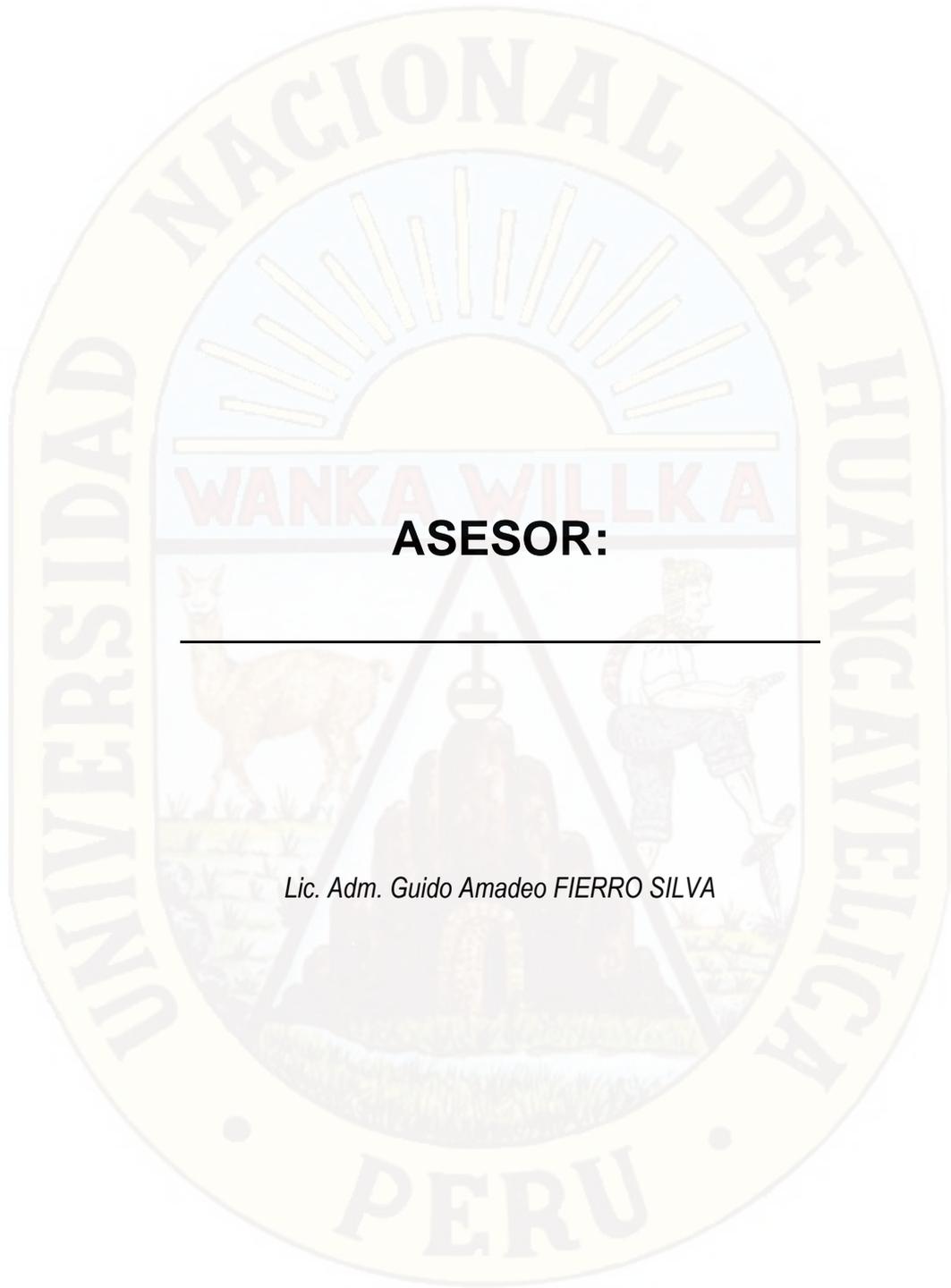


JURADOS:

(PRESIDENTE)

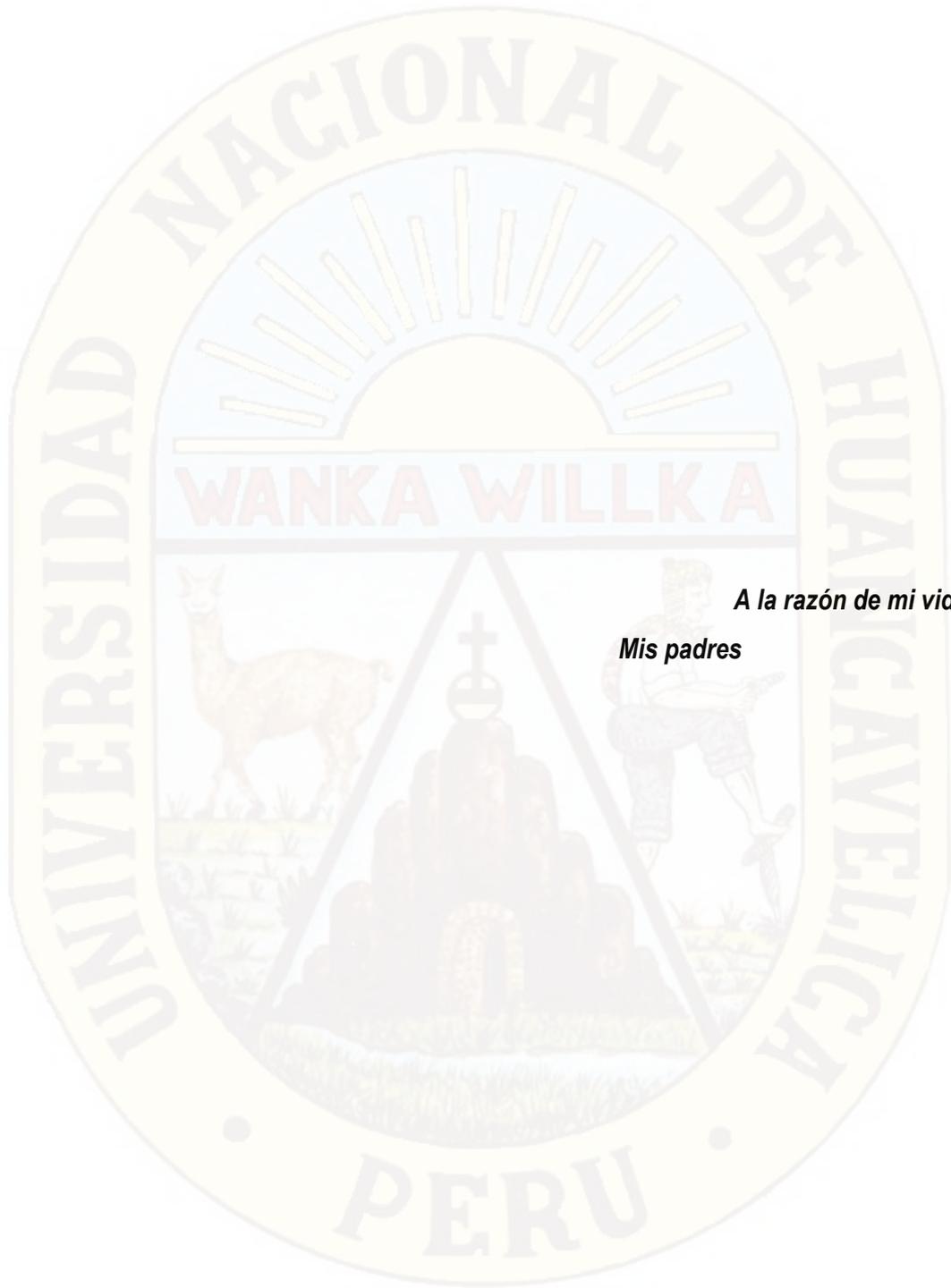
(SECRETARIO)

(VOCAL)



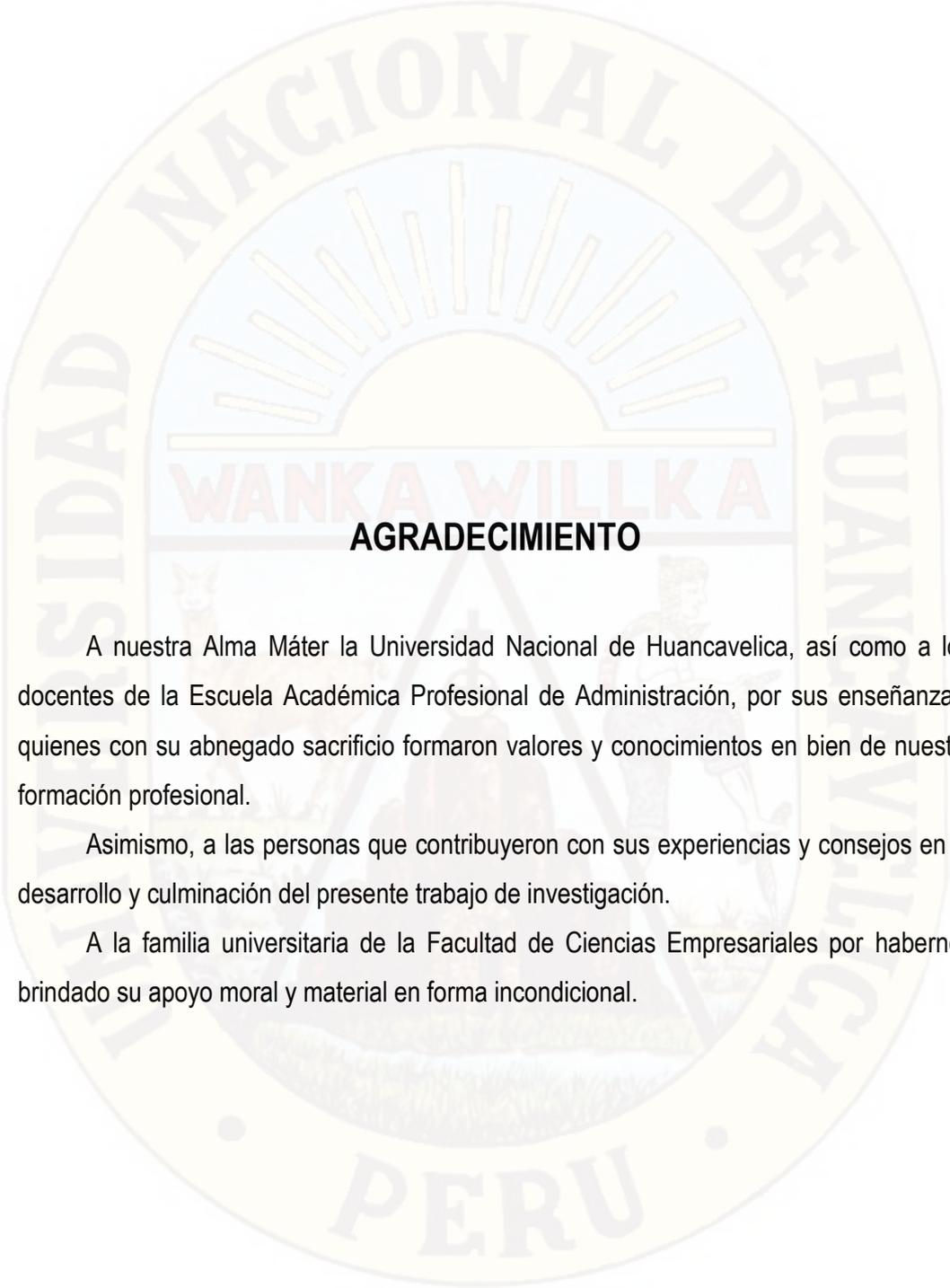
ASESOR:

Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA



A la razón de mi vida:

Mis padres

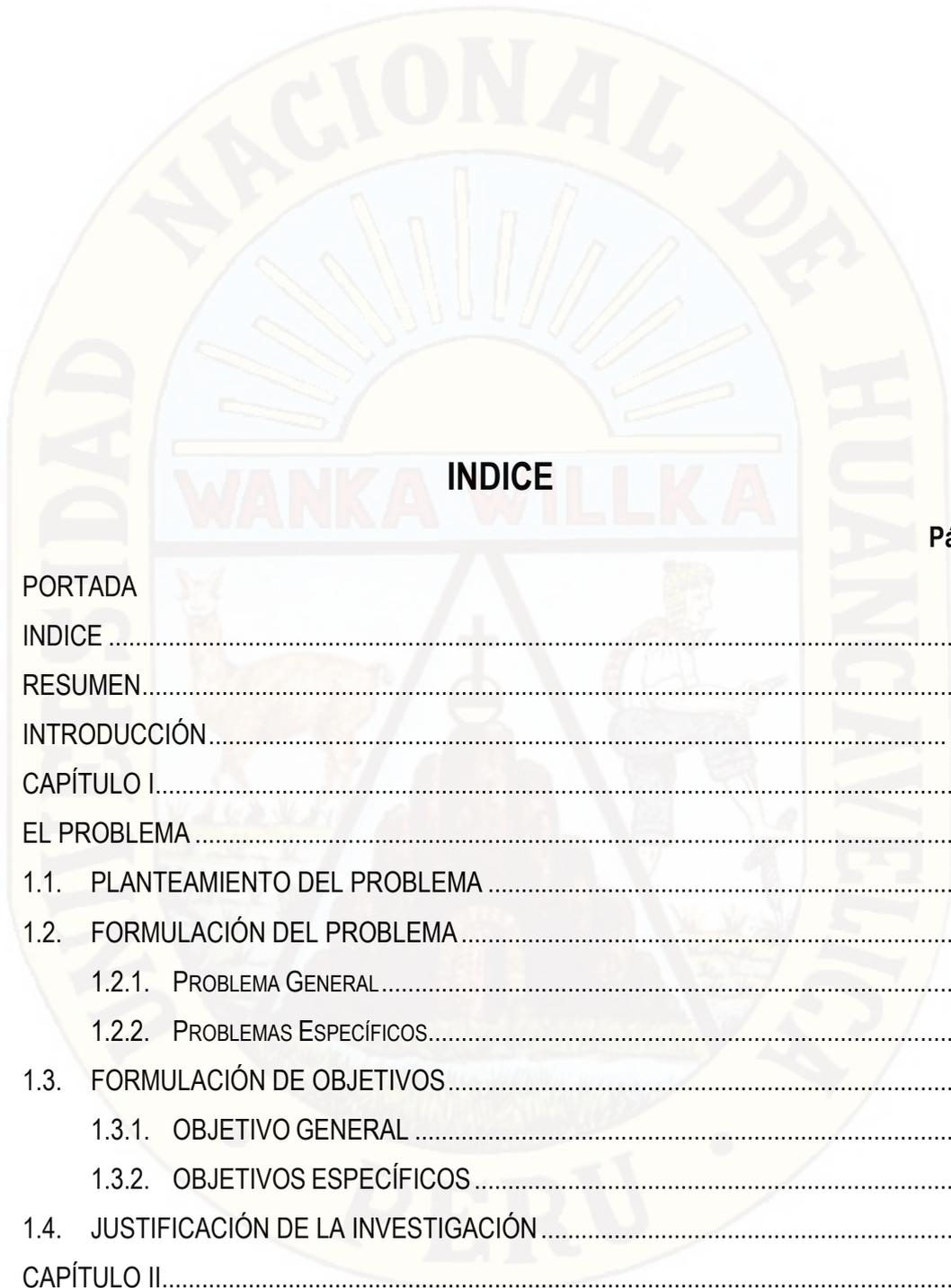


AGRADECIMIENTO

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

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

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

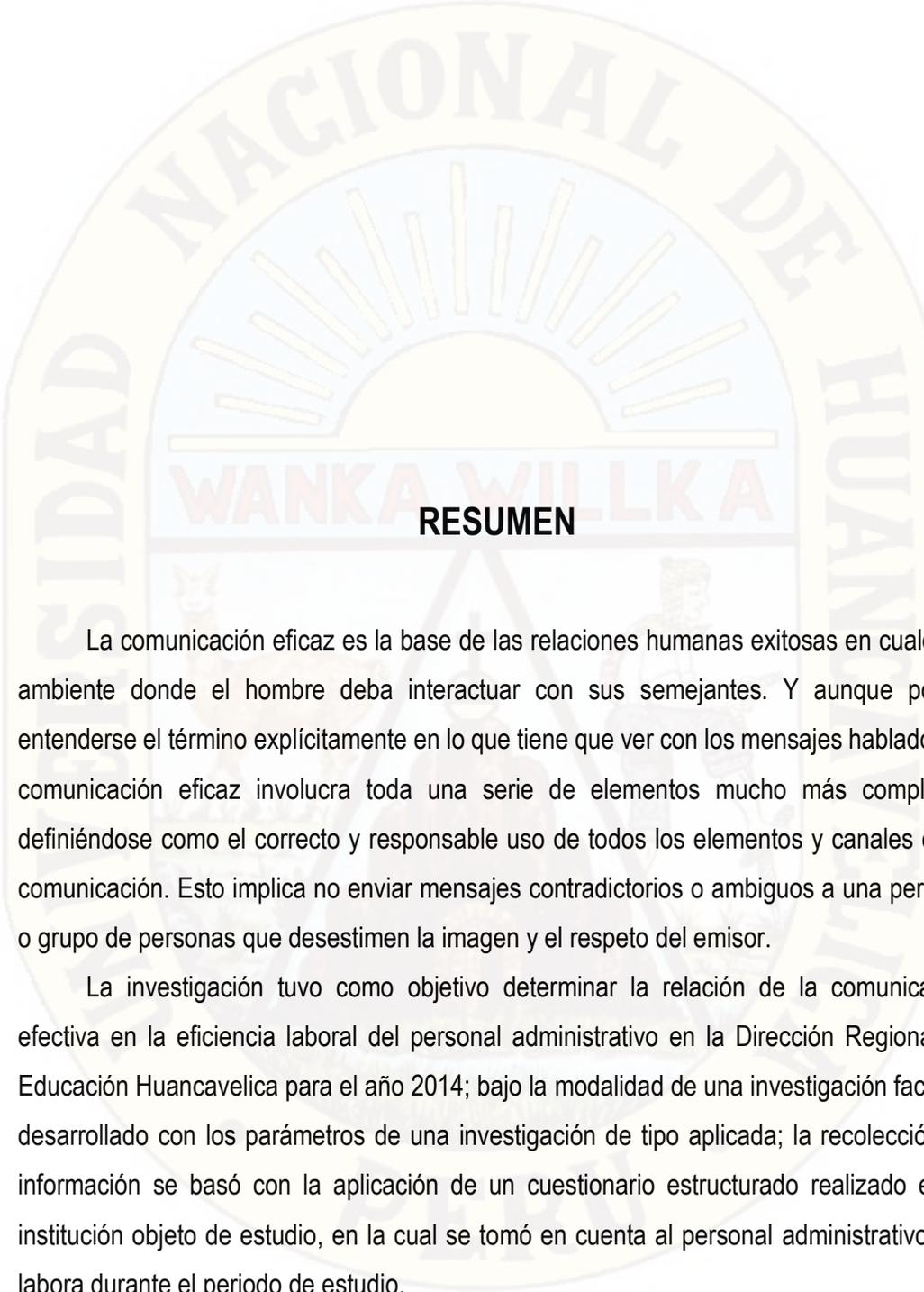


INDICE

	Pág.
PORTADA	
INDICE	6
RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	4
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	4
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO	6
2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL	6

2.1.2.	A NIVEL NACIONAL	9
2.1.3.	A NIVEL LOCAL:.....	10
2.2.	BASES TEÓRICAS	10
2.2.1.	COMUNICACIÓN EFECTIVA.....	10
2.2.1.1.	La Comunicación Efectiva en las Organizaciones	12
2.2.1.2.	Principales Barreras en la Comunicación	14
2.2.1.3.	Actitudes que Favorecen la Comunicación.....	16
2.2.1.4.	Claves para una Comunicación Efectiva	16
2.2.1.5.	Sugerencias para Mejorar la Comunicación	19
2.2.2.	EFICIENCIA LABORAL	21
2.2.2.1.	Evaluación del Rendimiento Laboral	21
2.2.2.2.	Técnicas de Evaluación del Rendimiento	22
2.3.	SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	41
2.3.1.	HIPÓTESIS GENERAL	41
2.3.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	42
2.4.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	42
2.5.	VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO	45
2.5.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE:.....	45
2.5.2.	VARIABLE DEPENDIENTE:	46
2.6.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	46
CAPÍTULO III.....		48
MARCO METODOLÓGICO.....		48
3.5.	ÁMBITO DE ESTUDIO	48
3.6.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.7.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	49
3.8.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	49
3.8.2.	MÉTODO.....	49
3.9.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	50
3.10.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.11.	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	51

3.11.2. POBLACIÓN Y MUESTRA Y MUESTREO.....	51
3.11.3. MUESTREO.....	51
3.12. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	51
3.13. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	52
CAPÍTULO IV.....	53
RESULTADOS.....	53
4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y LA EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA LABORAL	54
4.1.1. RESULTADOS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.....	55
4.1.2. RESULTADOS DE LA EFICIENCIA LABORAL.....	62
4.1.3. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y LA EFICIENCIA LABORAL.....	70
4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL.....	74
4.2.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	77
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	81
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS.....	90

The logo of the Universidad Nacional de Huancavelica is a circular emblem. It features a central sun with rays, a banner below it with the text 'WANKA WILKA', and two figures (a llama and a person) on either side. The words 'UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA' are written around the perimeter of the circle.

RESUMEN

La comunicación eficaz es la base de las relaciones humanas exitosas en cualquier ambiente donde el hombre deba interactuar con sus semejantes. Y aunque podría entenderse el término explícitamente en lo que tiene que ver con los mensajes hablados, la comunicación eficaz involucra toda una serie de elementos mucho más complejos; definiéndose como el correcto y responsable uso de todos los elementos y canales de la comunicación. Esto implica no enviar mensajes contradictorios o ambiguos a una persona o grupo de personas que desestimen la imagen y el respeto del emisor.

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación de la comunicación efectiva en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica para el año 2014; bajo la modalidad de una investigación factible, desarrollado con los parámetros de una investigación de tipo aplicada; la recolección de información se basó con la aplicación de un cuestionario estructurado realizado en la institución objeto de estudio, en la cual se tomó en cuenta al personal administrativo que labora durante el periodo de estudio.

