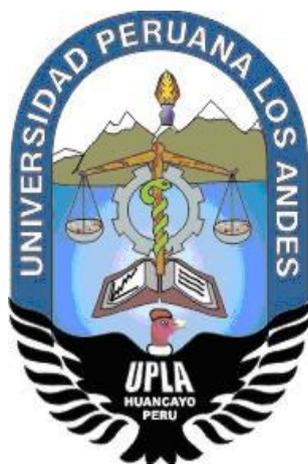


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



TESIS

Comunicación Organizacional y su Incidencia en la Productividad
Administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016

Para Optar : Título profesional de Licenciada en
Administración

Autores : Bach. VILCHEZ RODRIGUEZ, Abigail
Yelitza
Bach. YALLI CLEMENTE, Karina

Asesor : Dr. ASTUÑAUPA FLORES, Saúl Nilo

Línea de Investigación : Ciencias Empresariales y Gestión de los
Recursos

Fecha de inicio : 27 de septiembre 2017

Fecha de término : 26 de septiembre 2018

Huancayo – Perú

2018

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADOS
UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

TESIS

Comunicación Organizacional y su Incidencia en la Productividad
Administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016

PRESENTADO POR:

BACH. VILCHEZ RODRIGUEZ, ABIGAIL YELITZA

BACH. YALLI CLEMENTE, KARINA

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

APROBADA POR LOS SIGUIENTES JURADOS:

PRESIDENTE

: _____

DR. FREDI GUTIÉRREZ MARTÍNEZ

**PRIMER
MIEMBRO**

: _____

MG. CARLOS JONAS CASAS CORDOVA

**SEGUNDO
MIEMBRO**

: _____

LIC. CLAUDIO CARLOS PINCO PARCO

**TERCER
MIEMBRO**

: _____

LIC. DAVID ZEA GUTIERREZ

Huancayo de del 2018

ASESOR

DR. ASTUÑAUPA FLORES, SAÚL NILO

DEDICATORIA

A Dios y a nuestros padres gracias por su apoyo, comprensión y confianza que nos dan día a día para salir adelante en este proceso de nuestra formación profesional. Y por último y no menos importante a nuestro asesor por la paciencia y tiempo dedicado a transmitirnos las enseñanzas.

AGRADECIMIENTO

Queremos retribuir a las personas que han estado a nuestro lado, quienes en algún momento nos ofrecieron su apoyo y comprensión.

A Dios: Por habernos mantenido firmes en los diferentes escenarios que se nos presentaban, con la fe y confianza depositada en el creador nada hubiera sido posible

A nuestra casa de estudio: Universidad Peruana Los Andes, por ser nuestra alma mater, forjadora de profesionales competentes.

A nuestros maestros: Nuestro profundo agradecimiento a nuestros maestros de la Universidad Peruana Los Andes, quienes nos brindaron sus conocimientos y sugerencias para comenzar el camino de la victoria.

A nuestros padres: Por su apoyo incondicional, paciencia; Dios los recompense y los bendiga por todo lo que hicieron por nosotras. Los amamos.

A nuestro asesor: Dr. Saúl Astuñaupa Flores por su espacio, dedicación y orientación para afinar la investigación.

Y a usted: Nuestro respeto y admiración.

Vilchez Abigail & Yalli Karina

ÍNDICE

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

	Pág. 19
1.1. DESCRIPCION DEL PROLEMA	Pág. 19
1.2. FORMULACIÓN DEL PROLEMA	Pág. 22
1.2.1 Problema General	Pág. 22
1.2.2. Problema Específico	Pág. 22
1.3. OJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	Pág. 22
1.3.1. Objetivo General	Pág. 22
1.3.2. Objetivo Específicos	Pág. 23
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	Pág. 23
1.4.1 Justificación Teoría	Pág. 23
1.4.2. Justificación Práctica	Pág. 24
1.4.3 Justificación Metodológica	Pág. 24
1.4.4. Justificación Social	Pág. 25
1.4.5. Justificación de Conveniencia	Pág. 26
1.5. DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN	Pág. 26
1.5.1. Delimitación Espacial	Pág. 26
1.5.2. Delimitación Temporal	Pág. 26
1.5.3. Delimitación Conceptual o Temática	Pág. 26

CAPITULO II

MARCO TEORICO

II. MARCO TEÓRICO	Pág. 28
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	Pág. 28
2.2. BASES TEORICAS	Pág. 77
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	Pág. 110
2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES	Pág. 113
2.4.1. Hipótesis General	Pág. 113
2.4.1. Hipótesis Específicas	Pág. 113
2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	Pág. 114

CAPITULO III.

METODOLOGIA

III. METODOLOGIA	Pág. 115
3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	Pág. 115
3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	Pág. 116
3.3. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	Pág. 117
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	Pág. 117
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	Pág. 118
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	Pág. 118
3.6.1. Técnicas de Recolección de Datos	Pág. 118
3.6.1. Instrumentos de Recolección de Datos	Pág. 121
3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (MODELO)	Pág. 121

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	Pág. 124
4.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.	Pág. 124
4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS EN TABLAS, GRÁFICOS.	Pág. 126
4.3. PROCESO DE PRUEBA DE HIPOTESIS.	Pág. 164
4.4. DISCUSION DE RESULTADOS.	Pág. 175
APORTES DE LA INVESTIGACIÓN.	Pág. 181
CONCLUSIONES	Pág. 203
RECOMENDACIONES	Pág. 205
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS	Pág.207
ANEXOS	Pág.209
• MATRIZ DE CONSISTENCIA-OPERACIONAL DE VARIABLES	Pág. 210
• MATRIZ DE CORRELACIÓN VARIABLES – INSTRUMENTOS.	Pág. 212
• INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Pág. 214
• CONSIDERACIONES ÉTICAS.	Pág. 226
• FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS.	Pág. 227
• FOTOS.	Pág. 230

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Resultado Comparativos	Pág. 115
TABLA N° 2 Matriz de Datos	Pág. 120
TABLA N° 3 Tabla descriptiva de Tiene programa de capacitación anualmente	Pág.121
TABLA N° 4 Tabla descriptiva de Recibe información de su jefe sobre su desempeño	Pág. 122
TABLA N° 5 Tabla descriptiva de Sus superiores le hacen sentir suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo	Pág. 123
TABLA N° 6 Tabla descriptiva de Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre sus problemas personales	Pág. 124
TABLA N° 7 Tabla descriptiva de Su jefe le da información de manera oportuna	Pág. 125
TABLA N° 8 Tabla descriptiva de Cuáles son las misivas entre áreas de la institución utilizadas con más frecuencia	Pág. 126
TABLA N° 9 Tabla descriptiva de Cuáles son los motivos por la que se utiliza las misivas	Pág. 127
TABLA N° 10 Tabla descriptiva de Considera qué es indispensable las misivas de la empresa	Pág. 128
TABLA N° 11 Tabla descriptiva de Con qué frecuencia se remiten memorándums a los colaboradores	Pág. 129
TABLA N° 12 Tabla descriptiva de La comunicación es entendida cómo valor por cada uno de ustedes	Pág. 130
TABLA N° 13 Tabla descriptiva de Qué le falta a la comunicación para que sea eficiente dentro de la empresa	Pág. 131
TABLA N° 14 Tabla descriptiva de La comunicación es eficiente dentro de la empresa	Pág. 132

TABLA N° 15 Tabla descriptiva de Ud. tiene conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de su área de trabajo	Pág. 133
TABLA N° 16 Tabla descriptiva de Informa a sus superiores en el momento oportuno de los incidentes	Pág. 134
TABLA N° 17 Tabla descriptiva de Qué papel cumple el levantamiento de observaciones en la empresa	Pág. 135
TABLA N° 18 Tabla descriptiva de Cuánto es el % de cumplimiento de las observaciones hechas por sus superiores	Pág. 136
TABLA N° 19 Tabla descriptiva de Cuál de los siguientes informes de comunicación son los más utilizados habitualmente en la empresa	Pág. 137
TABLA N° 20 Tabla descriptiva de En el último semestre, Ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado	Pág. 138
TABLA N° 21 Tabla descriptiva de En el trabajo, Tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día	Pág. 139
TABLA N° 22 Tabla descriptiva de En el trabajo, Sus opiniones cuentan	Pág. 140
TABLA N° 23 Tabla descriptiva de Algunos de los empleados se han quejado de los medios de comunicación (correo electrónico, documentos de gestión, entre otros)	Pág. 141
TABLA N° 24 Tabla descriptiva de El personal asume su responsabilidad de actividades y cumple con la conducta requerida de su rol	Pág. 142
TABLA N° 25 Tabla descriptiva de Cómo considera el grado de desempeño de liderazgo dentro de la organización	Pág. 143
TABLA N° 26 Tabla descriptiva de Cómo considera el grado de contestar y responder llamadas telefónicas	Pág. 144
TABLA N° 27 Tabla descriptiva de A cuánto asciende el resultado de comunicación en % por este medio telefónico	Pág. 145