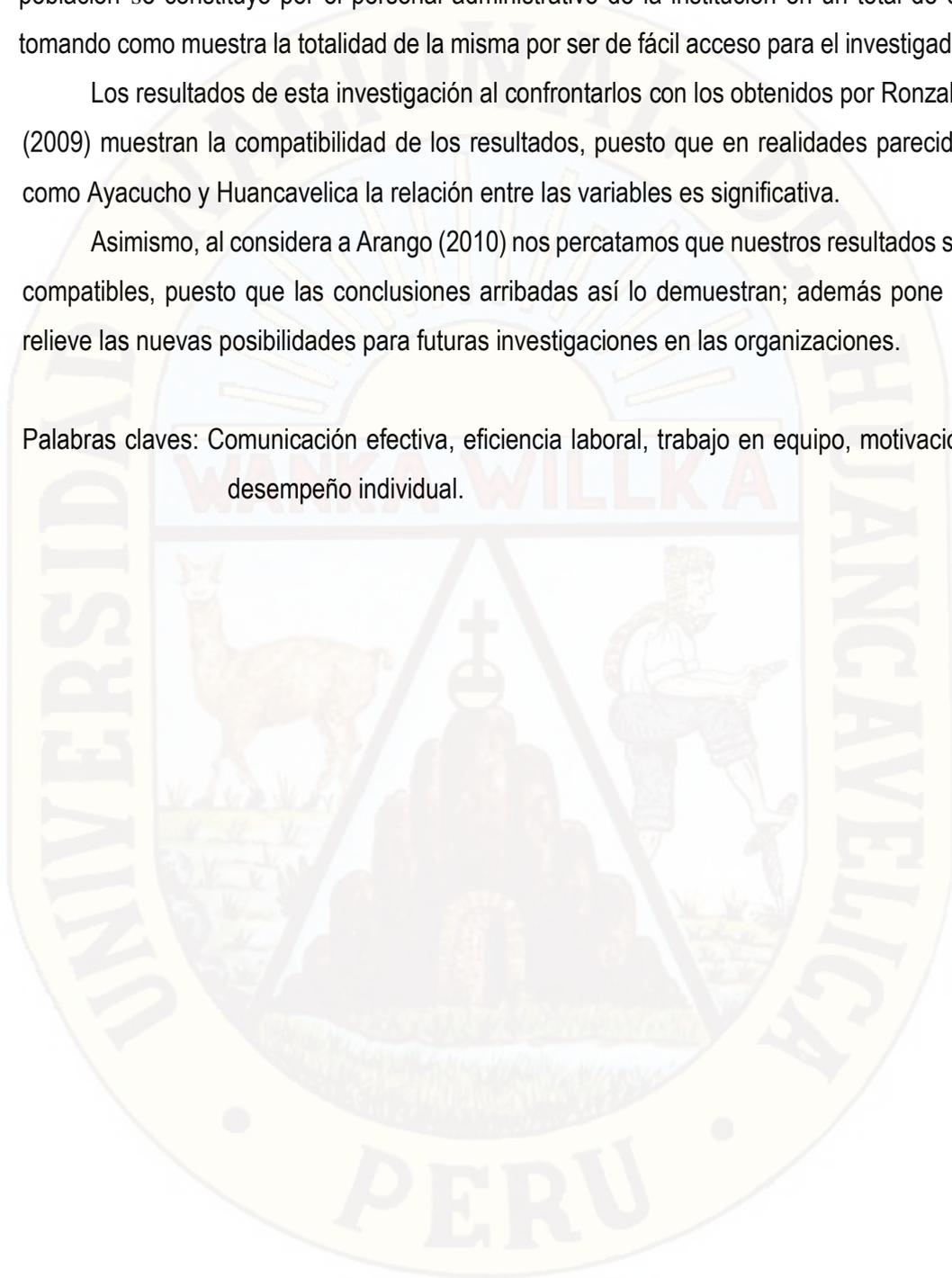
Dicho instrumento se estructuró para conocer y evaluar la relación de las variables de investigación, es decir la comunicación efectiva y la eficiencia laboral, estructurado bajo una escala categorías de: nunca, pocas ocasiones, algunas veces, casi siempre y siempre. La

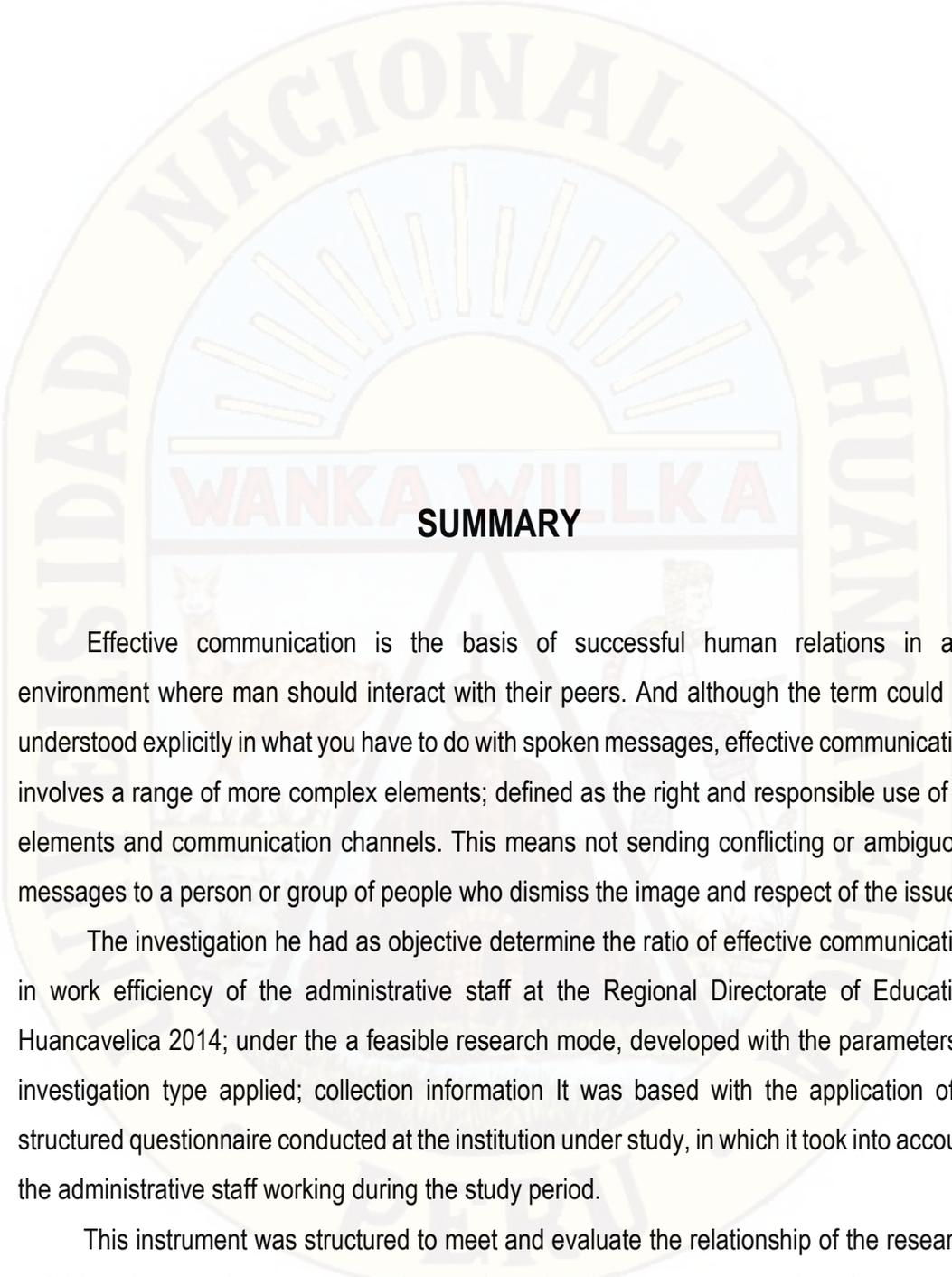
población se constituyó por el personal administrativo de la institución en un total de 30, tomando como muestra la totalidad de la misma por ser de fácil acceso para el investigador.

Los resultados de esta investigación al confrontarlos con los obtenidos por Ronzales (2009) muestran la compatibilidad de los resultados, puesto que en realidades parecidas como Ayacucho y Huancavelica la relación entre las variables es significativa.

Asimismo, al considera a Arango (2010) nos percatamos que nuestros resultados son compatibles, puesto que las conclusiones arribadas así lo demuestran; además pone en relieve las nuevas posibilidades para futuras investigaciones en las organizaciones.

Palabras claves: Comunicación efectiva, eficiencia laboral, trabajo en equipo, motivación, desempeño individual.





SUMMARY

Effective communication is the basis of successful human relations in any environment where man should interact with their peers. And although the term could be understood explicitly in what you have to do with spoken messages, effective communication involves a range of more complex elements; defined as the right and responsible use of all elements and communication channels. This means not sending conflicting or ambiguous messages to a person or group of people who dismiss the image and respect of the issuer.

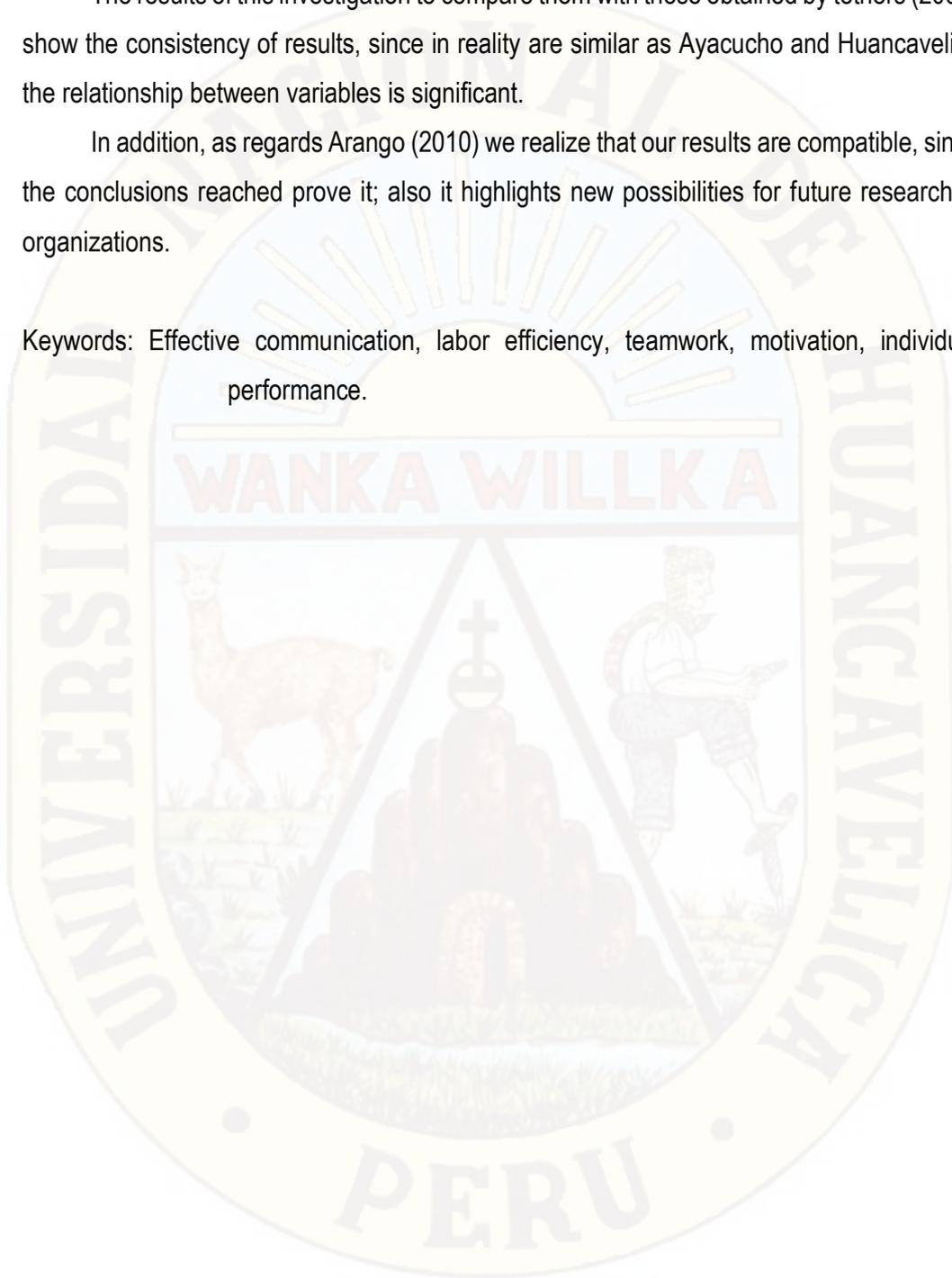
The investigation he had as objective determine the ratio of effective communication in work efficiency of the administrative staff at the Regional Directorate of Education Huancavelica 2014; under the a feasible research mode, developed with the parameters a investigation type applied; collection information It was based with the application of a structured questionnaire conducted at the institution under study, in which it took into account the administrative staff working during the study period.

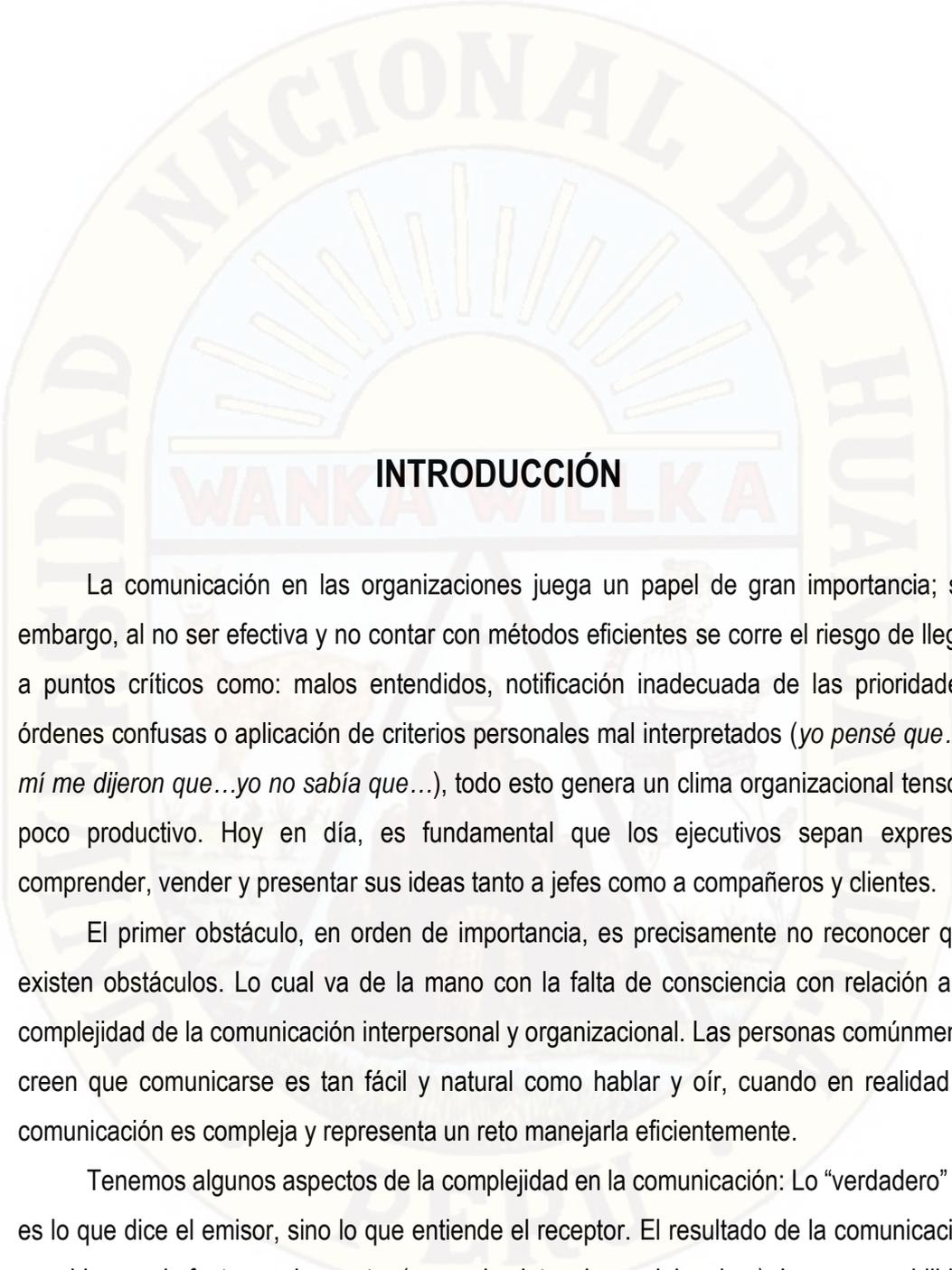
This instrument was structured to meet and evaluate the relationship of the research variables, ie effective communication and work efficiency, structured under a scale categories: never, rarely, sometimes, often and always. The population It was established by the administrative staff of the institution in a total of 30, taking as sample all of it to be easily accessible to the researcher.

The results of this investigation to compare them with those obtained by tethers (2009) show the consistency of results, since in reality are similar as Ayacucho and Huancavelica the relationship between variables is significant.

In addition, as regards Arango (2010) we realize that our results are compatible, since the conclusions reached prove it; also it highlights new possibilities for future research in organizations.

Keywords: Effective communication, labor efficiency, teamwork, motivation, individual performance.



The logo of the Universidad Nacional de Huancayo is a circular emblem. It features a central sun with rays, set against a light blue background. The sun is positioned above a horizontal line. The words "UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAYO" are written in a semi-circle around the top of the emblem, and "WANKA WILKA" is written in a semi-circle around the bottom. The entire logo is rendered in a light, semi-transparent yellow color.

INTRODUCCIÓN

La comunicación en las organizaciones juega un papel de gran importancia; sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados (*yo pensé que...a mí me dijeron que...yo no sabía que...*), todo esto genera un clima organizacional tenso y poco productivo. Hoy en día, es fundamental que los ejecutivos sepan expresar, comprender, vender y presentar sus ideas tanto a jefes como a compañeros y clientes.

El primer obstáculo, en orden de importancia, es precisamente no reconocer que existen obstáculos. Lo cual va de la mano con la falta de consciencia con relación a la complejidad de la comunicación interpersonal y organizacional. Las personas comúnmente creen que comunicarse es tan fácil y natural como hablar y oír, cuando en realidad la comunicación es compleja y representa un reto manejarla eficientemente.

Tenemos algunos aspectos de la complejidad en la comunicación: Lo “verdadero” no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor. El resultado de la comunicación se mide por el efecto en el receptor (no por las intenciones del emisor). La responsabilidad de la comunicación efectiva es tanto del emisor como del receptor. Cuanto mayor es la identificación del receptor con el emisor tanto mayor será su “voluntad de absorber” el mensaje emitido. Cada persona oye y ve selectivamente, un mensaje que coincide con los

valores del receptor resulta ampliado (y viceversa). La comunicación requiere que los receptores digan que han recibido un mensaje y que demuestren que lo han entendido realmente. Existen además ciertas creencias y paradigmas que impiden la comunicación. Son barreras que se pueden superar o sortear sólo si se toma consciencia de ellas.

Se debe tener en cuenta que muchos de los problemas en las organizaciones son a consecuencia de la pobre comunicación que se tenga. La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización; en este caso la Dirección Regional de Educación de Huancavelica. La comunicación no tan sólo es interpersonal, de persona a persona, sino que también nos enfrentaremos a comunicación intergrupala, intragrupal, organizacional y externa. Todos debemos contar con unas buenas destrezas de comunicación para poder desempeñarnos en cada una de ellas.

Lo más importante es estar dispuesto a colaborar y tener en mente que nuestras palabras y acciones son la clave para el desarrollo de nuestra organización o cualquier lugar de trabajo que representemos. Estos elementos son objeto de análisis en la investigación del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación de Huancavelica. Con esta perspectiva la investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo Primero. Planteamiento del problema, el análisis ha permitido diagnosticar, analizar y conocer la relación de la comunicación efectiva y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación de Huancavelica para el periodo 2014.

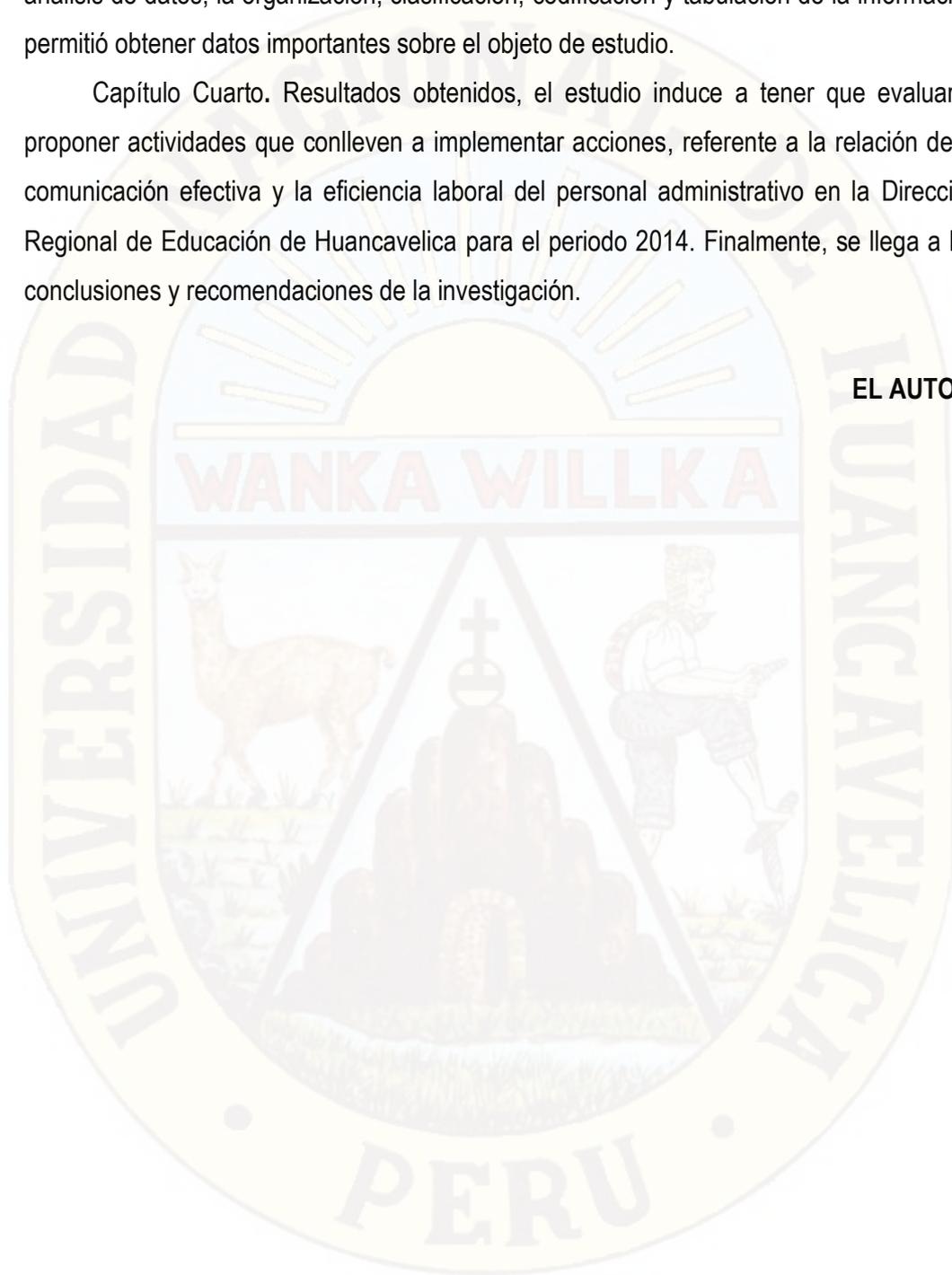
Capítulo Segundo. Comprende el marco teórico conceptual, la cual se considera que es la parte sustantiva de la investigación, a través del cual se ha realizado los fundamentos teóricos – científicos del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar la relación entre la comunicación efectiva y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación de Huancavelica.

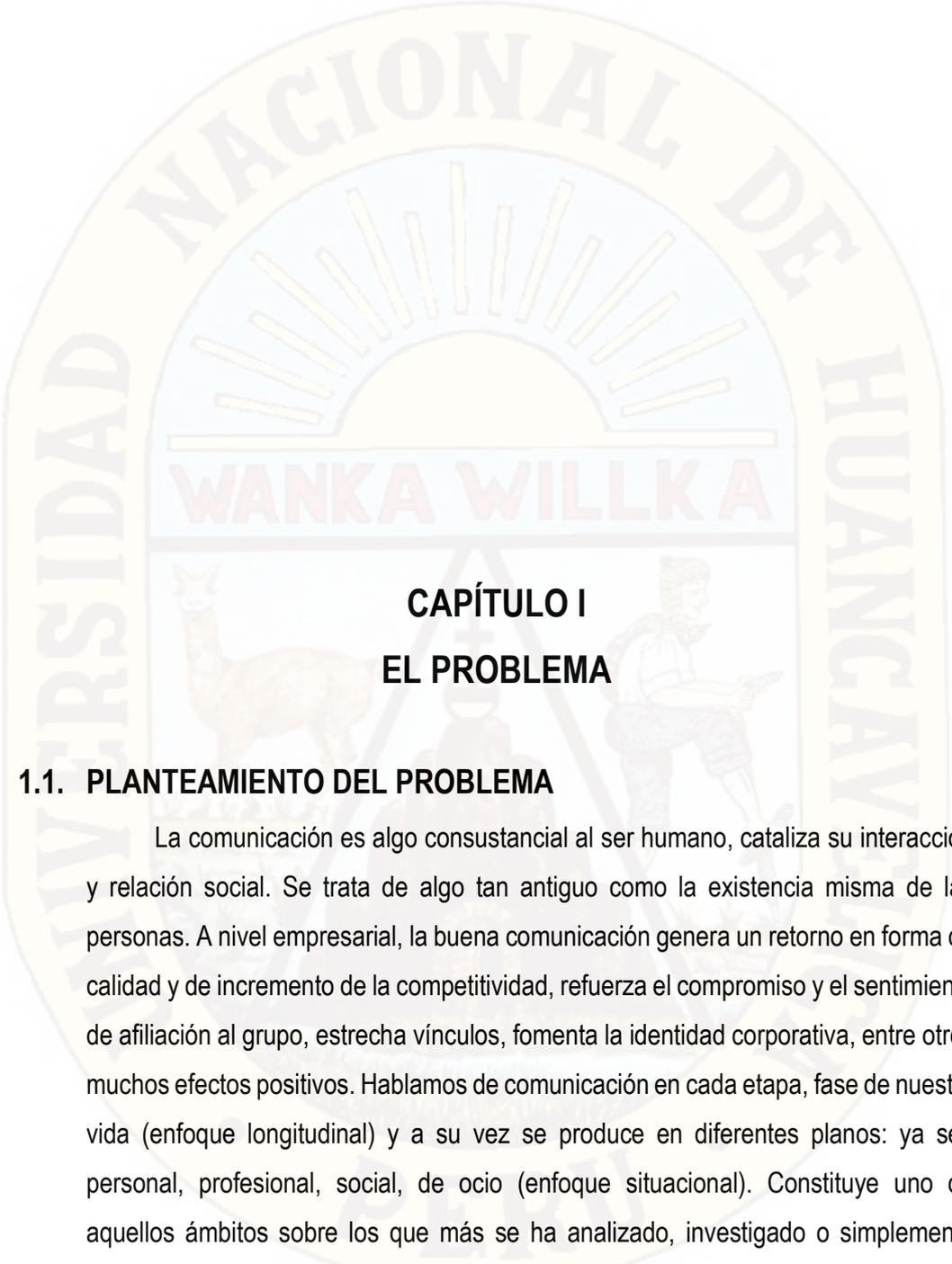
Capítulo Tercero. Comprende la parte metodológica y las técnicas de investigación utilizado en el estudio: población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio. Técnicas para la recolección de datos, Se aplicó las estrategias de obtención de información de cada aspecto observado a través del cuestionario para las encuestas. Procesamiento informático y

análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados obtenidos, el estudio induce a tener que evaluar y proponer actividades que conlleven a implementar acciones, referente a la relación de la comunicación efectiva y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación de Huancavelica para el periodo 2014. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

EL AUTOR.





CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación es algo consustancial al ser humano, cataliza su interacción y relación social. Se trata de algo tan antiguo como la existencia misma de las personas. A nivel empresarial, la buena comunicación genera un retorno en forma de calidad y de incremento de la competitividad, refuerza el compromiso y el sentimiento de afiliación al grupo, estrecha vínculos, fomenta la identidad corporativa, entre otros muchos efectos positivos. Hablamos de comunicación en cada etapa, fase de nuestra vida (enfoque longitudinal) y a su vez se produce en diferentes planos: ya sea personal, profesional, social, de ocio (enfoque situacional). Constituye uno de aquellos ámbitos sobre los que más se ha analizado, investigado o simplemente hablado, y a pesar de ello, sigue generando un cierto misterio ya que está en la base de multitud de problemas de toda índole y condición, a pesar de que solemos sentir que “controlamos” la situación. Una de las características que por su simplicidad no deja de sorprendernos es que la comunicación no se puede “activar o desactivar”

como si dispusiéramos de un interruptor, sino que está asociada, inevitablemente, a toda conducta humana.

Aun cuando de forma consciente no expresamos un mensaje, no por ello dejamos de “emitir señales”, sino que lo hacemos de otra manera, o simplemente nuestro “receptor” percibe un mensaje involuntario de nuestra parte: no me interesas, te ignoro. La conclusión es que se ha producido igualmente un proceso de comunicación, pero con menor control por parte del emisor. Lo que no quiere decir que cuando emitimos consciente y voluntariamente tengamos el pleno control. Lo que otros interpreten de tal actitud puede variar tanto como personas distintas interpreten dicha realidad, y por supuesto, una misma persona puede asimismo producir múltiples interpretaciones de tal “desconexión”. En procesos de comunicación nos es más fácil y posible controlar cómo, dónde y cuándo comunicamos (canal, forma, contenido, etc.), pero resulta muy difícil tener bajo control lo que otros reciben, perciben, procesan, interpretan e interiorizan, ya que se trata de un proceso subjetivo. Es precisamente esa condición de subjetividad la “culpable” de que se generen malentendidos, confusiones, sensaciones no deseadas por parte del emisor y, por tanto, la que confiere una vulnerabilidad a la fiabilidad del “contenido” de los mensajes. Podemos decir que toda comunicación es sensible a interpretaciones no deseadas.

La comunicación en las organizaciones es uno de los puntos más importantes y críticos, pues de esta depende el desarrollo de todas las actividades y proyectos. Si esta no es efectiva y no cuenta con los métodos correctos y eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados (*yo pensé que...a mí me dijeron que...yo no sabía que...*), todo esto genera un clima organizacional tenso y poco productivo. Uno de los principales obstáculos, es no reconocer que existen barreras. Lo cual va de la mano con la falta de consciencia con relación a la complejidad de la comunicación interpersonal y organizacional.

Hoy en día, es fundamental que los ejecutivos sepan *expresar, comprender, vender y presentar* sus ideas tanto a jefes como a compañeros y clientes. El primer obstáculo, en orden de importancia, es precisamente no reconocer que existen obstáculos. Lo cual va de la mano con la falta de consciencia con relación a la complejidad de la comunicación interpersonal y organizacional.

Las personas comúnmente creen que comunicarse es tan fácil y natural como hablar y oír, cuando en realidad la comunicación es compleja y representa un reto manejarla eficientemente. Centrándonos en el plano de las organizaciones, nos referiremos a ellas como entornos sociales en los que uno o varios individuos interactúan entre sí, ya sea directamente o a través de instrumentos o plataformas en relación simétrica o asimétrica. Uno a uno, uno a varios, varios a uno, varios a varios, y con jerarquías iguales o distintas, con objeto de posibilitar determinados objetivos de diferente naturaleza económicos, sociales necesarios para el normal funcionamiento de la organización.

Ya se ve que tal complejidad no puede augurar nada bueno. De hecho, como ya apuntaba, la comunicación es fuente de una de las mayores patologías en nuestra sociedad y nuevamente se reproduce en todos los ámbitos en los que se relacionan las personas (laboral, familiar, social, etc.). Podemos decir que existe un amplio consenso al considerar que la comunicación es un factor clave de éxito en la buena marcha de las organizaciones, dado el papel clave y crítico que desempeña.

Cuando analizamos encuestas de clima laboral, cuando analizamos entrevistas de salida, entrevistas de desarrollo, evaluaciones, en todos los casos la comunicación sale retratada como culpable de buena parte de los problemas. También cabe señalar la parte positiva: cuando un líder es apreciado y bien valorado por sus colaboradores y por sus superiores, en todos los casos se le reconoce como muy buen comunicador.

Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que se enfrenta en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida personal) está relacionado con incompetencias que se presentan en la forma de conversar y relacionarse con otros. Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para

reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros. Es por ello que en la investigación se tiene por objeto conocer el proceso de la comunicación efectiva y sus implicancias en la eficiencia de gestión de parte del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica. A partir de aquí surge formular el problema de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación de la comunicación efectiva en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica para el año 2014?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo influye la comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal en el desempeño individual para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica?
- ¿Cómo influye la comunicación efectiva en su dimensión interpersonal en el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica?
- ¿Cómo influye la comunicación efectiva en su dimensión social en la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación de la comunicación efectiva en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica para el año 2014.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la influencia de la comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal en el desempeño individual para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica.
- Conocer la influencia de la comunicación efectiva en su dimensión interpersonal en el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica.
- Conocer la influencia de la comunicación efectiva en su dimensión social en la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se justifica la investigación ya que se enfoca en la necesidad de conocer la relación entre la comunicación efectiva y la calidad de servicio del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica; a partir de ello se podrá determinar la implementación de ciertas estrategias para mejorar la calidad de servicio a los usuarios de esta institución pública muy importante en el desarrollo de la región.

La justificación teórica, está referido a la inquietud que surge por parte del investigador en profundizar la teoría de la comunicación efectiva para tratar el problema de estudio, a partir de los cuales se espera encontrar nuevas explicaciones que permitan complementar el conocimiento previo.

En lo metodológico, se toma en cuenta el uso de metodologías y técnicas específicas que servirán de aporte para el estudio y problemas similares en investigaciones planteados como en este caso y las aplicaciones en posteriores estudios.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

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

2.1.1. A Nivel Internacional

- CÉSAR HERRERO, Julio; CAMPOS GARCÍA DE QUEVEDO, Gloria (2012), en la tesis *“El Necesario Protocolo de la Comunicación Organizacional”*; concluye que, el protocolo se ha convertido en una herramienta estratégica de comunicación de las empresas, tanto a nivel interno y corporativo como en su proyección externa. El protocolo se encuentra también entre una de las posibles acciones estratégicas para reforzar la reputación corporativa. Este trabajo examina cómo los actos comunican, trasladan la imagen y estilo y responsabilidad social corporativa de una organización, permiten la interrelación con los

stakeholders y generan experiencia, superando algunas de las acciones tradicionales de comunicación en el ámbito empresarial y/o institucional.

- BELEN RIVERA, Alix (2005), en la tesis *“La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional”*, concluye que, las teorías de comunicación e información y de desarrollo organizacional, consideran a la comunicación como herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas. Gracias a estas teorías surge la presente investigación, luego del trabajo de campo realizado por el personal administrativo activo de las diferentes facultades y dependencias de la Universidad de Zulia, el cual dentro de sus objetivos fue analizar la gestión comunicacional adelantada por la alta gerencia universitaria.
- CRUZ SANDOVAL, Judith (2004), en la tesis *“La Crisis y su Influencia en las Estrategias de Comunicación Organizacional”*, concluye que, tanto la gestión y comunicación de crisis se han vuelto cada vez más importantes en la vida organizacional. Ahora sabemos que las crisis ocurren a todos los niveles y que sus repercusiones pueden ser fatales. Años atrás su solución era prevista únicamente con un Plan de Comunicación de Crisis, el cual sigue siendo una pieza importante durante el proceso, pero que, sin embargo, ya no puede ser considerado la solución a todos los problemas de la organización.

En esta tesis se han escogido tres casos de crisis: Baxter, el Prestige y el mercado Hidalgo. El primero, representa a una multinacional con un historial positivo y que en el verano de 2001 se enfrentó a la muerte de 53 personas en 11 países a causa de sus dializadores. El segundo caso, es la crisis sufrida por el gobierno español tras el hundimiento del petrolero que dejó una inmensa marea negra en las costas de Galicia. El tercer caso es una crisis privada con consecuencias en lo público. Un incendio la víspera de año nuevo desveló una red de sobornos y permisos fraudulentos que pueden considerarse el verdadero motivo de la tragedia.

De estos casos han surgido temas como la Gestión de Conflictos Potenciales, la Gestión de Riesgos y la Responsabilidad Social Corporativa que consideramos elementos que no pueden ser ignorados por ninguna organización en el proceso de planificación de crisis. Igualmente se describen algunas de las teorías más importantes en materia de gestión y comunicación de crisis, que a pesar de no ser el objetivo principal de esta tesis nos proporcionan una referencia de cómo se puede resolver una crisis.

- GARCÍA OROSA, Berta (2006), en la tesis *“Aproximación Teórica a la Comunicación en el Tercer Sector: La Necesaria Reclasificación de la Comunicación Organizacional”*; concluye que, la comunicación organizacional carece todavía de un corpus teórico consolidado y de una práctica de la profesión homogénea en sus denominaciones y actividades. A la heterogeneidad registrada se unen las transformaciones sociales y profesionales surgidas durante los últimos años. Por ello es necesario profundizar en la conceptualización y teorización de este campo de análisis. Por supuesto, las limitaciones de este artículo no permiten un trabajo de tal envergadura. Únicamente nos referiremos a uno de los apartados importantes en este camino: la necesaria clasificación de la actividad de los gabinetes de comunicación y la inclusión de los actores del Tercer Sector.

En las últimas décadas, la estructura social en España sufrió importantes modificaciones emergiendo tres sectores diferenciados: administración pública, empresas privadas y Tercer Sector. Los dos primeros con dinámicas comunicativas asentadas, mientras que el tercer grupo de entidades no sólo llevó a cabo actividades comunicativas (pues en rigor cualquier entidad por su sola participación en la esfera social comunica) sino que estructuró y racionalizó esta actividad según los parámetros que reconocemos como comunicación organizacional. Al decidirse por desarrollarla, sin embargo, asimiló las prácticas de la comunicación

empresarial sin optar por buscar un tipo propio (Revilla, 2002). Este error de partida provocó que en la actualidad persista un gran desentendimiento entre los medios de comunicación y estas organizaciones y un gran debate entre éstas para adoptar una estrategia de comunicación.

2.1.2. A Nivel Nacional

- ROCA GONZALES, Sheila V. (2009), en su investigación: *“Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II”*; concluye que, el propósito de la presente investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r = 0.494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza ($1 - \alpha$), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

2.1.3. A Nivel Local:

- ARANGO, A. y CONDORI, J. (2010), en su tesis titulado **“Factores Actitudinales y Motivacionales del Personal y su Incidencia en la Calidad del Servicio en la Municipalidad Distrital de Ascensión”**; concluye que, el nivel de satisfacción que tienen los usuarios después de recibir el servicio, asimismo se ha encontrado una relación directa y significativa entre las variables; logrando un nivel de correlación de la variable independiente sobre la dependiente, es decir mientras sea mejor los “factores actitudinales y motivacionales” se mejorara el servicio, encontrando de esta manera una relación entre ambas variables. En general, existen dos tipos de problemas que las autoridades y los directivos de la municipalidad distrital de Ascensión tienen que enfrentar con el personal que labora en su entidad: un desempeño deficiente en el trabajo, que resulta cuando un empleado no quiere o no puede desempeñarse con una actitud adecuada; y los problemas personales, que casi siempre interfieren en la colaboración entre empleados o afectan la motivación de algunos de ellos. Si se descubre que un empleado no trabaja tan efectiva o productivamente como se espera, hay que averiguar por qué y corregir la situación. Un desempeño pobre en un trabajo, puede ocurrir porque el empleado: a) No entiende bien las responsabilidades del cargo o cómo llevar a cabo las tareas asignadas, b) No está correctamente capacitado para asumir la responsabilidad de un cargo, y c) Tiene problemas personales o conflictos personales con sus colegas. Se aburre con el trabajo o necesita motivación.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Comunicación Efectiva

Luego de consultar varias fuentes se pudo llegar a definir a la comunicación efectiva como la comunicación que, a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir.

Dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido. También tenemos que la comunicación efectiva es “Explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz”.

Los seres humanos estamos inmersos en la comunicación como peces en el agua, generalmente nos movemos entre palabra y significados sin ser consciente de las dinámicas subyacente. A través de las palabras pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, opinamos, nos peleamos e incluso nos distanciamos de lo que verdaderamente nos interesa.

Según sea la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o en una organización así será la calidad de la relación que obtendremos.

De hecho, si nos detenemos a pensarlo un instante, todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero (ya sea en el campo laboral, empresarial o familiar) saben comunicar de manera efectiva, aun intuitivamente, sus ideas, propósitos y emociones.

Solo conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva podemos coordinar, enseñar, aceptar, dirigir, pero sobre todo lograr un clima propicio que nuestras acciones nos conduzcan a los que realmente buscamos.

En los últimos años, ha crecido el interés en la comunicación por valorar el impacto que tienen las organizaciones y el desempeño de su personal y colaboradores. Las dimensiones para lograr una comunicación efectiva involucran diversas habilidades (García, 2009):

- 1) La habilidad para percibir en sí mismo y en los demás, emociones y sentimientos.

- 2) La habilidad para expresarlos de manera propositiva y autorregulada en la relación con el personal.

Estas habilidades pueden relacionarse a lo que Howard Gardner considera como inteligencia intra e interpersonal y que posteriormente fue denominado por Goleman como inteligencia emocional. En resumen, la afectividad consiste en un conjunto de emociones, estados de ánimo, sentimientos que impregnan los actos humanos incidiendo en el pensamiento y en las acciones que se generen a partir de una situación.

Para Oliveira, Rodríguez y Touriñán (García, Loc.cit.), la cognición y el afecto son esferas interactivas (sensorio-perceptual, memoria, pensamiento, lenguaje, cognición, afecto, etcétera), que al trabajar en conjunto permiten que el desarrollo humano evolucione. El gestor al ser responsable en orientar el aspecto administrativo debe fomentar una comunicación afectiva de manera positiva que permita un diálogo abierto y ser consciente de que el personal es un ser complejo y completo que requiere de diversos conocimientos para desarrollarse lo mejor posible.

2.2.1.1. La Comunicación Efectiva en las Organizaciones

Un programa de éxito en las comunicaciones con los empleados se basa en el liderazgo del Director o Gerencia de una organización, quien debe estar comprometido filosófica y conductualmente con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas institucionales. Si sus palabras y acciones van enfocadas a una mayor y mejor comunicación, su compromiso trascenderá al resto de la organización.

El compromiso deberá ser con una comunicación en ambos sentidos y no sólo unilateral y de manera descendente (como sucede en muchas organizaciones ineficaces), deberá tener un énfasis en la comunicación cara a cara, pero apoyándose con acciones y con todos los elementos gráficos, escritos, audiovisuales y en general

no verbales que se tengan a mano. Cuando hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, la credibilidad y confianza aumentan y son el escenario, el clima perfecto, para que la comunicación eficaz y efectiva se logre.

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite información. Tradicionalmente se entendía como comunicación: *“el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales”*.

Partiendo de esta definición la comunicación a nivel general para poder ser transmitida de forma eficaz y eficiente necesita ser clara y concisa, ser transmitida de forma objetiva e imparcial.

Las personas comúnmente creen que comunicarse es tan fácil y natural como hablar y oír, cuando en realidad la comunicación es compleja y representa un reto manejarla eficientemente. Algunos aspectos de la complejidad en la comunicación son:

- Lo “verdadero” no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.
- El resultado de la comunicación se mide por el efecto en el receptor (no por las intenciones del emisor).
- La responsabilidad de la comunicación efectiva es tanto del emisor como del receptor.
- Cuanto mayor es la identificación del receptor con el emisor tanto mayor será su “voluntad de absorber” el mensaje emitido.
- Cada persona oye y ve selectivamente. Un mensaje que coincide con los valores del receptor resulta ampliado (y viceversa).
- La comunicación requiere que los receptores digan que han recibido un mensaje y que demuestren que lo han entendido realmente.

- Existen además ciertas creencias y paradigmas que impiden la comunicación. Son barreras que se pueden superar o sortear sólo si se toma consciencia de ellas.

2.2.1.2. Principales Barreras en la Comunicación

- Creemos que lo que comunicamos es tan claro para los demás como lo es para nosotros.
- Creemos que todos damos el mismo significado a las palabras.
- Creemos que la manera en que percibimos las situaciones es igual a como la perciben los demás.
- Creemos que estamos en lo correcto y los demás están equivocados.
- Creemos que sólo hay una manera correcta de hacer las cosas, por supuesto la nuestra.

Y a nivel organizacional:

- Los niveles jerárquicos.
- La autoridad y el estatus.
- La especialización y su jerga relacionada.

A estas barreras se suman algunos puntos críticos que llevan a la comunicación como a presentarse con trabas:

- **Generalización.** Se obtienen conclusiones universales a partir de una sola experiencia.
- **Eliminación.** Omisión de información.
- **Distorsión.** Transformación de la realidad percibida en una representación interna y que se asegura es la única opción verdadera.



En las organizaciones cuando un mensaje va desde una persona que tiene un cargo alto hasta una persona de un nivel medio pasa a través de un número de subestaciones en cada nivel. Cada nivel puede agregar o quitarle enunciados al mensaje original, calificarlo y transformarlo en otro mensaje completamente.

Otro de los tantos errores u obstáculos de la comunicación efectiva es pensar que quién habla (emisor) es el único con derecho a hablar, y el oyente es pasivo y no puede emitir ningún juicio de valor, cuando debe ser todo lo contrario, ambas personas deben ser activos en la conversación para que esta sea efectiva y asertiva, para esto se debe emplear una escucha activa que debe considerar:

- Ser empático (anímicamente y físicamente).
- Formular preguntas.
- Resumir (parafrasear).
- Adecuada posición corporal y contacto visual.
- Reflejar las emociones del hablante (reconocer sentimientos del otro).
- Evitar interrumpir.
- No hablar demasiado.

Dentro de las empresas debe existir un tipo de comunicación lateral-diagonal, donde se formen equipos interfuncionales para la solución de problemas, que incluyen a personal de diferentes departamentos, se ha convertido en un enfoque cada vez más necesario para tratar con problemas que atraviesan las líneas organizacionales. Para que la comunicación sea efectiva y asertiva dentro y fuera de la empresa, se debe tener en claro que se necesita ser empático, paciente, tener

la destreza necesaria para saber manejar las situaciones que se les presenta.

2.2.1.3. Actitudes que Favorecen la Comunicación

Cuando interactuamos con los demás, necesitamos en primer lugar tener actitudes que favorezcan la **comunicación**, podemos abrir nuestros sentidos y disponernos a "escuchar" y responder con la mejor o la más adecuada de las:

- Actitud Valorativa.- Suele aconsejar o aportar respuestas en que se hace referencia a los valores y el deber, muchas veces se dan órdenes.
- Actitud Interpretativa.- Trata de descubrir los verdaderos motivos de la conducta del interlocutor. A veces suele aclarar al que comunica lo que le pasa.
- Actitud Exploratoria.- Adoptamos generalmente esta actitud, cuando necesitamos más datos para normar nuestro criterio y tener una idea más clara de lo que pasa o de lo que piensa o siente el otro.
- Actitud Consoladora.- Produce respuestas tranquilizadoras, que tratan de reducir la angustia o el sufrimiento.
- Actitud de Identificación.- No ofrece soluciones, pero es una presencia cálida que brinda seguridad y apoyo al otro, y le acompaña en sus preocupaciones o sufrimientos.
- Actitud Comprensiva y Empática.- Trata de ponerse en el lugar del otro, no interpreta, no juzga, e intenta captar los sentimientos que hay detrás de las palabras del que nos habla. Busca leer entre líneas.

2.2.1.4. Claves para una Comunicación Efectiva

Entendemos a la comunicación como un medio que nos posibilita generar confianza, efectividad, respeto y bienestar. Para facilitar y potenciar el proceso de comunicación personal, empresarial, grupal, utilizamos el marco contextual y las distinciones, centrándonos fundamentalmente en el proceso particular de la comunicación, y en las particularidades de cada uno de los participantes. Lograr de esa manera que la comunicación sea efectiva por dos líneas básicas, buscar los mayores logros en sus habilidades y por otra parte superar los bloqueos que ella misma pueda acarrear.

Así podemos ver que las comunicaciones que mantenemos determinan las relaciones en general. Lo que hablamos y escuchamos, determinan el mundo de acciones que es posible para nosotros. Por ello el desarrollo de nuestras mejores comunicaciones nos pueden llevar a una vida mayor efectividad y bienestar.

Claves para una comunicación efectiva en un equipo de trabajo

Todavía hoy los lineamientos para una buena comunicación en situaciones de alto stress siguen siendo (casi siempre) las mismas que las recomendadas para períodos normales.