TABLA N° 28 Tabla descriptiva de Cuál es el % de los documentos de envío y respuestas entre las oficinas (áreas)	Pág. 146
TABLA N° 29 Tabla descriptiva de Han medido el grado y la cantidad de recursos que utilizan para dar solución a los problemas	Pág. 147
TABLA N° 30 Tabla descriptiva de En cuántos días es la solución de documentos presentados por las oficinas (áreas)	Pág. 148
TABLA N° 31 Tabla descriptiva de Cuál es la frecuencia en que se resuelven los incidentes en % entre las áreas de oficina	Pág. 149
TABLA N° 32 Tabla descriptiva de Cómo se considera la capacidad del colaborador para emprender sus labores	Pág. 150
TABLA N° 33 Tabla descriptiva de El personal cumple con sus labores del día	Pág. 151
TABLA N° 34 Tabla descriptiva de La producción es efectiva dentro del área administrativa	Pág. 152
TABLA N° 35 Tabla descriptiva de Cuál es el recurso más utilizado por el personal para la producción	Pág. 153
TABLA N° 36 Tabla descriptiva de A cuánto asciende el cumplimiento de objetivos semestrales	Pág. 154
TABLA N° 37 Tabla descriptiva de Cuál es el nivel de aporte de su área para cumplir con las metas semestrales	Pág. 155
TABLA N° 38 Tabla descriptiva de Cuál es la efectividad en la solución de problemas del área de producción	Pág. 156
TABLA N° 39 Tabla descriptiva de Cuál es el nivel de aporte de los colaboradores al crecimiento de la empresa	Pág. 157
TABLA N° 40 Tabla descriptiva de Considera qué es importante las capacitaciones para llegar a cumplir con los objetivos	Pág. 158
TABLA N° 4.1. Resultado de R ² e Interpretación	Pág. 160

TABLA N° 4.2. Cálculo del Estadístico de Prueba R^2 (Coeficiente de Determinación)

Pág. 161

TABLA N° 4.3. Cálculo del Estadístico de Prueba R^2 (Coeficiente de Determinación)
de la hipótesis específica 1

Pág. 165

TABLA N° 4.4. Cálculo del Estadístico de Prueba R^2 (Coeficiente de Determinación)
de la hipótesis específica 2

Pág. 167

TABLA N° 4.5. Cálculo del Estadístico de Prueba R^2 (Coeficiente de Determinación)
de la hipótesis específica 3

Pág. 169

RESUMEN

El presente trabajo de investigación “Comunicación Organizacional y su Incidencia En La Productividad Administrativa De La Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016”, tuvo como objetivo determinar en qué medida la comunicación organizacional incide en la productividad administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L., que es una metodología para mejorar procesos administrativos. Para ello se estudió a un total de 26 colaboradores administrativos de la empresa BRYNAJOM S.R.L.

En el trabajo de campo se aplicaron los instrumentos de cuestionario y la guía de entrevista, donde resulto ser prioridad para los colaboradores la falta de comunicación entre las áreas.

Para la constatación de hipótesis se usó el coeficiente de correlación R^2 es 0.8224. El valor encontrado permite determinar la influencia en la productividad administrativa en la eficiencia, eficacia y efectividad para cumplir los objetivos de la empresa.

Los resultados evidencian que la empresa mejoraría la comunicación organizacional con la implementación de una política de comunicación y capacitaciones que ayudan a mejorar el ambiente laboral.

ABSTRACT

The present research work "Organizational Communication and its Incidence in the Administrative Productivity of the Company BRYNAJOM S.R.L. 2016 ", aimed to determine to what extent the organizational communication affects the administrative productivity of the company BRYNAJOM S.R.L., which is a methodology to improve administrative processes. To this end, a total of 26 administrative employees of the company BRYNAJOM S.R.L.

In the fieldwork, the questionnaire instruments and the interview guide were applied, where the lack of communication between the areas was a priority for the collaborators.

For the verification of hypotheses, the correlation coefficient R^2 is 0.8224. The value found allows to determine the influence on administrative productivity in efficiency, effectiveness and effectiveness to meet the objectives of the company.

The results show that the company would improve organizational communication with the implementation of a communication policy and training that help improve the work environment.

INTRODUCCIÓN

En estos últimos años se ha observado que la comunicación organizacional es muy importante dentro de una organización para poder cumplir las expectativas de la demanda actual.

La presente investigación titulada “**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA BRYNAJOM S.R.L. 2016**”, se justifica por cuanto la visión de la empresa BRYNAJOM S.R.L., “Ser la empresa de minería, ingeniería y construcción sólida e innovadora reconocida a nivel nacional por ejecutar proyectos de gran envergadura y con altos estándares de calidad, seguridad y responsabilidad socio ambiental.”

En base al requerimiento de la empresa BRYNAJOM S.R.L., plantea respecto a la comunicación organizacional y productividad administrativa, nace la necesidad de buscar modelos para mejorar la gestión y llegar a cumplir con los objetivos trazados. Por ello en la presente investigación se plantea utilizar una política de comunicación y capacitaciones que ayudan a mejorar el ambiente laboral. Además, implementar el MOF y ROF, que son metodologías de mejora de procesos, centrada en problemas de comunicación para conseguir reducir o eliminar las fallas en toma de decisiones por la falta de comunicación y productividad administrativa.

Desde esta perspectiva se busca demostrar la influencia que existe entre la política de comunicación, capacitaciones e implementación del MOF y ROF, pues se prevé que la implementación de esta en la empresa BRYNAJOM S.R.L., que logrará una mejora en la calidad del ambiente metodología laboral.

Siguiendo los lineamientos metodológicos la presente tesis se ha dividido en cinco capítulos:

Primer Capítulo: Se realiza el planteamiento del estudio mediante la formulación de los problemas, objetivos e hipótesis de la investigación, así mismo se considera la justificación y delimitaciones de la investigación.

Segundo Capítulo: Se menciona el marco teórico formado por los antecedentes, base teórica, definición conceptos, hipótesis y variables; Operacionalización de las variables.

Tercer Capítulo: Trata sobre la metodología de la investigación, que abarca métodos de investigación, tipo de investigación, nivel de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, y el procedimiento de recolección.

Cuarto Capítulo: Se detalla los resultados del trabajo de campo y la constatación de hipótesis realizada con el programa Excel. La información presentada define el grado de influencia de la comunicación organizacional en la productividad administrativa en la empresa BRYNAJOM S.R.L.

Se considera, las conclusiones, recomendaciones, los aportes de la investigación.

LAS TESISISTAS

TÉRMINOS CLAVES UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

- Comunicación
- Organización
- Políticas
- Productividad
- Administración
- Efectividad
- Eficiencia
- Eficacia
- Comunicación ascendente
- Comunicación descendente
- Comunicación horizontal
- Misivas

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

I. PLANTEAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

“Un importante estudio sociológico sobre las dimensiones laborales ha empezado a revolucionar el mundo en los últimos tiempos. En este sentido las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no solo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con los demás”. (Benavides 2007)

Toda organización funciona con procesos de comunicación y coordinación. (Chiavenato, 2009) afirmó que: “la comunicación

organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal e informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal” (p.321). Cuando la comunicación es un instrumento fundamental para el desarrollo de tareas en una organización es indispensable para conseguir los objetivos y la toma de decisiones por niveles jerárquicos; teniendo en cuenta las cuatro funciones básicas; control, motivación, expresión de emociones e información y con constante intercambio de ideas.