Recuerde que la comunicación es, con frecuencia, el factor más crítico para enfrentar exitosamente una crisis. A continuación, algunos principios de comunicación que ayudan a los líderes a aliviar el stress, desarrollar confianza e impulsar resultados en ambientes cargados de ansiedad e incertidumbre.

- **Manténgase en contacto siempre:** *Una buena regla es que durante una crisis nunca es suficiente lo que comunique - siempre que lo haga en forma honesta, abierta y consistente. Emita sus mensajes una y otra vez. Refuércelos en tantos medios y formatos como sea apropiado: reuniones, sesiones Preguntas y Respuestas, grabaciones, videos, publicaciones de*

prensa, conferencias, cartas personales, e-mails, newsletters, folletos, hotlines, etc. Cada persona tiene diferentes estilos de aprendizaje y escucha; por lo que debe probar una variedad de canales de comunicación para asegurar que su mensaje llegue a todos.

- **Sea claro y preciso:** Para tener éxito en una comunicación de crisis, los mensajes deben ser transmitidos con claridad, especificidad y coherencia. La comunicación confusa y ambigua es su peor enemigo en una crisis. Por lo tanto, tómese el tiempo necesario para asegurarse que sus mensajes sean planteados de forma clara y precisa -y en consecuencia, sean más fácilmente entendidos.
- **Elija al mejor mensajero:** Lo ideal es que para personas diferentes halla mensajes diferentes dentro de la organización. Es necesario que Ud. seleccione a la persona indicada para hablar con cada grupo. Si se trata de una crisis que involucra a toda la empresa, usualmente el líder de mayor peso es quien toma la posta. Luego de ello, los supervisores inmediatos a él deberán comunicarles a sus equipos la información y resultados relevantes. El mensaje debe ser ajustado a cada departamento, pero sin dejar de estar alineado a la estrategia global de crisis.
- **Reúnase cara a cara:** Cuando le sea posible, reúnanse directamente con su equipo de trabajo. Y, mejor aún, si lo hace más de una vez. En situaciones de stress, un interlocutor puede no escuchar cuando un mensaje es dicho por primera vez, o puede no leer el material impreso entregado en una primera reunión. Las sesiones de seguimiento le dan la oportunidad de repetir la información hasta que todos la incorporen. Multiplicar los encuentros también brinda a los oyentes más oportunidades

de evaluar -y expresarle- qué tan bien Ud. está encaminando el mensaje.

- **Fomente un feedback de 360°:** *La comunicación no puede ser solamente "de arriba hacia abajo", particularmente en una crisis. Ud. necesita recibir preguntas, inquietudes, ideas, preocupaciones, insights de todos los miembros de la organización. Una vez más, las reuniones frecuentes con grupos e individuos son una buena manera de fomentar el diálogo en dos direcciones. También puede obtenerse un feedback útil escuchando los comentarios informales que existen en toda compañía. Se enterará de aquellos temas en los que la mayoría se está focalizando y, de esta manera, podrá ajustar adecuadamente sus mensajes clave.*
- **Espere lo imprevisible:** *En tiempos de crisis o cambios, lo imprevisible está destinado a ocurrir. La comunicación será más fluida si Ud. cuenta con un Plan de Respuesta adecuado y un Gerente designado manejarlo. Las acciones rápidas y seguras tranquilizan a las personas y les brindan confianza en sus líderes.*

2.2.1.5. Sugerencias para Mejorar la Comunicación

- Aprender a expresarse en forma apropiada, teniendo en cuenta a quien escucha.
- Usar una voz cordial y amable.
- Aceptar previamente el hecho de que no todos van a coincidir con lo que diga.
- Darle a la otra parte la libertad de expresar honesta y razonablemente cualquier diferencia que tenga con lo que usted acaba de decir.
- Aceptar las diferencias de opinión sin molestarse ni enojarse y sin desarrollar una actitud negativa hacia la otra parte.

- Después de escuchar a la otra parte, medite sobre lo que dijo, no reaccione mecánicamente.
- Ya sea que sus decisiones en el momento de la comunicación resulten correctas o incorrectas, aprenda a vivir con ellas y siga adelante.
- Sea cual sea el tipo de lenguaje que utilice y el medio de comunicación empleado, procure ser simple, sencillo, claro y lo más concreto posible en lo que dice su mensaje, con el propósito de lograr ser comprensible.
- Procure que sus expresiones sean cortas, porque entre más información se comunique es más difícil mantener al interlocutor atento e interesado.
- Una técnica que se sugiere es usar un trozo breve de comunicación, apoyarse con ilustraciones (dibujos, ejemplos), repetir y repasar de nueva cuenta lo dicho.
- Sea empático y piense "*¿de que manera puede mi interlocutor entender mejor esto?*" y busque ser explícito para él (no piense que para usted es fácil, ni dé por supuesto que el interlocutor es tan inteligente o más que usted, y que no tiene que ser tan claro), es mejor ajustarse usted a él y no pretender que él se ajuste a usted.
- Escuche con efectividad, los expertos opinan que un ejecutivo pasa aproximadamente el 70 % del día en **comunicación** con sus empleados, clientes y demás, y más o menos el 45% implica escuchar a otros, y sin embargo, esto es en lo que más se falla. Uno de los principales fallos es pretender o fingir que se está prestando atención, cuando en realidad la mente divaga en otras cosas. La mayoría de las personas habla a un ritmo de 125 palabras por minuto. Sin embargo, el cerebro es capaz de manejar hasta cinco veces más esta cantidad. De ahí que

cuando alguien habla más de unos cuantos minutos, el que escucha, a veces sin darse cuenta, empieza a divagar en otras cosas que ocupan su mente porque le interesan o le preocupan, volviendo sólo ocasionalmente al diálogo para enterarse someramente de lo que está diciendo el que habla.

2.2.2. Eficiencia Laboral

La eficiencia laboral depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de los jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.

2.2.2.1. Evaluación del Rendimiento Laboral

La evaluación del rendimiento de los trabajadores tiene como objetivo conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente. Estas evaluaciones se utilizan para tomar decisiones acerca de los aumentos de sueldo, promociones, etc. También pueden utilizarse con fines de investigación, para saber hasta qué punto es efectivo un instrumento de evaluación del rendimiento o de selección de personal.

Una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona puede aportar información sobre sus deficiencias en conocimientos o habilidades. Al identificar dichas deficiencias, pueden corregirse mediante programas de entrenamiento apropiados. Así mismo, la

evaluación del rendimiento puede utilizarse también para conocer la efectividad de los programas de entrenamiento.

La evaluación de rendimiento aporta también a los trabajadores información acerca de su competencia y progreso en el trabajo. Este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores. Estas evaluaciones pueden usarse también para sugerir a los empleados los cambios en comportamientos o actitudes que deberían hacer para mejorar su eficiencia laboral.

Por último, la mayoría de las personas piensan que, si tienen un rendimiento superior al del resto de las personas, deberían ser recompensadas por ello. Las evaluaciones del rendimiento pueden usarse para establecer de un modo más cuidadoso y sistemático qué persona merece un ascenso, aumento de sueldo u otro tipo de privilegio por su trabajo.

2.2.2.2. Técnicas de Evaluación del Rendimiento

Los psicólogos industriales han desarrollado diversas técnicas para medir el rendimiento laboral. Estas técnicas son diferentes según el tipo de trabajo a evaluar. Pueden ser de dos tipos: objetivas y subjetivas. Aquellos trabajos en los que puede cuantificarse el rendimiento (por ejemplo, contado el número de ventas al mes), permiten el uso de técnicas objetivas, mientras que cuando se requiere una evaluación de la competencia, en profesionales o ejecutivos, por ejemplo, es necesario usar técnicas más subjetivas, pues no es posible cuantificar o medir ciertos resultados de un modo totalmente objetivo.

A. Técnicas Objetivas

1. Medidas de producción

Para medir la producción podemos, por ejemplo, contar el número de palabras que un trabajador puede escribir por minuto usando un procesador de textos y un ordenador. No obstante, incluso en este caso tenemos que tener en cuenta también otras medidas, como el número de errores que comete al escribir, para tener una visión más exacta de su productividad. Además, puede ser importante considerar otros factores, como el ambiente en que se realiza el trabajo. Por ejemplo, si el trabajador que comete demasiados errores al escribir se encuentra en un ambiente con demasiada gente y un ruido excesivo. Por tanto, para ser justos, en la evaluación es necesario tener en cuenta y corregir las diferencias en el ambiente de trabajo y la dificultad de la tarea (no es lo mismo escribir un texto simple que escribir uno lleno de tecnicismos y palabras más inusuales y complicadas). Cuantas más influencias de este tipo sea necesario tener en cuenta, menos objetiva será la evaluación del trabajo, mientras que, si todos los trabajadores realizan el mismo tipo de trabajo, con el mismo nivel de dificultad y en condiciones similares, la evaluación será más objetiva.

2. Monitorización por ordenador

Muchas personas utilizan el ordenador habitualmente para realizar su trabajo. Esto ha permitido que muchas empresas programen sus ordenadores para monitorizar el trabajo de sus empleados.

Por ejemplo, los ordenadores pueden medir el número de pulsaciones por minuto al usar el teclado, la incidencia de errores, el ritmo de trabajo, o el tiempo de descanso para las comidas. Los ordenadores se utilizan también para monitorizar a empleados de trabajos relacionados con la

comunicación, como tele operadores.

La mayoría de las personas se sienten cómodas con este tipo de monitorización, sobre todo cuando se utiliza para ayudarles a realizar mejor su trabajo en vez de para castigarles por tomarse demasiado tiempo para comer, por ejemplo.

Por otra parte, todas las técnicas de evaluación de rendimiento resultan un tanto estresantes para los trabajadores, e igualmente ocurre con la monitorización por ordenador. Las personas que trabajan solas experimentan más estrés con el uso de esta técnica que quienes trabajan en grupo, incluso aunque sean evaluados individualmente. Esto es debido al apoyo social que proporciona el grupo del que forman parte cuando dicho grupo está unido.

3. Datos personales relacionados con el trabajo

Otra forma de evaluación del rendimiento consiste en utilizar datos como nivel de absentismo, accidentes, historial de ganancias, etc. Estos datos pueden aportar poca información acerca de la competencia del trabajador al hacer su tarea, pero pueden usarse para distinguir a los buenos empleados de los malos.

B. Técnicas Subjetivas

Los trabajos en los que los empleados no producen algo que pueda contarse y medirse objetivamente, han de ser evaluados mediante técnicas algo más subjetivas.

Los psicólogos industriales han de evaluar a estos trabajadores no en función de la cantidad de unidades producidas, sino mediante la observación del comportamiento laboral durante un

determinado periodo de tiempo, emitiendo después un juicio acerca de su calidad.

1. Informes de rendimiento

Consisten en breves ensayos describiendo el rendimiento del trabajador. Tienen la desventaja de que pueden ser muy ambiguos a la hora de describir el comportamiento del empleado, y pueden estar influenciados por las preferencias del supervisor que escribe el informe.

2. Técnicas de valoración de mérito

Estas técnicas se diseñaron para intentar reducir la ambigüedad y alcanzar una mayor objetividad:

a) Escalas de valoración

Consiste en hacer una lista con los aspectos más importantes para la realización de ese trabajo (por ejemplo, cooperación, habilidades de comunicación, etc.) y especificar hasta qué punto un trabajador posee cada una de esas características (suele usarse una escala de 1 a 5). Los supervisores pueden anotar también alguna fortaleza particular del trabajador o explicar alguna circunstancia que pueda haber influido en su rendimiento. Algunas empresas permiten que los propios trabajadores añadan también sus comentarios en la evaluación.

b) Ranking

Los supervisores hacen una lista de los trabajadores, ordenándolos en función de su nivel en determinadas características y en el rendimiento general.

En esta técnica, cada trabajador se compara con todos los demás en cada una de las características evaluadas, situándolo en un ranking. Sólo sirve para números reducidos de trabajadores, pues de lo contrario puede

resultar tedioso. Debido a su simplicidad, proporciona menos información que otras técnicas. Además, resulta difícil especificar similitudes entre trabajadores, pues no puede situarse a dos en el mismo puesto del ranking.

c) Comparación de pares

Las comparaciones se hacen entre dos personas cada vez y cada persona se va comparando con todas las demás. Si han de evaluarse varias características, la comparación ha de realizar para cada una de ellas.

d) Distribución forzada

Los supervisores valoran a los empleados en proporciones fijas, de acuerdo con una distribución predeterminada. Por ejemplo:

- Superior: 10%
- Por encima de la media: 20%
- En la media: 40%
- Por debajo de la media: 20%
- Pobre: 10%

De este modo, un 10% de los trabajadores se situaría en el grupo de rendimiento superior, un 20% en el grupo de rendimiento por encima de la media.

e) Elección forzada

Los supervisores tienen que elegir entre dos frases positivas o dos negativas, aquella que mejor describa al trabajador o la que peor lo describa. Por ejemplo:

- Elegir la que mejor describa al trabajador:

Es confiable / Es agradable

- Elegir la que peor describa al trabajador:

Es arrogante / No le interesa trabajar bien.

Cuando aparece un determinado número de frases, es

difícil distinguir entre los rasgos que representan una característica deseable y los que representan una característica indeseable; por tanto, hace menos probable que se designen valoraciones positivas o negativas deliberada e injustamente. Es una técnica costosa de desarrollar porque requiere que cada frase correlacione con una medida de éxito en el trabajo y ha de tener validez predictiva. Además, las instrucciones pueden ser difíciles de entender.

f) Escalas de valoración conductual

Estas escalas se usan para evaluar el rendimiento laboral en términos de conductas específicas que son importantes para el éxito en el trabajo. Para diseñar una escala de este tipo, los supervisores o personas familiarizadas con el trabajo en cuestión observan la ejecución de los trabajadores y anotan las conductas necesarias para realizar el trabajo satisfactoriamente. De este modo se crean una lista de conductas, algunas de ellas asociadas con el éxito en el trabajo y otras con el fracaso. Luego se anota hasta qué punto un trabajador presenta cada una de esas conductas, dándole una puntuación que puede ir, por ejemplo, de 1 a 5. Buena parte del éxito de esta escala depende de la capacidad de los supervisores para identificar las conductas que son necesarias para el éxito en ese trabajo.

g) Escalas de observación conductual

En estas escalas, los empleados son evaluados también en términos de conductas críticas, pero lo que se evalúa en este caso es la frecuencia de dichas conductas durante un periodo de tiempo determinado.

3. Gestión en función de objetivos

Implica que haya un acuerdo entre trabajadores y supervisores para establecer una meta que el empleado debe cumplir en un plazo de tiempo determinado, generalmente un año. Luego se evalúa lo bien que los trabajadores han cumplido esos objetivos. Las metas deben ser realistas y específicas, descritas con la mayor claridad posible. Durante la evaluación, los supervisores y los empleados discuten hasta qué punto se han logrado esos resultados. El problema que puede presentar esta técnica es que con frecuencia a los empleados se les exige cada año una meta más alta, de modo que esos objetivos pueden llegar a ser muy poco realistas o inalcanzables.

2.2.2.3. Eficiencia Organizacional

La eficiencia definida por Chiavenato (1994), *"es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible"* (p. 28). Por otro lado, el ya precitado autor define la eficacia como: *"... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos ..."* (p. 29); *"... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita ..."* (p. 33). *"La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)"*. (p. 33).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (p. 20). El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es " ... un animal social ... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos" (p. 44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades. Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citarán las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el trabajo de investigación.

2.2.2.4. Teorías Motivacionales

A. Teoría de Maslow

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos

y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

B. Teoría de Mayo

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma,

sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

C. Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores.

Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales.

Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo

a fin de enriquecer el trabajo.

D. Modelo de Poder – Afiliación – Realización de Mc Clelland

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

E. Teoría “X” y Teoría “Y” de Mc Gregor

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad. Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal

a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

F. Teoría de la Expectativa

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se

reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales.

Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además, concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos. Es importante destacar, además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad.

Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

G. Teoría Homeostática de la Motivación

Este tipo de teorías explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos como pueden ser el hambre, la sed. Pero también sirven para explicar las conductas que originadas en desequilibrios psicológicos o mentales producidos por emociones o por enfermedades mentales que también suponen la reducción de una tensión que reequilibrar el organismo.

La homeostasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de una serie de elementos que han de mantenerse dentro de unos límites determinados, pues

de lo contrario peligraría la vida del organismo.

Así conocemos que existe una serie de elementos y funciones que han de estar perfectamente regulados y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la vida; por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre. Estas y otras funciones están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo regula y equilibra la situación poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello. Entre los autores más representativos de esta corriente podemos señalar a Hull, a Freud y a Lewin entre otros.

H. Teoría Psicoanalítica de la Motivación

Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes.

El punto de partida de Freud, máximo representante y fundador del psicoanálisis, es claramente homeostático. La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor. Tanto las pulsiones (variables instintuales básicas que guían y movilizan la conducta del hombre) como el aparato que regula su acción, son conceptuadas en términos psíquicos, en el límite entre lo físico y

lo mental.

Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo. La función de la pulsión es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa. Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer. Esta teoría evoluciona a lo largo de su vida.

El modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas.

La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen. Aun así, ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y de este tema en particular.

2.2.2.5. Factores que Influyen en la Eficiencia Laboral

a. Satisfacción del trabajo:

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y

con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

b. Autoestima:

La autoestima, es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

c. Trabajo en Equipo:

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los

trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

d. Capacitación del Trabajador:

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.

Según Nash, (1989:229), *“los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”* El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

2.2.2.6. El Comportamiento Humano en las Organizaciones

La versatilidad humana es muy grande, cada persona es un

fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. Las diferencias, en cuanto a aptitudes es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son diversos.

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente la gestión de los recursos humanos. Pero si las organizaciones están constituidas por personas y estas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil alcanzar. Las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a influencias de muchas variables. Por ello el estudio de tales comportamientos dentro de una organización es un reto nunca antes pensado, para aquellos que lideran las organizaciones, constituyéndose por ahora en una de las tareas más importantes.

El comportamiento organizacional es una disciplina novísima que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos, la organización y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Dado que dicho estudio se constituye en una de las tareas más importantes, hay algunas corrientes académicas que sostienen, que la organización debe buscar adaptarse a la gente, por cuanto el aspecto humano, es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. Para conocer de cerca el comportamiento organizacional, previo al conocimiento

del comportamiento grupal e individual de los trabajadores, se recurre a los aportes de diversas disciplinas del comportamiento, tales como la psicología, antropología, sociología y las ciencias políticas. El modelo que propone Robbin para el estudio del comportamiento organizacional, parte de la premisa que en toda organización existen tres niveles de análisis: nivel individual, nivel grupal e nivel organizacional. Los tres niveles son análogos, donde el siguiente nivel se construye sobre el nivel anterior. Conforme se mueve del nivel individual al nivel organizacional, se avanza sistemáticamente en la comprensión del comportamiento de una organización. Las variables dependientes en la que coinciden la mayoría de los académicos son los siguientes:

- **Productividad:** La empresa será productiva cuando entienda que debe combinar la eficacia (logro de metas) con la eficiencia (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica sustantivamente los costos. No cabe duda, que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente tiene ausentismo.
- **Satisfacción en el trabajo:** Significa que los empleados se sienten conformes y están convencidos que es eso lo que ellos merecen. Dicho de otra manera, la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo, es lo que él pensó recibir.

Las variables independientes que determinan el nivel de productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral son:

- **Variables del nivel individual:** Son todas aquellas características que posee una persona, que la han acompañado

desde su nacimiento. Las más obvias son las características personales o biográficas, como la edad, sexo, estado civil, estudios; las características de personalidad, conductas, valores y actitudes, y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la organización. Tales características influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto en relación de aquel que está sola.
- **Variables a nivel de sistemas de organización:** El comportamiento organizacional es más compleja que la simple suma de los comportamientos grupales o individuales. Los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan a la organización, podemos decir que el comportamiento organizacional ayuda a los directivos en los siguientes aspectos:

- i) Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- ii) Mejorar la calidad y productividad del trabajador, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- iii) Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La comunicación efectiva incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica para el año 2014.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- La comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal incide de manera significativa en el desempeño individual para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica.
- La comunicación efectiva en su dimensión interpersonal incide de manera significativa en el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica.
- La comunicación efectiva en su dimensión social incide de manera significativa en la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores. Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo.
- **Competitividad:** Las empresas exitosas obtienen ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tecnologías o introduciendo prácticas novedosas en los negocios (diseño de productos, procesos de producción, atención al comprador, entrenamiento del personal, etc.).

- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Comunicación Efectiva:** La comunicación efectiva es el acto de darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales adecuados. La idea es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando. En toda forma de comunicación se pierde algo del significado al transmitir el mensaje de un emisor a un receptor, y la comunicación efectiva busca eliminar o minimizar esta "fuga".
- **Eficiencia:** La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.
- **Eficacia:** se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos. Como un ejemplo muy ilustrativo podríamos decir que equivale a ganar un partido de fútbol independientemente de si el juego es aburrido o emocionante para el espectador, porque lo importante es hacer lo necesario para lograr el triunfo.
- **Eficiencia Laboral:** Se entiende por eficiencia el porcentual de la ecuación resultante entre el tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea.

“La eficiencia es muy importante. Sin ella, no habría organizaciones; con ella hay menos organizaciones...los expertos en eficiencia están más contentos cuando hay menos costes, incluso si esto implica que haya menos Clientes...”

- **Estrategias:** Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.
- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.
- **Integración de Personal:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.
- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Organización:** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros.

- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Satisfacción:** Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.
- **Servicio:** Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.
- **Trabajo en Equipo:** Es fundamental en muchos proyectos de empresa en los que la esencia del equipo muestra que la suma de distintos talentos a nivel individual da lugar al éxito porque el verdadero saber se comparte con humildad gracias a la retroalimentación que surge del diálogo asertivo y de la admiración mutua.
- **Usuarios:** Persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.
- **Valores:** Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

2.5.1. Variable Independiente:

X = Comunicación Efectiva

Dimensiones: (X)

X₁ Intrapersonal

Indicadores:

Autoconocimiento

Autoimagen

X₂ Interpersonal Observación
 Empatía

X₃ Social Interna
 Externa

2.5.2. Variable Dependiente:

Y = Eficiencia de Gestión

Dimensiones:

Y₁ Desempeño individual

Y₂ Trabajo en equipo

Y₃ Motivación

Indicadores

Condiciones de trabajo

Recompensa

Incentivos

Productividad

Compromiso

Efectividad

Estado de ánimo

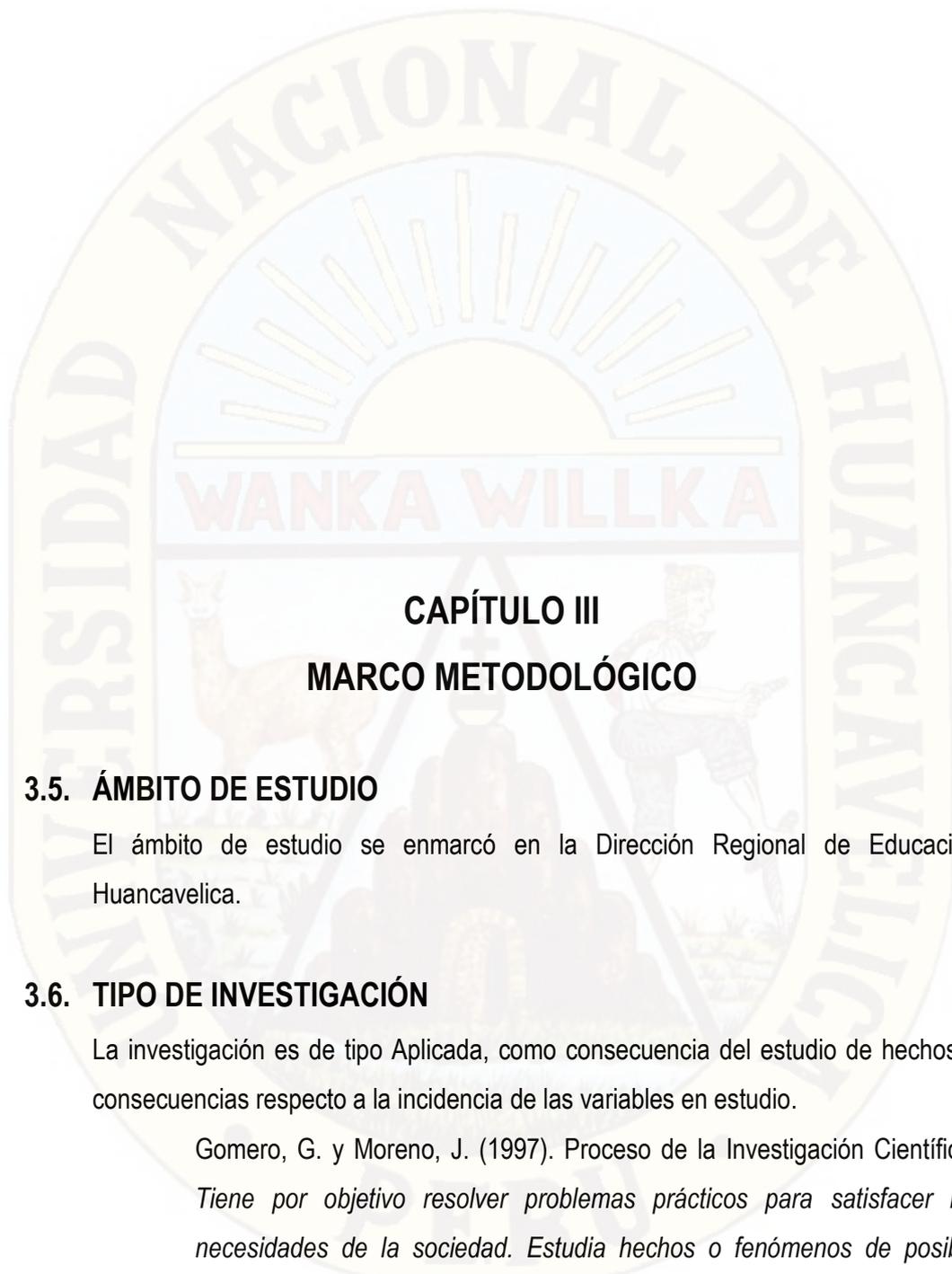
Expectativas

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis:

La comunicación efectiva incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica para el año 2014.