La Productividad Administrativa en la actualidad a cambiado considerablemente ya que es importante para el crecimiento de las empresas; según (Katzan, 1991) afirmó que: “la relación entre la cantidad real de bienes y servicios obtenidos, y la cantidad real de trabajo y capital empleados en el proceso productivo, (...). las medidas de productividad se suelen aplicar a cantidades que sean fáciles de contar. Las medidas usuales de los factores son las horas trabajadas, las toneladas de acero empleadas, las horas de máquinas o el dinero invertido” (p.15). siendo la productividad medida por unidades de producción, y mejorar las actividades y rendimiento del trabajador con cuatro áreas de interés; satisfacción del trabajador, reestructuración de las tareas, motivación y actitudes, incentivos directos; ya que la productividad depende de la mano de obra.

La Empresa BRYNAJOM S.R.L. desarrollo el servicio de gestión de productividad administrativa. Tomando como referencia el año 2016 los directivos de la empresa y personal involucrado en el control y desarrollo de la producción, realizaron un análisis de resultados de la productividad con la finalidad de conocer como es la comunicación dentro de la empresa y de qué manera esto se puede mejorar para alcanzar una mejor competitividad en el mercado.

En la actualidad la empresa no cuenta con una política de comunicación establecida y los trabajadores de mayor jerarquía utilizaron su poder para obstaculizar el desarrollo óptimo de cada área, y eso debilita al cumplimiento de sus funciones y retraso de tareas de las áreas de producción.

La empresa es muy deficiente en la productividad administrativa, porque los trabajadores no son especialistas y no cuentan con incentivos de trabajo, teniendo en cuenta cuando la gerencia se encuentra los trabajadores cumplen eficientemente con sus labores y cuando están ausentes, no cumplen como debería de ser sus labores y esto dificulta a las diferentes áreas para una toma de decisión inmediata.

Tomando estas evidencias, en la presente investigación se buscó conocer la comunicación organizacional y su incidencia en la productividad administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. en el ejercicio 2016; que tuvo por propósito identificar en qué medida la política de

comunicación organizacional se relaciona con la gestión de producción en la empresa.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿En qué medida la comunicación organizacional incide en la productividad administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016?

1.2.2. Problema Especifico

- ¿Cómo incide la comunicación descendente en la eficiencia administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016?
- ¿Cómo afecta la comunicación horizontal en la efectividad de la productividad administrativa en la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016?
- ¿Cómo influye la comunicación ascendente en la eficacia de la productividad Administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar en qué medida la comunicación organizacional incide en la productividad administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.

1.3.2. Objetivo Especifico

- Determinar la incidencia de comunicación descendente en la eficiencia administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.
- Analizar el grado de efecto la comunicación horizontal en la efectividad de la Productividad administrativa en la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.
- Analizar el grado de influencia de la comunicación ascendente en la eficacia de la Productividad Administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.

1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación se basó su justificación en la importancia dentro de la empresa BRYNAJOM S.R.L. para tratar el problema desde el punto de vista académico, ya que la empresa no tiene una buena comunicación dentro de la organización y esto afecta la comunicación entre el gerente y colaboradores de la empresa y las áreas correspondientes y no obtiene una buena productividad administrativa.

Asimismo, este proyecto de investigación buscó encontrar de qué manera la comunicación inciden en la productividad administrativa dentro de la empresa BRYNAJOM S.R.L. el mismo que se usó de base para esta investigación e investigaciones similares.

1.4.2. Justificación Practica

La presente investigación beneficio a un modelo de solución a la empresa BRYNAJOM S.R.L., a sus trabajadores, clientes, empresas similares características y a la sociedad en general, brindándoles información sobre la relación que existe entre la comunicación organizacional y la incidencia de productividad administrativa en el rubro de la gestión administrativa.

Asimismo, con la presente investigación se determinó de qué manera se apoyó en la mejora de la comunicación organizacional, lo cual permitió una mejor comunicación en la empresa y así lograr una buena gestión de productividad administrativa y así se desarrolló de manera satisfactoria y productiva, los propósitos que brinda la empresa y así lograr su competitividad en el mercado y para lograr atender satisfactoriamente a nuestros clientes.