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Comunicación Efectiva (X)	<i>Un programa de éxito en las comunicaciones con los empleados se basa en el liderazgo del Director o Gerencia de una organización, quien debe estar comprometido filosófica y conductualmente con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas institucionales. Si sus palabras y acciones van enfocadas a una mayor y mejor comunicación, su compromiso trascenderá al resto de la organización.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Intrapersonal - Interpersonal - Social 	<ul style="list-style-type: none"> Autoconocimiento Autoimagen Observación Empatía Interna Externa 	<ul style="list-style-type: none"> Nunca Pocas ocasiones Algunas veces
Eficiencia Laboral (Y)	<i>En términos generales, la eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño Individual - Trabajo en Equipo - Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones de Trabajo Recompensa Incentivos Productividad Compromiso Efectividad Estado de ánimo Expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> Casi siempre Siempre



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.5. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se enmarcó en la Dirección Regional de Educación Huancavelica.

3.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Aplicada, como consecuencia del estudio de hechos y consecuencias respecto a la incidencia de las variables en estudio.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997). Proceso de la Investigación Científica. *Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.*

3.7. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación para el trabajo es el Descriptivo – Correlacional.

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

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

Los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).

3.8. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.8.2. Método

Para la investigación se utilizó el método inductivo, deductivo y correlacional; porque se buscó conocer y determinar la relación de la comunicación efectiva en la eficiencia de gestión de parte del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica.

- **Método Inductivo:** Permitió obtener conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- **Método Deductivo:** Permitió el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Para partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.

- **Método Correlacional:** Permitió estudiar la relación que existe entre las variables de estudio.

3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Observación:

Proceso de conocimiento por el cual se percibió rasgos característicos de nuestro objeto de estudio. Esta permitió complementar las técnicas siguientes, teniendo así una visión global del estudio.

2. Análisis Bibliográfico y Documental:

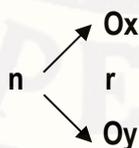
De los libros y artículos u otros documentos, como fuentes de información que fueron debidamente analizados, comparados y comentados. Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, fueron tomadas de la biblioteca de la universidad y la biblioteca especializada de la FCE.

3. Encuesta:

El propósito de la encuesta fue determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio, es decir cuál es el estado actual en que se encontraron. La encuesta realizada estuvo dirigido al personal administrativo de la Dirección Regional de Educación Huancavelica.

3.10. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el estudio se utilizó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:



Donde:

n: muestra

- O: observación
x: comunicación efectiva
y: eficiencia de gestión
r: relación de variables

Sampieri R. (2004). Metodología de la Investigación. *Los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales).*

3.11. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.11.2. Población y Muestra y Muestreo

La investigación abarcó tomando como referencia al personal administrativo de la Dirección Regional de Educación Huancavelica, en un total de 30 personas.

3.11.3. Muestreo

El muestreo fue el no probabilístico por conveniencia, ya que convino tomar como unidad de análisis la DRE-Huancavelica.

3.12. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas empleadas para adjuntar y capturar datos fueron las siguientes:

Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra.
- Procesos de observación.

Para la recolección de datos secundarios:

- Recopilación de las fuentes bibliográficas.
- Aplicación del instrumento.
- Proceso de encuestas.
- Tabulación de datos.

3.13. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO 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 23.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los trabajadores encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio en la presentación de resultados.
- d. El análisis inferencial, mediante la estadística de correlación de variables “r” de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables y la prueba de t de student.
- e. Se empleó el programa estadístico IBM SPSS 23.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales).

The logo of the Universidad Nacional de Huancavelica is a circular emblem. At the top, the words "UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA" are written in a semi-circle. In the center, there is a sun with rays. Below the sun, the words "WANKA WILLKA" are written in a horizontal band. At the bottom of the emblem, there are illustrations of a llama on the left and a person sitting on the right.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con los correspondientes instrumentos de medición referidos a la evaluación de la comunicación efectiva y la evaluación de la eficiencia laboral en el personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica, periodo 2014; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para las dos variables de estudio; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 30 filas y 40 columnas para la primera variable y 25 columnas para la segunda variable).

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

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

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

4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y LA EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA LABORAL

Gráfico 1. Estadísticas de resumen de la evaluación de la comunicación efectiva y la evaluación de la eficiencia laboral.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N° 1 se observa las estadísticas de resumen de las dos variables en estudio. Observamos que para la variable referida a la *comunicación efectiva* la media es 109,47 que dentro del rango de la variable está tipificada como media [93-147] asimismo la puntuación mínima es de 43 puntos y la máxima es 167 puntos, el valor de la mediana es de 119 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de

dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 32,48 y la varianza es 1055,22 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la media poblacional al 95% [97,34-121,60].

Observamos que para la variable referida a la *eficiencia laboral* la media es 73,533 que dentro del rango de la variable está tipificada como media [58-92] asimismo la puntuación mínima es de 33 puntos y la máxima es 104 puntos, el valor de la mediana es de 75,5 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 20,231 y la varianza es 409,29 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la verdadera media poblacional al 95% de confianza; el histograma nos muestran que efectivamente los datos están siguiendo una distribución normal por lo cual usaremos los elementos de la estadística paramétrica.

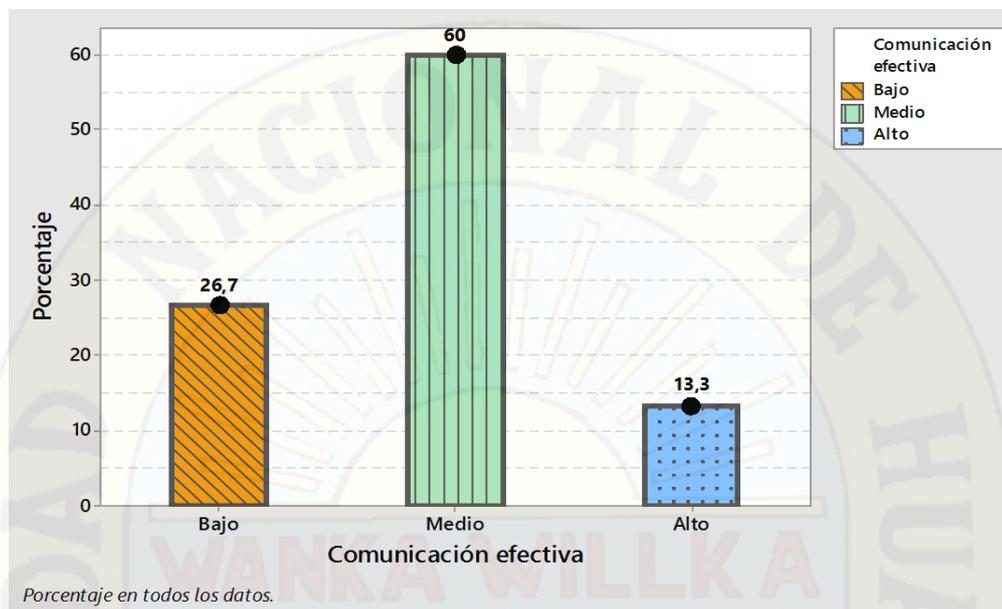
4.1.1. RESULTADOS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Tabla 1. Resultados de la comunicación efectiva en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.

Comunicación efectiva	f	%
Bajo	8	26,7
Medio	18	60,0
Alto	4	13,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 2. Diagrama de la comunicación efectiva en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.



Fuente: tabla N° 1.

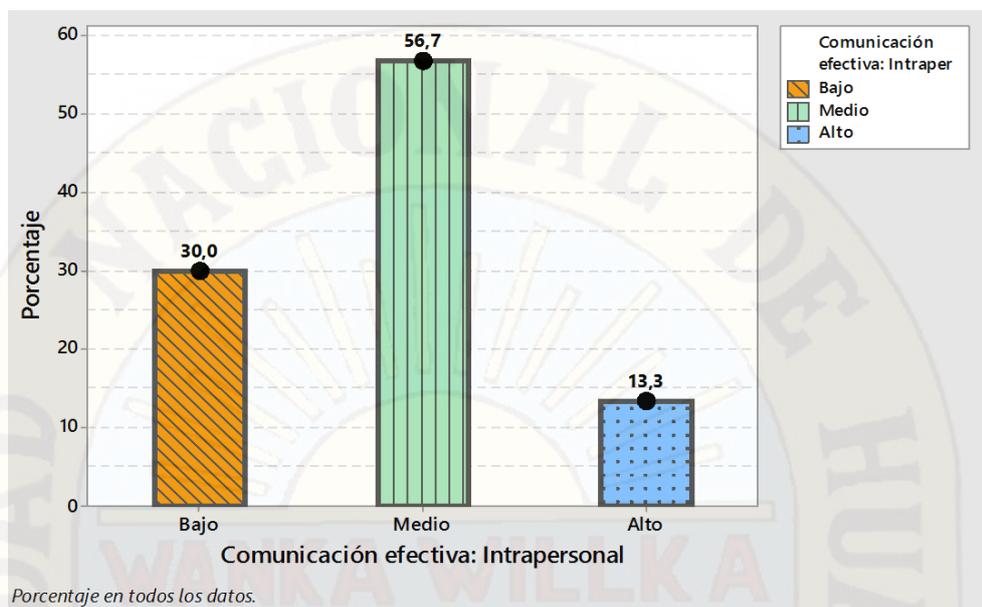
La tabla N° 1 muestra los resultados de los niveles de la comunicación efectiva en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Huancavelica, observamos que el 26,7% (8) de los casos consideran que es bajo, el 60,0% (18) de los casos consideran que el nivel es medio y el 13,3% (4) de los casos el nivel el alto.

Tabla 2. Resultados de la comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.

Comunicación efectiva	F	%
Bajo	9	30,0
Medio	17	56,7
Alto	4	13,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 3. Diagrama de la comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.



Fuente: tabla N° 2.

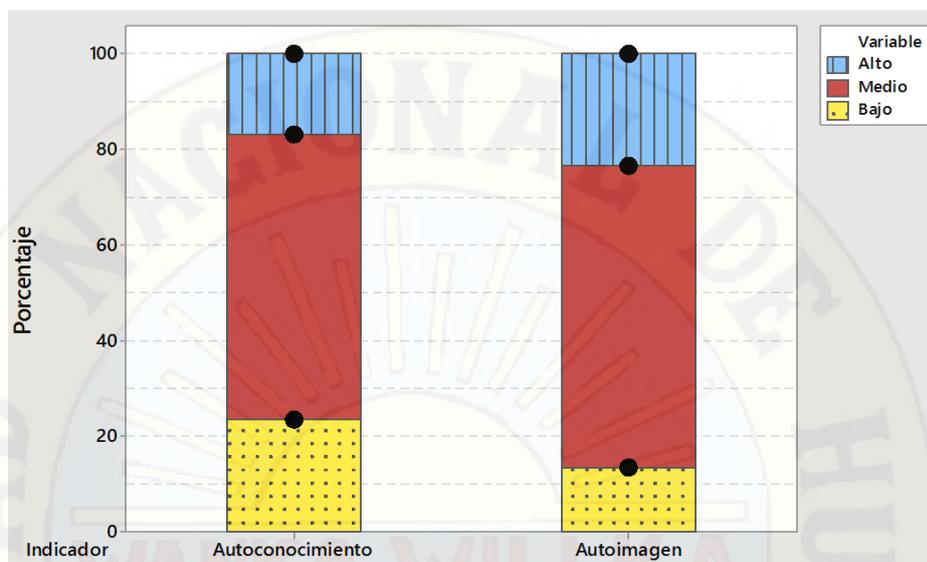
La tabla 2 muestra los resultados de los niveles de la comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Huancavelica, observamos que el 30,0% (9) de los casos consideran que es bajo, el 56,7% (17) de los casos consideran que el nivel es medio y el 13,3% (4) de los casos el nivel el alto.

Tabla 3. Resultados de los indicadores de la comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal en el personal administrativo de la dirección regional de educación.

Indicadores de la dimensión intrapersonal	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Autoconocimiento	7	23,3	18	60,0	5	16,7	30	100,0
Autoimagen	4	13,3	19	63,3	7	23,3	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 4. Diagrama de los indicadores de la comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal en el personal administrativo de la dirección regional de educación.



Fuente: tabla N° 3.

[1] **Autoconocimiento.**- En este indicador los resultados evidencian que el 23,3% (7) tienen un nivel bajo; en el 60,0% (18) tienen un nivel medio y en el 16,7% (5) de los casos el nivel es alto en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Huancavelica, periodo 2014.

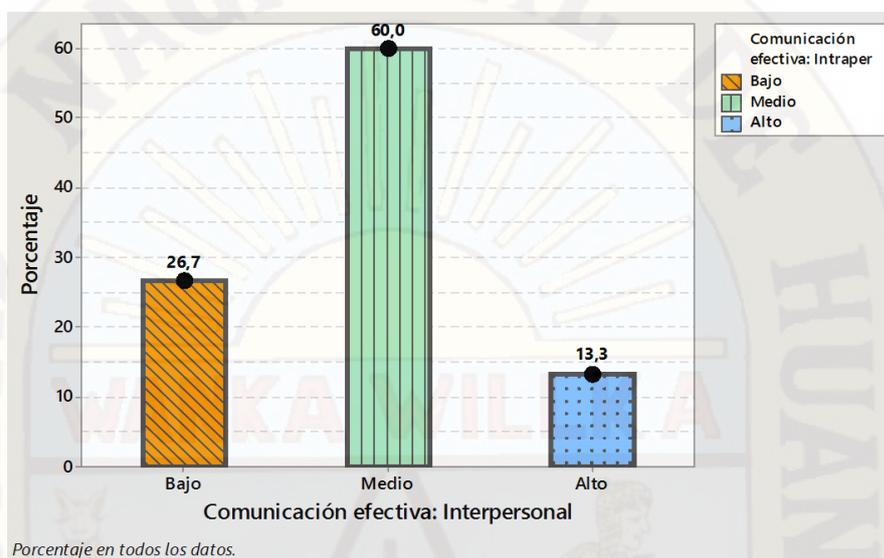
[2] **Autoimagen.**- En este indicador los resultados evidencian que el 13,3% (4) tienen un nivel bajo; en el 63,3% (18) tienen un nivel medio y en el 23,3% (7) de los casos el nivel es alto en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Huancavelica, periodo 2014.

Tabla 4. Resultados de la comunicación efectiva en su dimensión interpersonal en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.

Comunicación efectiva: Interpersonal	f	%
Bajo	8	26,7
Medio	18	60,0
Alto	4	13,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 5. Diagrama de la comunicación efectiva en su dimensión interpersonal en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.



Fuente: tabla N° 4.

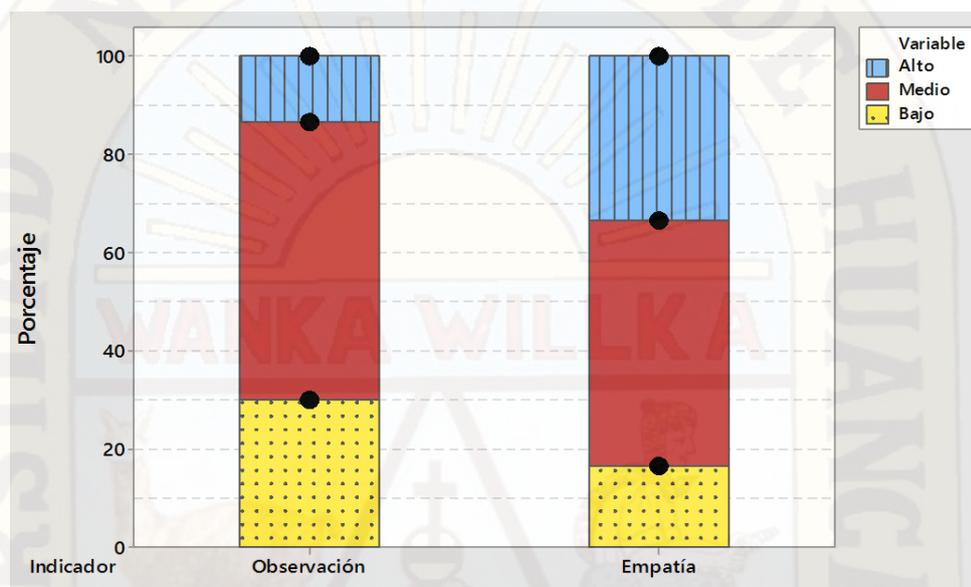
La tabla 4 muestra los resultados de los niveles de la comunicación efectiva en su dimensión interpersonal en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Huancavelica, observamos que el 26,7% (8) de los casos consideran que es bajo, el 60,0% (18) de los casos consideran que el nivel es medio y el 13,3% (4) de los casos el nivel el alto.

Tabla 5. Resultados de los indicadores de la comunicación efectiva en su dimensión interpersonal en el personal administrativo de la dirección regional de educación.

Indicadores de la dimensión interpersonal	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Observación	9	30,0	17	56,7	4	13,3	30	100,0
Empatía	5	16,7	15	50,0	10	33,3	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 6. Diagrama de los indicadores de la comunicación efectiva en su dimensión interpersonal en el personal administrativo de la dirección regional de educación.



Fuente: tabla N° 5.

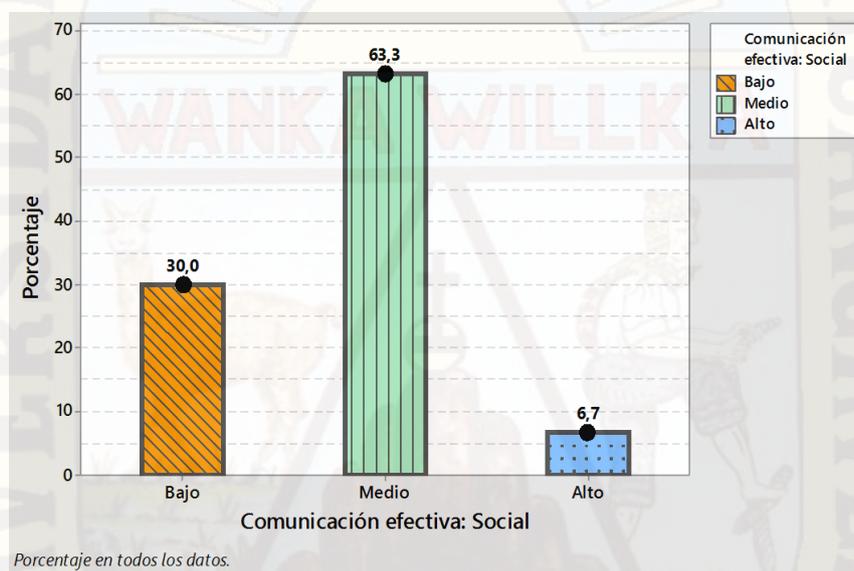
- [1] **Observación.-** En este indicador los resultados evidencian que el 30,0% (9) tienen un nivel bajo; en el 56,7% (17) tienen un nivel medio y en el 13,3% (4) de los casos el nivel es alto en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Huancavelica, periodo 2014.
- [2] **Empatía.-** En este indicador los resultados evidencian que el 16,7% (5) tienen un nivel bajo; en el 50,0% (15) tienen un nivel medio y en el 33,3% (10) de los casos el nivel es alto en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Huancavelica, periodo 2014.

Tabla 6. Resultados de la comunicación efectiva en su dimensión social en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.

Comunicación efectiva: Social	f	%
Bajo	9	30,0
Medio	19	63,3
Alto	2	6,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 7. Diagrama de la comunicación efectiva en su dimensión social en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.



Fuente: Tabla N° 6.

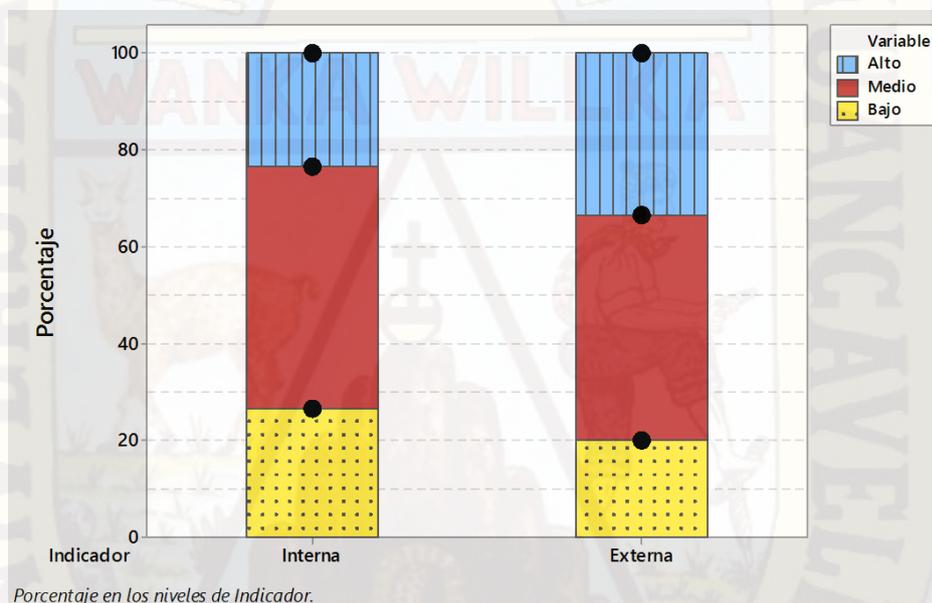
La tabla 6 muestra los resultados de los niveles de la comunicación efectiva en su dimensión social en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Huancavelica, observamos que el 30,0% (9) de los casos consideran que es bajo, el 63,3% (19) de los casos consideran que el nivel es medio y el 6,7% (2) de los casos el nivel el alto.

Tabla 7. Resultados de los indicadores de la comunicación efectiva en su dimensión social en el personal administrativo de la dirección regional de educación.

Indicadores de la dimensión social	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Interna	8	26,7	15	50,0	7	23,3	30	100,0
Externa	6	20,0	14	46,7	10	33,3	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 8. Diagrama de los indicadores de la comunicación efectiva en su dimensión social en el personal administrativo de la dirección regional de educación.



Fuente: tabla N° 7.

- [1] **Interna.**- En este indicador los resultados evidencian que el 26,7% (8) tienen un nivel bajo; en el 50,0% (15) tienen un nivel medio y en el 23,3% (7) de los casos el nivel es alto.
- [2] **Externa.**- En este indicador los resultados evidencian que el 20,0% (6) tienen un nivel bajo; en el 46,7% (14) tienen un nivel medio y en el 33,3% (10) de los casos el nivel es alto.

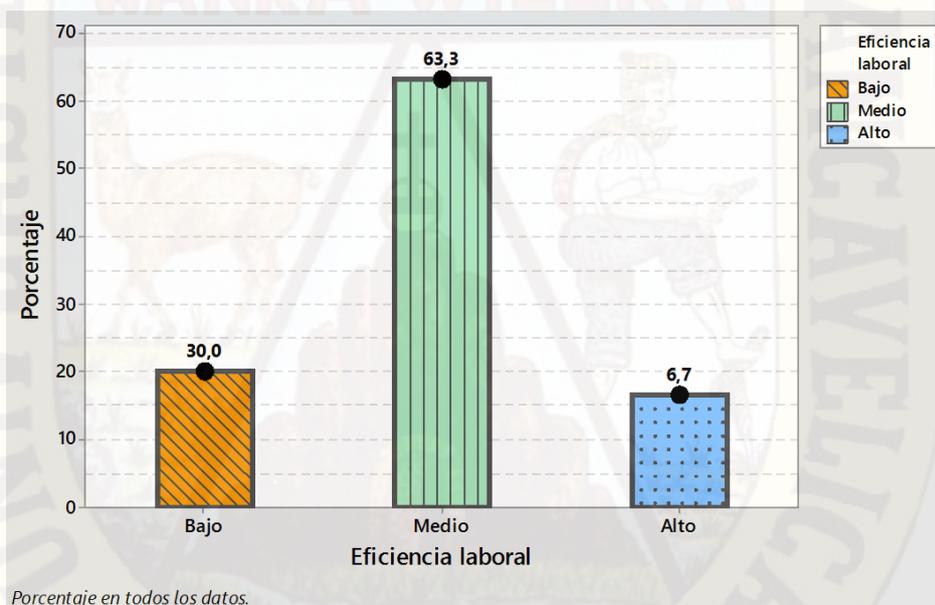
4.1.2. RESULTADOS DE LA EFICIENCIA LABORAL

Tabla 8. Resultados de la eficiencia laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.

Eficiencia laboral	f	%
Bajo	6	20,0
Medio	19	63,3
Alto	5	16,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 9. Diagrama de la eficiencia laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.



Fuente Tabla N° 8

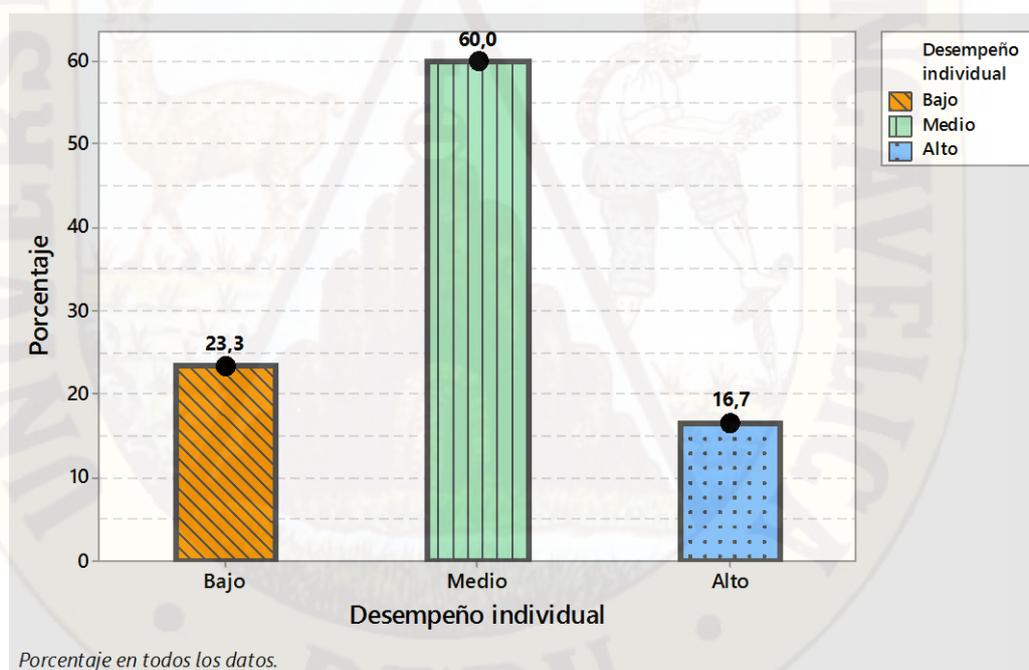
La tabla 8 muestra los resultados de los niveles de la eficiencia laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Huancavelica, observamos que el 20,0% (6) de los casos consideran que es bajo, el 63,3% (19) de los casos consideran que es medio y el 16,7% (5) de los casos el nivel el alto.

Tabla 9. Resultados de la eficiencia laboral en la dimensión desempeño individual en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.

Desempeño individual	f	%
Bajo	7	23,3
Medio	18	60,0
Alto	5	16,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 10. Diagrama de la eficiencia laboral en la dimensión desempeño individual en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.



Fuente Tabla N° 9

La tabla 9 muestra los resultados de los niveles de la eficiencia laboral en la dimensión desempeño individual en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Huancavelica, observamos que el 23,3% (7) de los casos

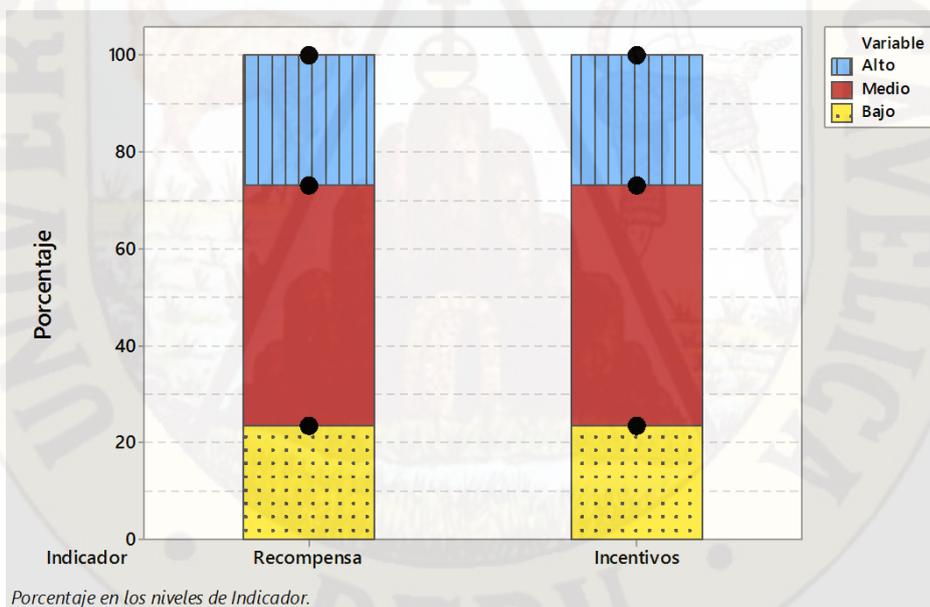
consideran que es bajo, el 60,0% (18) de los casos consideran que es medio y el 16,7% (5) de los casos el nivel el alto.

Tabla 10. Resultados de los indicadores del desempeño individual en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.

Indicadores de la dimensión desempeño individual	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Recompensa	7	23,3	15	50,0	8	26,7	30	100,0
Incentivos	7	23,3	15	50,0	8	26,7	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfico 11. Diagrama de los indicadores del desempeño individual en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.



Fuente: Tabla N° 10.

[1] Recompensa.- En este indicador los resultados evidencian que el 23,3% (7) de los casos tienen un nivel bajo; en el 50,0% (15) de los casos tienen un nivel medio y en el 26,7% (8) de los casos tienen un nivel alto.

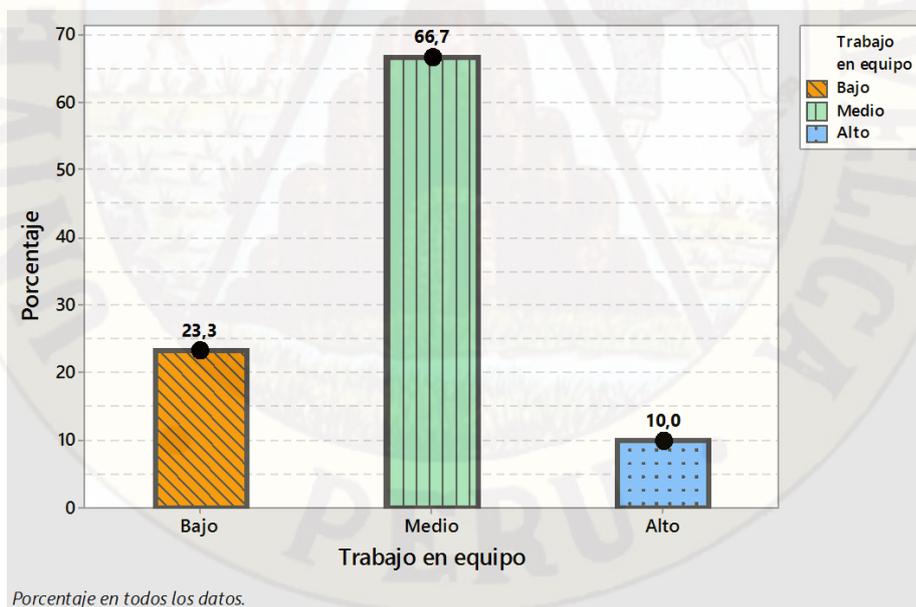
[2] **Incentivos.**- En este indicador los resultados evidencian que el 23,3% (7) de los casos tienen un nivel bajo; en el 50,0% (15) de los casos tienen un nivel medio y en el 26,7% (8) de los casos tienen un nivel alto.

Tabla 11. Resultados de la eficiencia laboral en la dimensión trabajo en equipo en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.

Trabajo en equipo	f	%
Bajo	7	23,3
Medio	20	66,7
Alto	3	10,0
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfico 12. Diagrama de la eficiencia laboral en la dimensión trabajo en equipo en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.



Fuente: Tabla N° 11

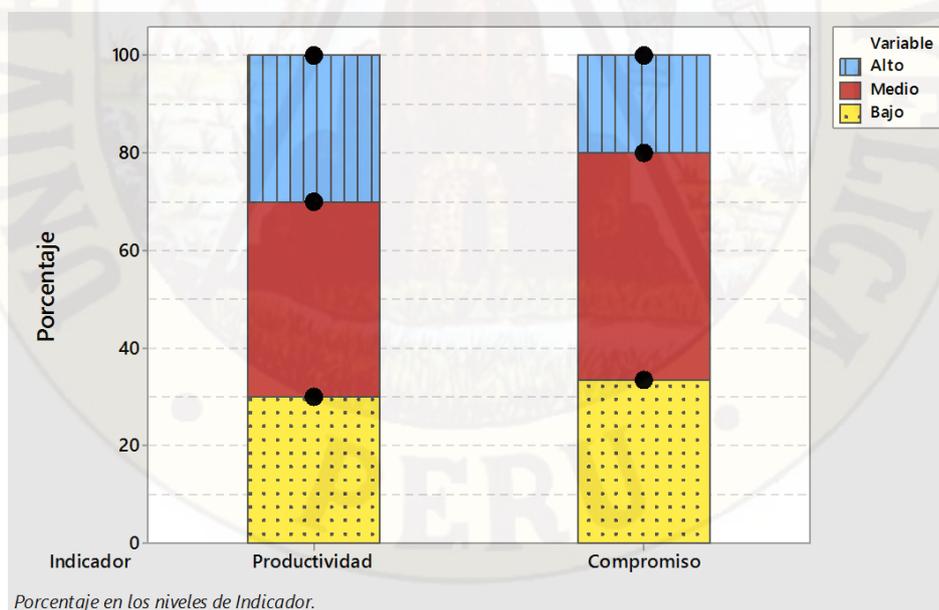
La tabla 11 muestra los resultados de los niveles de la eficiencia laboral en la dimensión trabajo en equipo en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Huancavelica, observamos que el 23,3% (7) de los casos consideran que es bajo, el 66,7% (20) de los casos consideran que es medio y el 10,0% (3) de los casos el nivel el alto.

Tabla 12. Resultados de los indicadores del trabajo en equipo en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.

Indicadores de la dimensión trabajo en equipo	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Productividad	9	30,0	12	40,0	9	30,0	30	100,0
Compromiso	10	33,3	14	46,7	6	20,0	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 13. Diagrama de los indicadores del trabajo en equipo en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.



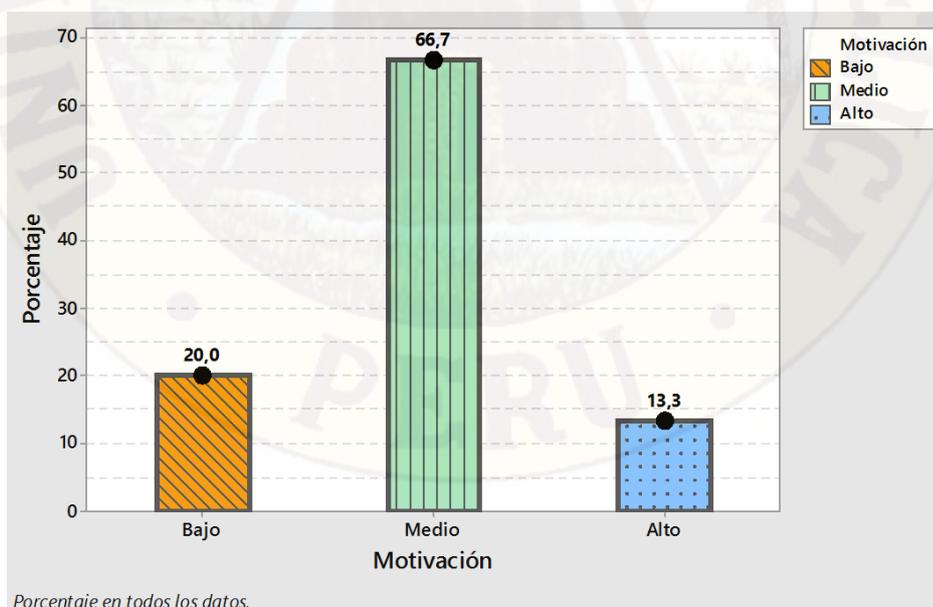
- [1] **Productividad.**- En este indicador los resultados evidencian que el 30,0% (9) tienen un nivel bajo; en el 40,0% (12) tienen un nivel medio y en el 30,0% (9) de los casos el nivel es alto.
- [2] **Compromiso.**- En este indicador los resultados evidencian que el 33,3% (10) tienen un nivel bajo; en el 46,7% (14) tienen un nivel medio y en el 20,0% (6) de los casos el nivel es alto.

Tabla 13. Resultados de la eficiencia laboral en la dimensión motivación en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.

Trabajo en equipo	f	%
Bajo	6	20,0
Medio	20	66,7
Alto	4	13,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 14. Diagrama de la eficiencia laboral en la dimensión motivación en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.



Fuente: Tabla N° 13.

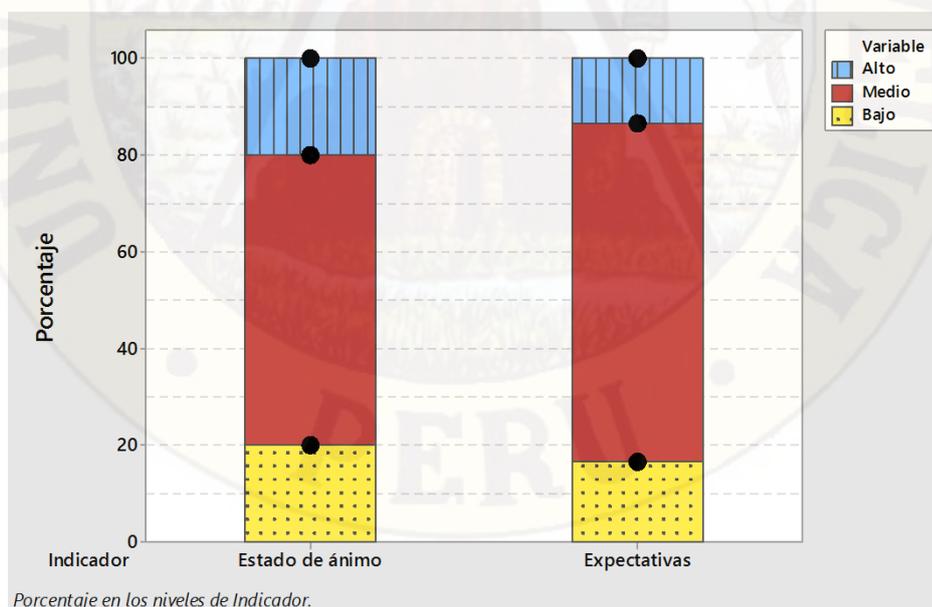
La tabla 13 muestra los resultados de los niveles de la eficiencia laboral en la dimensión motivación en el personal administrativo de la dirección regional de educación de Huancavelica, observamos que el 20,0% (6) de los casos consideran que es bajo, el 66,7% (20) de los casos consideran que es medio y el 13,3% (4) de los casos el nivel el alto.

Tabla 14. Resultados de los indicadores de la motivación en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.

Indicadores de la dimensión motivación	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Estado de ánimo	6	20,0	18	60,0	6	20,0	30	100,0
Expectativas	5	16,7	21	70,0	4	13,3	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 15. Diagrama de los indicadores del trabajo en equipo en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.



Porcentaje en los niveles de Indicador.

Fuente: Tabla N° 14.

- [1] **Estado de ánimo.**- En este indicador los resultados evidencian que el 20,0% (6) tienen un nivel bajo; en el 60,0% (18) tienen un nivel medio y en el 20,0% (6) de los casos el nivel es alto.
- [2] **Expectativas.**- En este indicador los resultados evidencian que el 16,7% (5) tienen un nivel bajo; en el 70,0% (21) tienen un nivel medio y en el 13,3% (4) de los casos el nivel es alto.

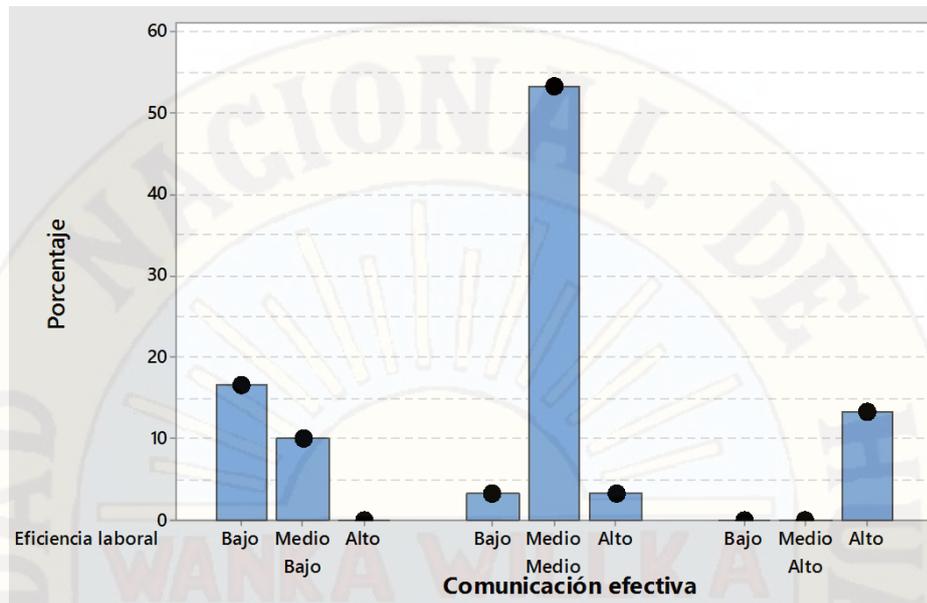
4.1.3. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y LA EFICIENCIA LABORAL

Tabla 15. *Resultados de la relación de comunicación efectiva y la eficiencia laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.*

Eficiencia laboral	Comunicación efectiva						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bajo	5	16,7	1	3,3	-	-	6	20,0
Medio	3	10,0	16	53,3	-	-	19	63,3
Alto	-	-	1	3,3	4	13,3	5	16,7
Total	8	26,7	18	60,0	4	13,3	30	100,0
	$\chi^2=34$			$gl=4$			$p=0,0$	

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfico 16. *Diagrama de la relación de comunicación efectiva y la eficiencia laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica.*

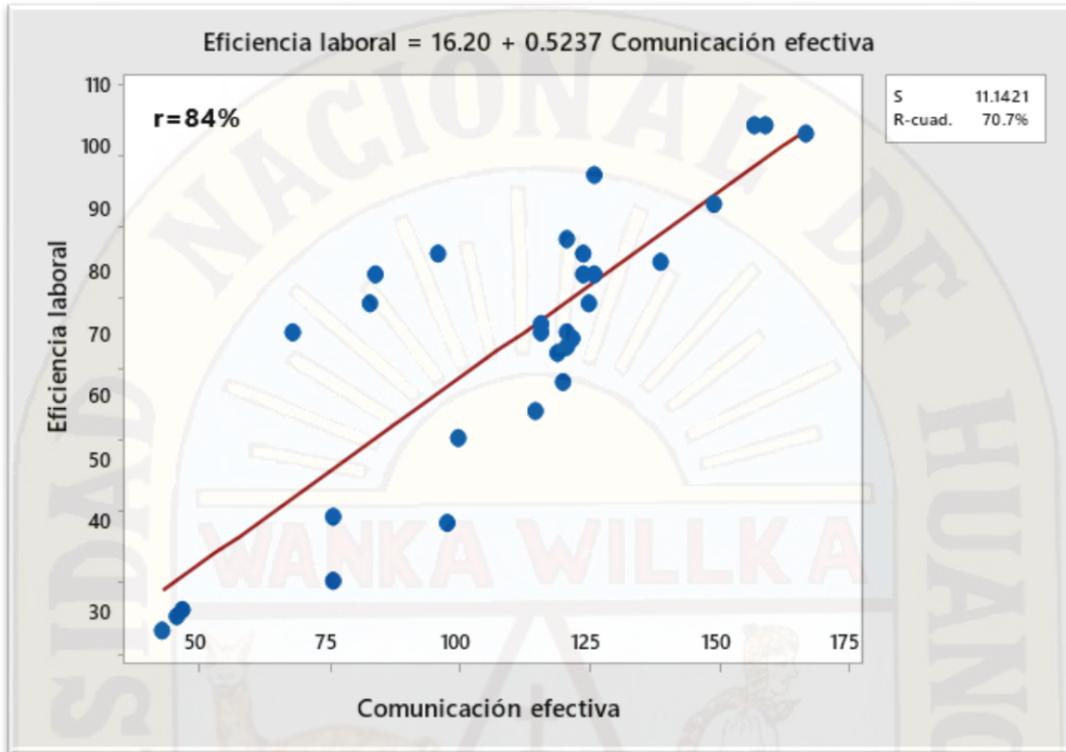


Fuente: Tabla N° 15.