1.4.3. Justificación Metodológica

La importancia metodológica radica que aplicado el método científico, se crearon instrumentos (cuestionario, encuestas, y otros) que sirvió como modelo a otras investigaciones, asimismo se procederá a la validación y confiabilidad de los mismos que han de servir de contribución para el estudio de problemas similares al investigado, aplicando diversas pruebas para determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la incidencia de productividad administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. el cual servirá de aporte para otros investigadores.

Asimismo, tiene una relevancia científica, porque nos permitió tener nuevo conocimiento acerca de la relación que existe entre las políticas de comunicación y la incidencia de la gestión de productividad minera desarrollados por la empresa en estudio, que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento empresariales de empresas del mismo rubro.

1.4.4. Justificación Social

Las políticas de comunicación contribuyeron a los stakeholders, los mismos que coadyuvaron el desarrollo de las empresas del sector de BRYNAJOM S.R.L., con lo cual lograron una buena gestión de productividad administrativa, con el fin de que pueda haber una buena relación entre el gerente y las áreas y así se logró que los proyectos se ejecuten correctamente brindando una buena atención a los clientes.

La comunicación organizacional se dio en todos los niveles de una empresa (por ejemplo, por los dueños o altos directivos de ésta), pero lo cierto es que la comunicación organizacional no siempre se da en las empresas y muchas veces los proyectos no se ejecutaron correctamente, es por ello que las empresas suelen fracasar.

Asimismo, también la comunicación organizacional y la incidencia en la productividad administrativa, presentaron cierto grado de dificultad en su ejecución, y de misma manera implementar políticas de comunicación para lograr una buena productividad administrativa.

1.4.5. Justificación de Conveniencia

Las tesis están relacionadas laboralmente con la empresa materia de este estudio, por lo mismo los resultados de la tesis contribuyeron con el desarrollo de su centro de trabajo, que a la postre se beneficiaron con mejoras en su situación y condición de trabajo; también es extensible a las propias empresas contratistas y subcontratistas que requieren productividad minera. Además, porque el tema de investigación es del dominio y preferencia de las tesis.

1.5. Delimitación de la Investigación

1.5.1. Delimitación Espacial

La investigación tuvo como ámbito geográfico al distrito de El Tambo, donde tiene la sede administrativa la Empresa BRYNAJOM S.R.L.

1.5.2. Delimitación Temporal

El periodo de estudio de la presente investigación tomó los resultados del ejercicio del 2016; sin embargo, el análisis histórico contextual se tomó desde el 2014.

1.5.3. Delimitación Conceptual o Temática

Comunicación Organización consiste en la fluidez de la comunicación dentro de la organización que según Idalberto Chiavenato la comunicación organización es el proceso mediante el cual las personas intercambian información.

Productividad administrativa es el nivel rendimiento de las actividades administrativas que según David Bain la producción, el rendimiento o desempeño, los costos y los resultados son componentes del esfuerzo de productividad.

La investigación por naturaleza de la información que se requiere, estuvo suspendida a la disponibilidad y acceso de la información que proporcionó la empresa BRYNAJOM S.R.L. de actividad comercial minas y canteras, el objeto de estudio fue el área administrativa debido a la reserva y confidencialidad de información, en ese sentido su acceso estuvo sujeto a la decisión de los responsables de la empresa, por otro lado, las fuentes bibliográficas en esta materia son escasas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio

Existen diferentes estudios sobre la comunicación organizacional y la productividad administrativa aplicados a instituciones públicas y privadas. Estos antecedentes principalmente nos sirvieron como base para el desarrollo de la investigación. Los cuales a continuación se desarrolla.

2.1.1. Nivel Internacional

A continuación, se muestran estudios de nivel internacional relacionado al tema de la tesis comunicación organizacional y la productividad.

Balerezo (2014). Realizó una investigación titulada “La Comunicación Organizacional Interna y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa San Miguel Drive.”, Tesis para Optar el Título de Ingeniero de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador.