En la tabla N° 15 se puede observar los resultados de la relación de las categorías de ambas variables, como podemos observar el 16,7% (5) de los casos consideran que la eficiencia laboral es bajo y la comunicación efectiva es bajo; el 10,0% (3) de los casos consideran que la eficiencia laboral es media y la comunicación efectiva es bajo; el 3,3% (1) de los casos consideran que la eficiencia laboral es bajo y la comunicación efectiva es media; el 53,3% (16) de los casos consideran que la eficiencia laboral es media y la comunicación efectiva es media; el 3,3% (1) de los casos consideran que la eficiencia laboral es alto y la comunicación efectiva es media; el 13,3% (4) de los casos consideran que la eficiencia laboral es alto y la comunicación efectiva es alto.

Las estadísticas de resumen nos muestran la estadística de independencia chi cuadrada es de $\chi^2(g=4)=34$ y el contraste de significancia para cuatro grados de libertad es de $p=0<0,05$ por lo que se confirma la presencia de una relación entre las variables.

Gráfico 17. Diagrama de la relación de la comunicación efectiva y la eficiencia laboral.



Para determinar la intensidad usaremos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición para lo cual utilizaremos la estadística “r” de Pearson:

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

Siendo:

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

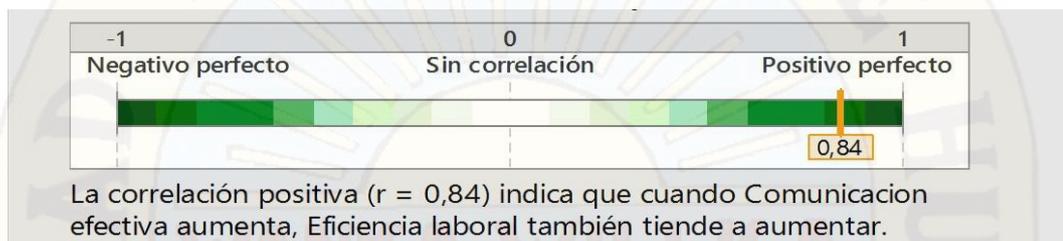
S_i : Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

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

$$r = \frac{552,64}{\sqrt{1055,22} \times \sqrt{409,29}} = 84\%$$

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

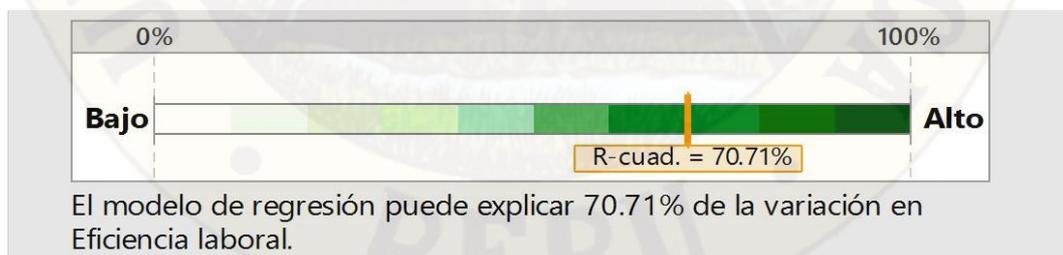
Gráfico 18. Diagrama de la significancia de la correlación entre las variables.



Fuente: Software estadístico.

Del correspondiente diagrama de dispersión del gráfico N° 17 podemos confirmar el hecho de que la relación entre las variables es positiva pues la pendiente de la línea de regresión es mayor que cero; al determinar el índice de la relación entre las dos variables se ha determinado que es 84% y positiva que de acuerdo a la tabla N° 14 se tipifica como *positiva fuerte*.

Gráfico 19. Diagrama del porcentaje de variación explicado por el modelo.



Fuente: Software estadístico

La estadística R cuadrado nos indica que toda predicción de la variable Fidelización tienen un poder de predicción del 70,71%.

Tabla 16. *Intensidad de la correlación “r” de Pearson.*

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

Fuente: Ritchel (2006).

4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

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

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- Nula (H_0)

La comunicación efectiva no incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la dirección regional de educación Huancavelica para el año 204.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- **Alternativa (H_1)**

La comunicación efectiva incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la dirección regional de educación Huancavelica para el año 2014.

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA O ERROR

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

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria (x) sigue una distribución “ t ” con 28 grados de libertad:

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

El valor crítico o tabulado “ V_t ” de la prueba para 28 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,701 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

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

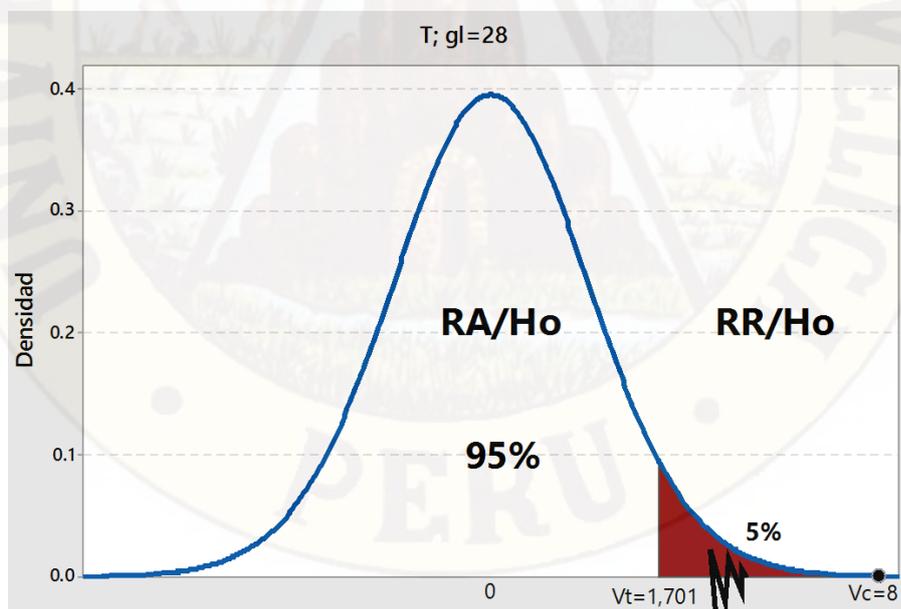
$$t = V_c = 0,84 \sqrt{\frac{30 - 2}{1 - 0,84^2}} = 8$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado y el valor crítico de la misma lo tabulamos en la gráfica de la función "t", del grafico notamos que se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho) de la cual podemos deducir que $V_c > V_t$ ($8 > 1,701$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

La comunicación efectiva incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la dirección regional de educación Huancavelica para el año 2014 con un 95% de confianza.

Gráfico 20. Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis.



Fuente: Generado con el Software Estadístico.

Además, se deduce de la gráfica 20 que la probabilidad asociada al modelo es $p=0<0,05$ por lo que se confirma la decisión de rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Además, el gráfico 19 presenta la estadística de bondad de ajuste $R^2=70,71\%$ que representa el poder de predicción del modelo lineal asociado.

4.2.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

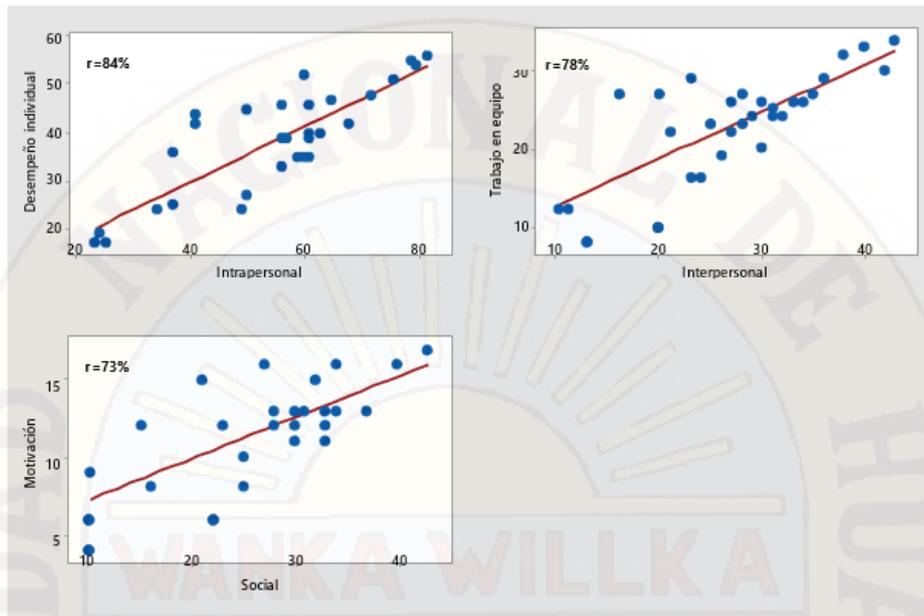
En la siguiente tabla se observa las estadísticas de resumen para las correlaciones de las dimensiones de las variables basados en la estadística “r” de Pearson y otras estadísticas para la respectiva docimacia de las hipótesis específicas, de tal manera que se logre el cumplimiento de los objetivos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

Tabla 17. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

Dimensiones de la comunicación efectiva	Dimensiones de la eficiencia laboral		
	Desempeño individual	Trabajo en equipo	motivación
Intrapersonal	r = 84% Vc = 8		
Interpersonal		r = 78% Vc = 6	
Social			r = 73% Vc = 5

Fuente: Software estadístico

Gráfico 21. Diagrama de dispersión para la relación de las variables y dimensiones.



Fuente: Software estadístico.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H₀):**

La comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal no incide de manera significativa en el desempeño individual para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la dirección regional de educación Huancavelica para el año 2014.

- **Hipótesis Alterna (H₁):**

La comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal incide de manera significativa en el desempeño individual para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la dirección regional de educación Huancavelica para el año 2014.

DISCUSIÓN

De la tabla 17 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=84\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $8 > 1,701$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal incide de manera significativa en el desempeño individual para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la dirección regional de educación Huancavelica para el año 2014 con un nivel de confianza del 95%.

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La comunicación efectiva en su dimensión interpersonal no incide de manera significativa en el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la dirección regional de educación Huancavelica para el año 2014.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La comunicación efectiva en su dimensión interpersonal incide de manera significativa en el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la dirección regional de educación Huancavelica para el año 2014.

DISCUSIÓN

De la tabla 17 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=78\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $6 > 1,701$ que tienen asociado un

contraste de significancia de $p=0,00<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La comunicación efectiva en su dimensión interpersonal incide de manera significativa en el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la dirección regional de educación Huancavelica para el año 2014 con un nivel de confianza del 95%.

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La comunicación efectiva en su dimensión social no incide de manera significativa en la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la dirección regional de educación Huancavelica para el año 2014.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La comunicación efectiva en su dimensión social incide de manera significativa en la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la dirección regional de educación Huancavelica para el año 2014.

DISCUSIÓN

De la tabla 17 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=73\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $5>1,701$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La comunicación efectiva en su dimensión social incide de manera significativa en la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la dirección regional de educación Huancavelica para el año 2014 con un nivel de confianza del 95%.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Considerando los resultados de la investigación, se pone en evidencia la presencia de una relación positiva fuerte entre la comunicación efectiva y la eficiencia para el personal administrativo de la dirección regional de educación de Huancavelica, periodo 2014. La intensidad de la relación fue del 84% que se tipifica como una relación positiva fuerte alta dentro del dominio probabilístico. Con lo cual se está dando cumplimiento al objetivo general de la investigación.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos, los resultados de la investigación han puesto en relieve que la relación entre la comunicación intrapersonal y el desempeño individual tiene una intensidad del 84%; la relación entre la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo tiene una intensidad del 78% y finalmente la intensidad de la relación entre la comunicación social y la motivación tienen una intensidad del 73% con lo cual evidentemente se logra el cumplimiento de los objetivos específicos.

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

- **Cantidad de datos.**- El tamaño de su muestra para ambos grupos de estudio ($n=30$) es lo suficientemente necesario como para proveer una estimación muy precisa de la fuerza de la relación (teorema del límite central).
- **Datos atípicos.**- Puesto que los datos poco comunes pueden tener una influencia fuerte en los resultados, en los diagramas de caja no se identifican la presencia de casos atípicos que degeneren la distribución de los datos.
- **Normalidad.**- Debido a que se tiene más o igual a 30 casos de análisis, la normalidad no representa un problema.

- **El modelo de predicción.**- El Informe de selección de modelo muestra un modelo idóneo y eficiente para realizar predicciones. Además, en la gráfica de dispersión de la relación general se observe que los casos cubren adecuadamente el rango de valores de las dos variables.

Dicho modelo de predicción es:

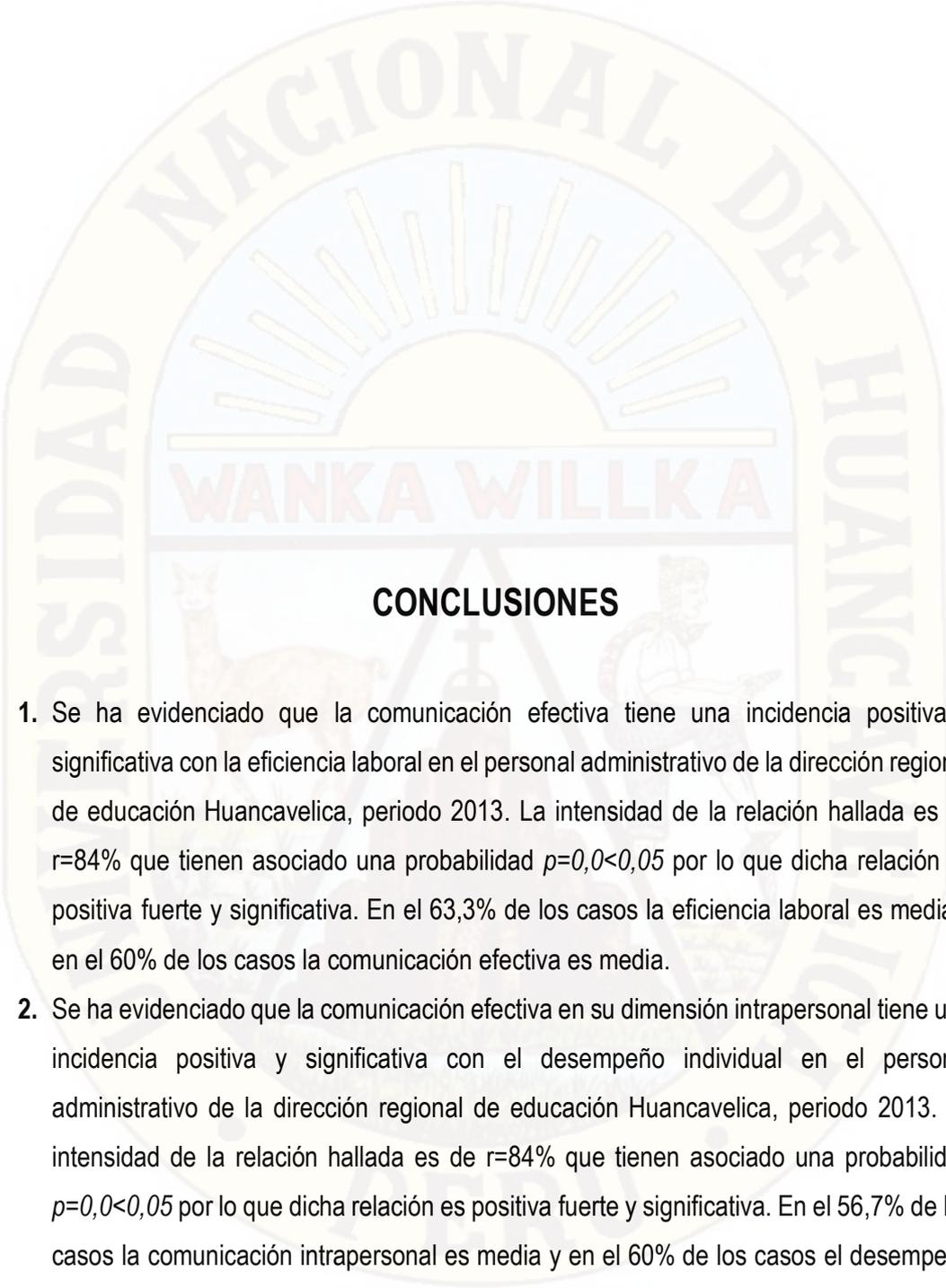
$$\text{Eficiencia laboral} = 16,20 + 0,5237 * \text{Comunicación efectiva.}$$

Además, su estadística de bondad de ajuste $R^2=70,7\%$ implica que cualquier predicción tienen un nivel de certeza del 70,7% o que el modelo de regresión lineal explica hasta el 70,7% de la variación de una variable.

En general se ha corroborado que el 63,3% de los trabajadores consideran que la eficiencia laboral es media en la dirección regional de educación de Huancavelica y el 60% de los casos consideran que la comunicación efectiva también es media.

Los resultados de esta investigación al confrontarlos con los obtenidos por Ronzales (2009) muestran la compatibilidad de los resultados, puesto que en realidades parecidas como Ayacucho y Huancavelica la relación entre las variables es significativa.

Asimismo, al considera a Arango (2010) nos percatamos que nuestros resultados son compatibles, puesto que las conclusiones arribadas así lo demuestran; además pone en relieve las nuevas posibilidades para futuras investigaciones en las organizaciones.

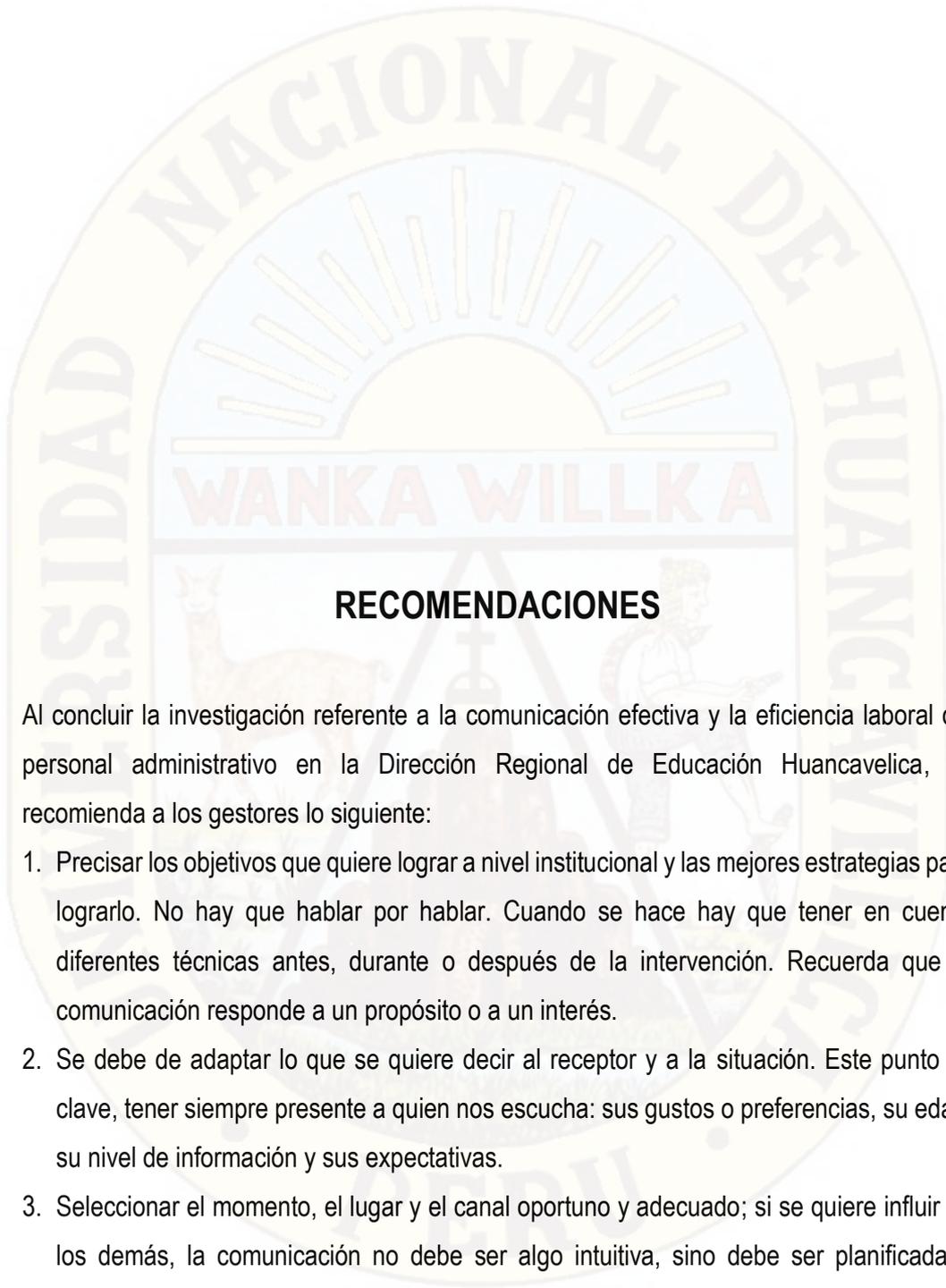


CONCLUSIONES

1. Se ha evidenciado que la comunicación efectiva tiene una incidencia positiva y significativa con la eficiencia laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica, periodo 2013. La intensidad de la relación hallada es de $r=84\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva fuerte y significativa. En el 63,3% de los casos la eficiencia laboral es media y en el 60% de los casos la comunicación efectiva es media.
2. Se ha evidenciado que la comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal tiene una incidencia positiva y significativa con el desempeño individual en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica, periodo 2013. La intensidad de la relación hallada es de $r=84\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva fuerte y significativa. En el 56,7% de los casos la comunicación intrapersonal es media y en el 60% de los casos el desempeño individual es medio.
3. Se ha evidenciado que la comunicación efectiva en su dimensión interpersonal tiene una incidencia positiva y significativa con el trabajo en equipo en el personal administrativo

de la dirección regional de educación Huancavelica, periodo 2013. La intensidad de la relación hallada es de $r=78\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva fuerte y significativa. En el 60,0% de los casos la comunicación interpersonal es media y en el 66,7% de los casos el trabajo en equipo es medio.

4. Se ha evidenciado que la comunicación efectiva en su dimensión social tiene una incidencia positiva y significativa con la motivación en el personal administrativo de la dirección regional de educación Huancavelica, periodo 2013. La intensidad de la relación hallada es de $r=73\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva fuerte y significativa. En el 63,3% de los casos la comunicación social es media y en el 66,7% de los casos la motivación es media.