Inició la investigación identificando el problema: ¿Cómo incide la deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE en el período 2013?; de problemas específicos ¿Cuál es impacto que le produce a la empresa SAN MIGUEL DRIVE una deficiente comunicación organizacional interna?, ¿Cómo impulsar el desarrollo organizacional dentro de la empresa SAN MIGUEL DRIVE?, ¿Existe la necesidad de proponer una solución a la deficiente comunicación organizacional interna, para el mejoramiento del desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE?, las conclusiones a la que arribaron son los siguientes: Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive, así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con

los que cuenta San Miguel Drive. La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores. Se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Cardona (2012). Realizó una investigación titulada “Gestión de la Comunicación Interna Organizacional en la Optimización del Clima Laboral y Resolución de Conflictos”, Tesis Para Optar el Título de Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional; de Universidad Tecnológica Equinoccial, QUITO – ECUADOR.

En esta tesis se relaciona la comunicación interna y la optimización del clima laboral y la relación de conflictos donde explicar el problema de: ¿Cómo realizar un estudio y análisis del manejo de la comunicación interna de las empresas con sus implicaciones para mejorar el clima laboral y disminuir los conflictos? ¿Cómo determinar la importancia del factor humano, la comunicación, la motivación, el conflicto y el clima laboral dentro de las

organizaciones? ¿Cómo establecer la realidad del clima laboral en las organizaciones de servicio de laboratorio médico en la ciudad de Quito? ¿Cómo Diagnosticar la situación actual del análisis de conflictos y del manejo de la comunicación interna por parte de los empresarios? ¿Cómo implantar una guía con métodos y herramientas necesarias que ayuden a mejorar el clima laboral para beneficio del personal interno y de la organización?, A las conclusiones a la que arribaron son los siguientes: Es evidente que la forma de lograr una buena comunicación interna en cuanto se refiere a asuntos laborales, es mediante una vía personalizada; ya sea la comunicación vertical u horizontal, de forma abierta o cerrada, se deberá contemplar la comunicación cara a cara con los miembros de la empresa y en el caso de no ser posible hacerlos con todos, hallar herramientas que sean directas, se escuchen opiniones y sobre todo que requieran respuestas de lado y lado. Existen normas o políticas para el manejo de la comunicación interna en las empresas investigadas, pero esto no quiere decir que su utilización sea totalmente efectiva; porque se observa un gran rechazo sobre su manejo dentro de la empresa por parte de sus trabajadores, ya sea por errores en su difusión, en su entendimiento o en su uso. La carencia de estrategias comunicativas al interior de la empresa, la falta de canales o la equivocada utilización de los mismos; genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardando las respuestas y la desinformación acerca de las políticas; es decir, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción

a nivel interno. La notoria falta de personas encargadas concretamente en el manejo de los procesos de comunicación con los trabajadores y colaboradores de otros niveles, refleja una posible ignorancia dentro de las empresas sobre el papel de la comunicación; produciendo errores, fallos, retrasos, esperas, disculpas, pretextos, mala o nula atención al cliente, problemas o conflictos con compañeros del grupo de trabajo, con jefes o subordinados, con personal de otros departamentos. Sin la ejecución de evaluaciones sobre el manejo de la comunicación, será complejo la visualización de la efectividad de los medios o herramientas con los que se está trabajando actualmente en las empresas y no se podrá detectar de manera eficiente las fallas que se estén cometiendo para la planificación de programas renovados o mejorados. Un programa de comunicación interna puede suponer una satisfacción en los empleados, implicando además una mejora en la calidad y el valor del servicio; es decir, si se logra una satisfacción en el público interno, el rendimiento de éste será mayor, de manera tal que se conseguirá un aumento de la calidad que redundará en beneficio del público externo, aumentando la rentabilidad del negocio. La planificación de las actividades es el aspecto más importante en la función de liderazgo de las personas que manejan la comunicación con su personal, pero el aspecto de comunicación y motivación a los trabajadores lo ponen en bajo plano, es decir no lo consideran tan importante. Es muy fundamental que quede claro que la esencia del liderazgo es la