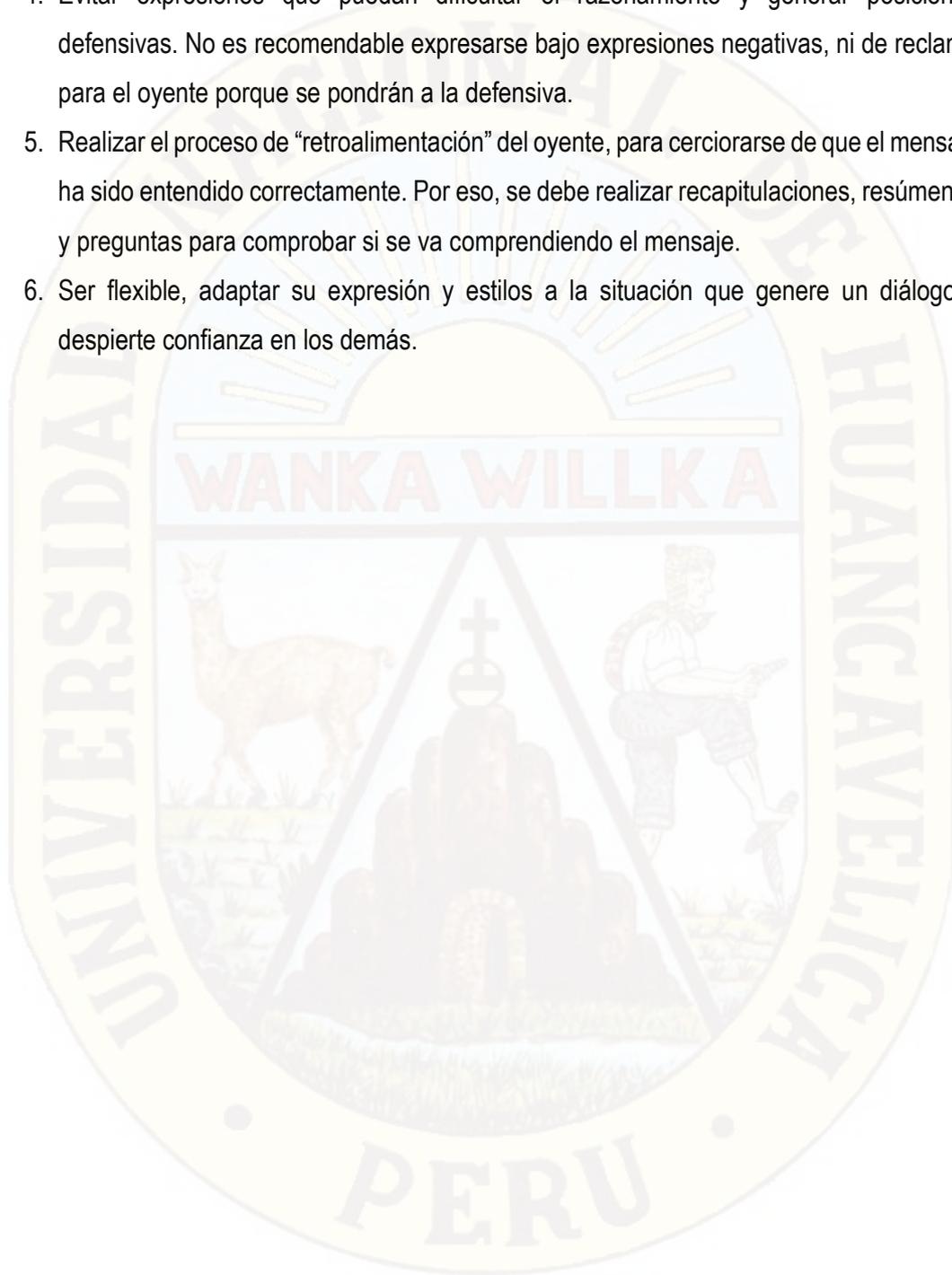


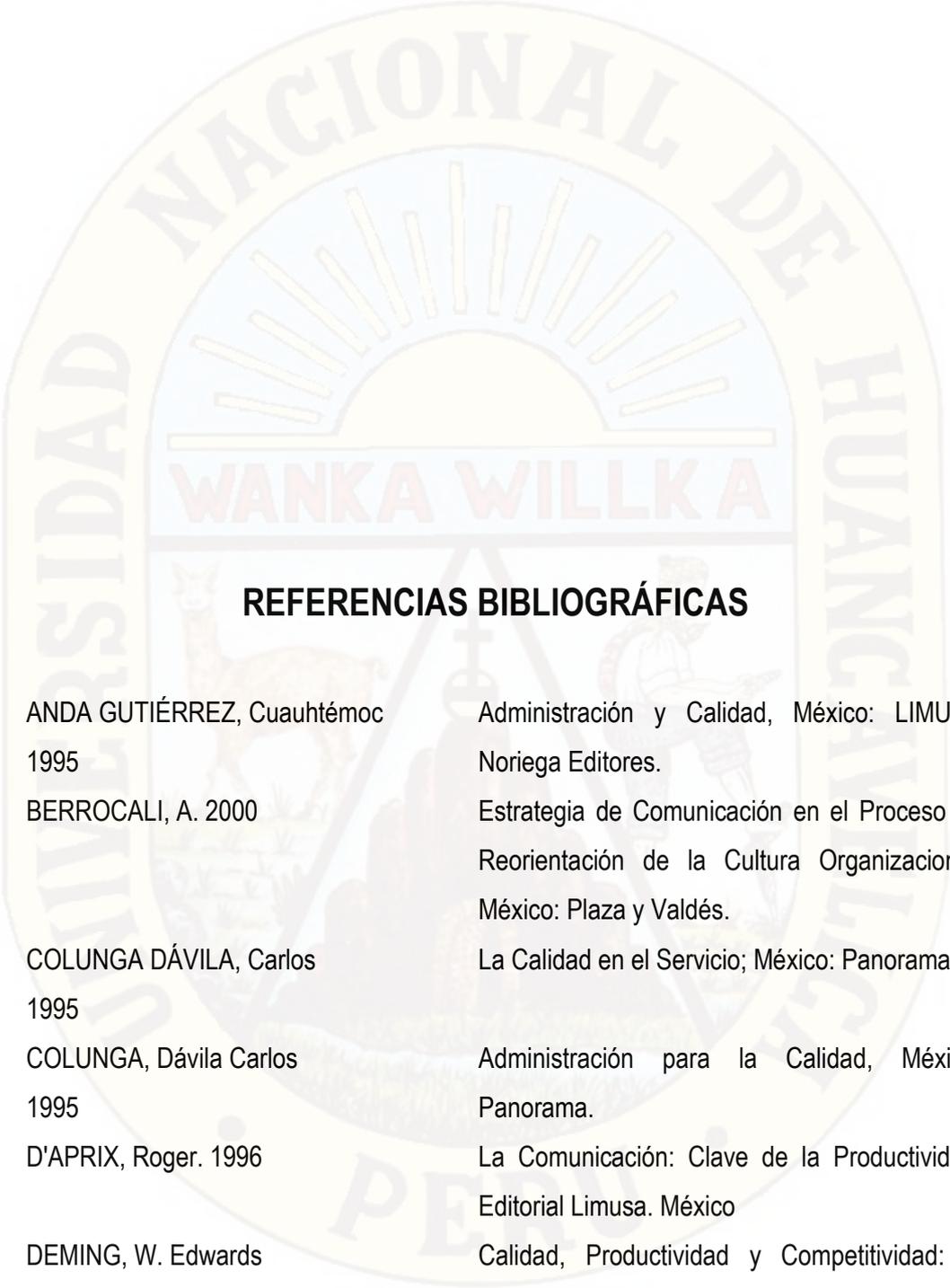
RECOMENDACIONES

Al concluir la investigación referente a la comunicación efectiva y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica, se recomienda a los gestores lo siguiente:

1. Precisar los objetivos que quiere lograr a nivel institucional y las mejores estrategias para lograrlo. No hay que hablar por hablar. Cuando se hace hay que tener en cuenta diferentes técnicas antes, durante o después de la intervención. Recuerda que la comunicación responde a un propósito o a un interés.
2. Se debe de adaptar lo que se quiere decir al receptor y a la situación. Este punto es clave, tener siempre presente a quien nos escucha: sus gustos o preferencias, su edad, su nivel de información y sus expectativas.
3. Seleccionar el momento, el lugar y el canal oportuno y adecuado; si se quiere influir en los demás, la comunicación no debe ser algo intuitiva, sino debe ser planificada o sistemática.

4. Evitar expresiones que puedan dificultar el razonamiento y generar posiciones defensivas. No es recomendable expresarse bajo expresiones negativas, ni de reclamo para el oyente porque se pondrán a la defensiva.
5. Realizar el proceso de “retroalimentación” del oyente, para cerciorarse de que el mensaje ha sido entendido correctamente. Por eso, se debe realizar recapitulaciones, resúmenes y preguntas para comprobar si se va comprendiendo el mensaje.
6. Ser flexible, adaptar su expresión y estilos a la situación que genere un diálogo y despierte confianza en los demás.

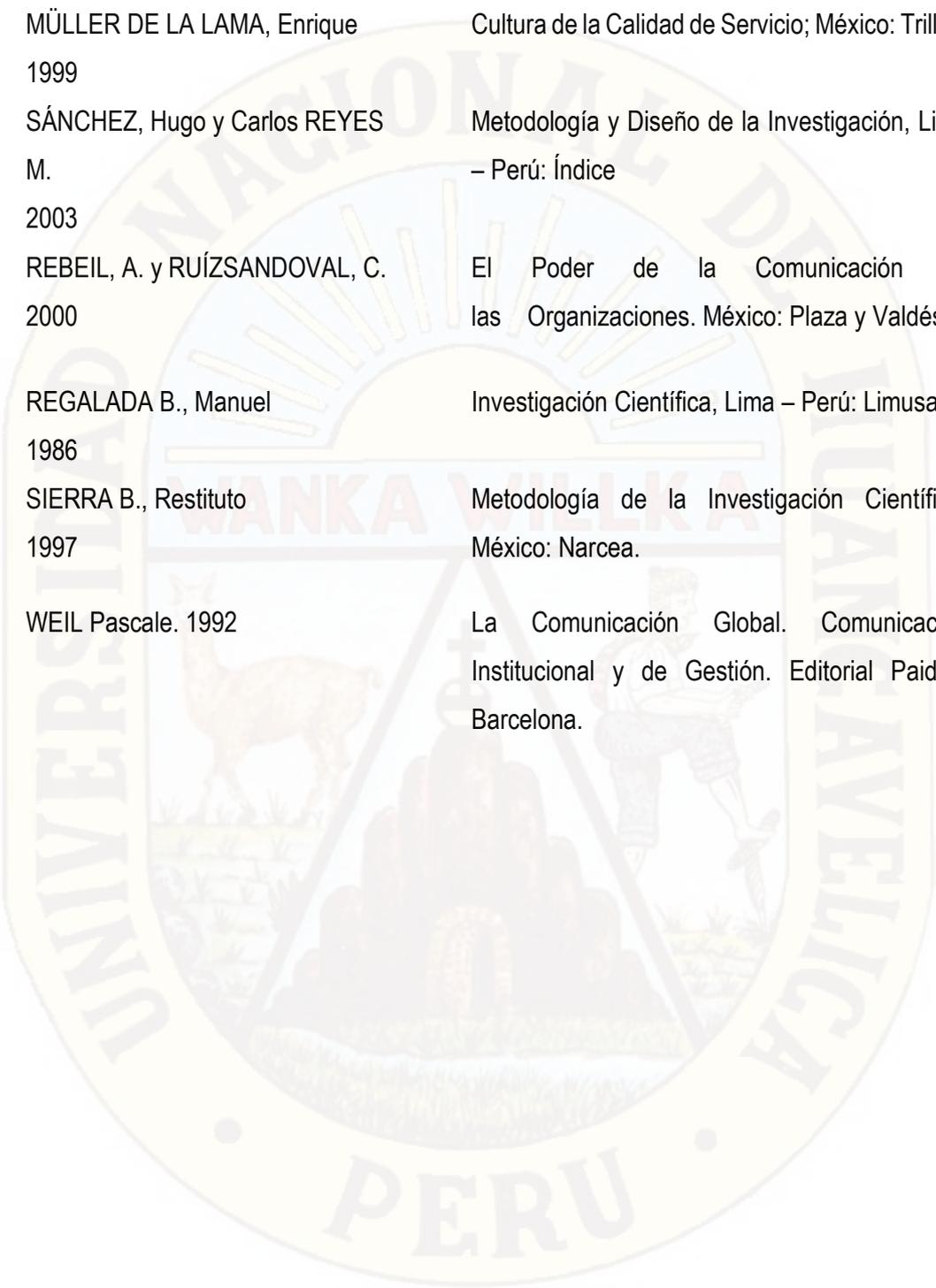


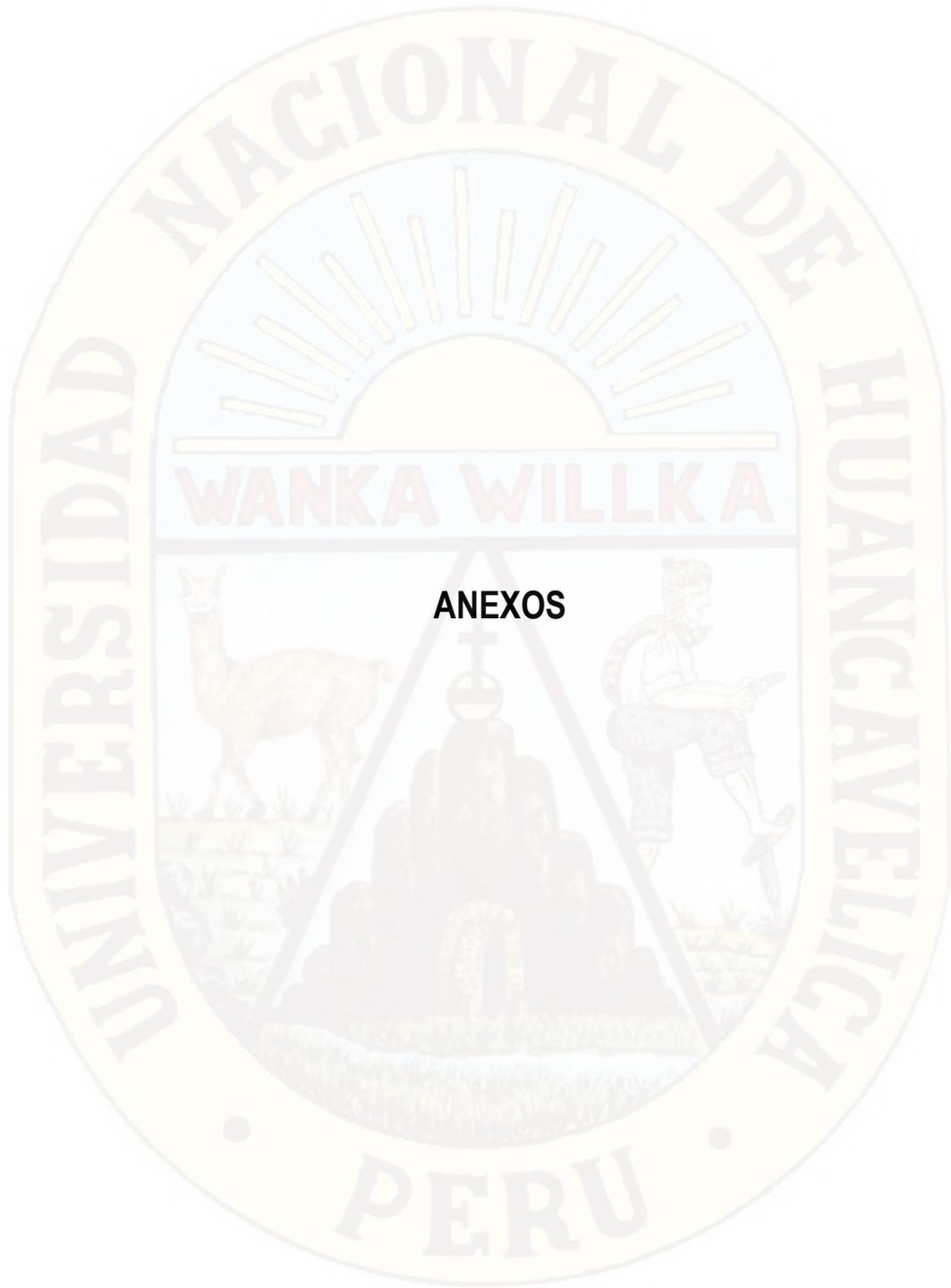


REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDA GUTIÉRREZ, Cuauhtémoc
1995
Administración y Calidad, México: LIMUSA Noriega Editores.
- BERROCALI, A. 2000
Estrategia de Comunicación en el Proceso de Reorientación de la Cultura Organizacional. México: Plaza y Valdés.
- COLUNGA DÁVILA, Carlos
1995
La Calidad en el Servicio; México: Panorama.
- COLUNGA, Dávila Carlos
1995
Administración para la Calidad, México: Panorama.
- D'APRIX, Roger. 1996
La Comunicación: Clave de la Productividad. Editorial Limusa. México
- DEMING, W. Edwards
1989.
Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis; Madrid – España: Díaz de Santos S.A.

- FERNÁNDEZ ARENAS, José Antonio. 1991 El Proceso Administrativo; México: DIANA.
- FISHER DE LA VEGA, Laura 1988 Mercadotecnia, México: Interamericana.
- GALGANO, Alberto 1993 Calidad Total, versión en español revisada por Luciano Gray, Madrid – España: Díaz de Santos S.A.
- GALINDO, Cáceres Jesús. 1996 Cultura de Información, Política y Mundos Posibles, en Culturas Contemporáneas. Revista de investigación y análisis. Número 3, época 2. Universidad de Colima.
- HAYES, Bob E. 1999 Cómo medir la Satisfacción del Cliente, México: Oxford University Press México.
- HELOUANI, Rubén 1993. Manual de los Costos de Calidad, Argentina: Macchi.
- HOROVITZ, Jacques 1991 La Calidad del Servicio. A la conquista del cliente, España: Editorial McGraw-Hill.
- ISHIKAWA, Kaoru 1986. ¿Qué es Control Total de la Calidad modalidad japonesa, Colombia: Norma.
- JURAN, Joseph M. 1990. Juran y la Planificación de la Calidad, Madrid – España: Editorial Díaz de Santos S.A.
- KOTLER, Philip 1997 Mercadotecnia; México: Prentice-Hall.
- MARTÍN, Serrano Manuel. 1994 La Producción Social de Comunicación. Editorial Alianza. México.
- Münch Galindo, Lourdes 1997 Fundamentos de Administración; México: Trillas.

- 
- MÜLLER DE LA LAMA, Enrique 1999 Cultura de la Calidad de Servicio; México: Trillas.
- SÁNCHEZ, Hugo y Carlos REYES M. 2003 Metodología y Diseño de la Investigación, Lima – Perú: Índice
- REBEIL, A. y RUÍZSANDOVAL, C. 2000 El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. México: Plaza y Valdés.
- REGALADA B., Manuel 1986 Investigación Científica, Lima – Perú: Limusa.
- SIERRA B., Restituto 1997 Metodología de la Investigación Científica, México: Narcea.
- WEIL Pascale. 1992 La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión. Editorial Paidós. Barcelona.



ANEXOS

BASE DE DATOS

1	79	Alto	40	Alto	40	Alto	159	Alto	55	Alto	33	Alto	16	Alto	104	Alto
2	76	Alto	36	Medio	37	Medio	149	Alto	51	Alto	29	Medio	13	Medio	93	Alto
3	61	Medio	33	Medio	31	Medio	125	Medio	40	Medio	26	Medio	13	Medio	79	Medio
4	49	Medio	24	Medio	25	Medio	98	Medio	24	Bajo	16	Bajo	8	Bajo	48	Bajo
5	59	Medio	32	Medio	28	Medio	119	Medio	35	Medio	24	Medio	13	Medio	72	Medio
6	82	Alto	42	Alto	43	Alto	167	Alto	56	Alto	30	Medio	17	Alto	103	Alto
7	65	Medio	29	Medio	30	Medio	124	Medio	47	Medio	24	Medio	12	Medio	83	Medio
8	57	Medio	31	Medio	28	Medio	116	Medio	39	Medio	24	Medio	12	Medio	75	Medio
9	56	Medio	35	Medio	33	Medio	124	Medio	46	Medio	27	Medio	13	Medio	86	Medio
10	37	Bajo	16	Bajo	15	Bajo	68	Bajo	36	Medio	27	Medio	12	Medio	75	Medio
11	61	Medio	27	Medio	34	Medio	122	Medio	39	Medio	22	Medio	13	Medio	74	Medio
12	56	Medio	26	Medio	33	Medio	115	Medio	33	Medio	19	Bajo	12	Medio	64	Medio
13	24	Bajo	13	Bajo	10	Bajo	47	Bajo	19	Bajo	8	Bajo	9	Bajo	36	Bajo
14	68	Medio	31	Medio	27	Medio	126	Medio	42	Medio	25	Medio	16	Alto	83	Medio
15	50	Medio	23	Bajo	23	Bajo	96	Medio	45	Medio	29	Medio	12	Medio	86	Medio
16	80	Alto	43	Alto	34	Medio	157	Alto	54	Alto	34	Alto	16	Alto	104	Alto
17	61	Medio	28	Medio	32	Medio	121	Medio	46	Medio	27	Medio	15	Medio	88	Medio
18	23	Bajo	10	Bajo	10	Bajo	43	Bajo	17	Bajo	12	Bajo	4	Bajo	33	Bajo
19	60	Medio	38	Alto	28	Medio	126	Medio	52	Alto	32	Alto	13	Medio	97	Alto
20	41	Bajo	21	Bajo	21	Bajo	83	Bajo	42	Medio	22	Medio	15	Medio	79	Medio
21	25	Bajo	11	Bajo	10	Bajo	46	Bajo	17	Bajo	12	Bajo	6	Bajo	35	Bajo
22	41	Bajo	20	Bajo	23	Bajo	84	Bajo	44	Medio	27	Medio	12	Medio	83	Medio
23	34	Bajo	20	Bajo	22	Bajo	76	Bajo	24	Bajo	10	Bajo	6	Bajo	40	Bajo
24	56	Medio	30	Medio	30	Medio	116	Medio	39	Medio	26	Medio	11	Medio	76	Medio
25	37	Bajo	23	Bajo	16	Bajo	76	Bajo	25	Bajo	16	Bajo	8	Bajo	49	Bajo
26	72	Medio	34	Medio	33	Medio	139	Medio	48	Medio	26	Medio	11	Medio	85	Medio
27	60	Medio	30	Medio	30	Medio	120	Medio	35	Medio	20	Medio	13	Medio	68	Medio
28	61	Medio	27	Medio	33	Medio	121	Medio	35	Medio	26	Medio	12	Medio	73	Medio
29	50	Medio	25	Medio	25	Medio	100	Medio	27	Bajo	23	Medio	10	Medio	60	Medio
30	63	Medio	28	Medio	30	Medio	121	Medio	40	Medio	23	Medio	12	Medio	75	Medio

MATRIZ DE CONSISTENCIA
 “LA COMUNICACIÓN EFECTIVA Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA
 DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN HUANCAMELICA AÑO 2014”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
<p>¿Cuál es la relación de la comunicación efectiva en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica para el año 2014?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cómo influye la comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal en el desempeño individual para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica? ¿Cómo influye la comunicación efectiva en su dimensión interpersonal en el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica? ¿Cómo influye la comunicación efectiva en su dimensión social en la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica?</p>	<p>Determinar la relación de la comunicación efectiva en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica para el año 2014.</p> <p>Objetivos Específicos: Conocer la influencia de la comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal en el desempeño individual para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica. Conocer la influencia de la comunicación efectiva en su dimensión interpersonal en el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica. Conocer la influencia de la comunicación efectiva en su dimensión social en la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica.</p>	<p>La comunicación efectiva incide de manera significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica para el año 2014.</p> <p>Hipótesis Específicas: La comunicación efectiva en su dimensión intrapersonal incide de manera significativa en el desempeño individual para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica. La comunicación efectiva en su dimensión interpersonal incide de manera significativa en el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica. La comunicación efectiva en su dimensión social incide de manera significativa en la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica.</p>	<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>COMUNICACIÓN EFECTIVA</p> <p><u>Variable Dependiente</u></p> <p>EFICIENCIA LABORAL</p>	<p>- INTRAPERSONAL</p> <p>- INTERPERSONAL</p> <p>- SOCIAL</p> <p>- DESEMPEÑO INDIVIDUAL</p> <p>- TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>- MOTIVACIÓN</p>	<p>- Autoconocimiento</p> <p>- Autoimagen</p> <p>- Observación</p> <p>- Empatía</p> <p>- Interna</p> <p>- Externa</p> <p>- Condiciones de Trabajo</p> <p>- Recompensa</p> <p>- Incentivos</p> <p>- Productividad</p> <p>- Compromiso</p> <p>- Efectividad</p> <p>- Estado de ánimo</p> <p>- Expectativas</p>	<p>La investigación a realizar es de tipo Aplicada.</p> <p style="text-align: center;">NIVEL DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Descriptivo Correlacional.</p> <p style="text-align: center;">DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>La investigación propuesta es no experimental: transeccional – descriptivo correlacional.</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M --> Ox M --> Oy </pre> </div> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA La investigación abarcó tomando como referencia al personal administrativo en la Dirección Regional de Educación Huancavelica, en un total de 30 personas.</p> <p>MÉTODOS Y TÉCNICAS - Inductivo - Deductivo - Encuesta</p>