capacidad de toda persona para ejercer influencia o conducta, que ocasiona un cambio de conducta de sus trabajadores, para lo cual la comunicación es indispensable para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de cada área y sobre todo de la empresa en general. El escuchar los comentarios o sugerencias por parte de los trabajadores, puede funcionar como una llamada de atención ante los posibles conflictos, lo cual permitirá que éstos se solucionen a tiempo. Se observa una opinión alta en que la falta de organización, liderazgo y políticas claras para encaminar los procesos de trabajo en la organización, son causas para la presencia de conflictos en las empresas. Por estas razones, hay que tener presente que el hecho de dar apertura y confianza al público interno es una manera de motivación que conlleva a dar una imagen positiva por parte de su empresa. La opinión que resalta sobre la capacidad de la alta dirección en manejar o resolver los conflictos dentro de la empresa es entre buena y regular. Pero se debe entender que los gerentes, directivos y supervisores tienen como mayor ocupación el resolver conflictos, aunque muchas veces las soluciones se busquen por reacción y no como prevención a los problemas. Cuando aparece un conflicto en un equipo de trabajo, la gente tiende a eludirlo y esto se trata de un error porque precisamente lo malo no es la existencia del conflicto sino su mala gestión, ya que como se sabe no existe un grupo de trabajo que no tenga conflictos y lo importante es la preparación de la gente para gestionar positivamente sus conflictos. Existe un buen

conocimiento de los directivos sobre el concepto de clima laboral, lo cual es un aspecto inicial para poder evaluar y mejorar el ambiente, hechos que no se realizan en las empresas investigadas. El clima laboral también es donde los empleados trabajan reflejando el estilo de vida de la organización, no es algo que sea tangible, pero puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo dependiendo de si sea favorable, desfavorable o neutral. Hay que entender que, al hacer un diagnóstico del clima laboral, se refleja la percepción de los individuos respecto a factores ya sean fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos, etc.; siendo esta una información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que se consideren idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de los objetivos de la organización. Con los resultados de la presente investigación se puede explicar la relación estrecha entre comunicación con clima laboral, para lo cual en base a la investigación realizada a los directivos, se confirma la alta medida en que la gestión de los procesos de comunicación interna influye en el clima laboral en la organización, en otras palabras se puede decir que la comunicación interna es la encargada de crear un clima cordial y de confianza, donde el empleado se sienta a gusto y perciba que sus objetivos y los de la empresa están estrechamente relacionados.

Díaz (2014). Realizó una investigación titulada “Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo (estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango)” Tesis para Optar el Título de licenciado de psicología industrial/organizacional de Universidad Rafael Landívar – Guatemala.

Inició la investigación identificando el problema: ¿Cómo influye la comunicación organizacional en el trabajo de equipo en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango? A las conclusiones a la que arribaron son los siguientes: 1. Se determina que la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima. 2. El tipo de comunicación más utilizado dentro de la institución es la escrita y el medio más utilizado para transmitirla es el correo electrónico. 3. De acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo se desarrolla la comunicación cruzada, ascendente y descendente; en términos generales es que las tres están consideradas como una buena comunicación, ya que dentro de la institución existe una relación cordial entre los colaboradores y los jefes. 4. Se determinó que el trabajo en equipo eleva el rendimiento de cada colaborador, ya que los empleados laboran en conjunto y entorno al desarrollo de sus actividades. 5.

Los jefes de la institución reconocen que la mayor parte de su trabajo la realizan en equipos, los cuales están compuestos en su mayoría por trabajadores de diferentes especialidades, lo que combina talentos distintos para la realización de sus tareas. 6. Tras el estudio se pudo identificar que el trabajo en equipo brinda una mayor colaboración, un mejor rendimiento, aumento de comunicación, rapidez y agilización de los procesos y al mismo tiempo eficiencia y eficacia, lo que propicia la armonía entre cada uno de los trabajadores que conforman el departamento.

Duque (2008). Realizó una investigación titulada Drive The Five Como Herramienta para Elaborar una Propuesta de Mejora de la Productividad de la Línea 26 de Pepsicola Venezuela, Planta Caucagua”, Tesis para Optar el Título de ingeniero industrial y productividad de la Universidad Católica Andrés Bello – Caracas.

Al inicio de la investigación se identificó el problema, ¿Es ideal Drive the Five como herramienta para mejorar la productividad de la línea 26 de Pepsicola Venezuela, planta de Caucagua?, llegando a la conclusión, la aplicación de la primera fase de la herramienta drive the five, fue la mejor alternativa para ejecutar un diagnóstico de las cuales eran las causas de los niveles de productividad ya que no solo se enfocó en una evaluación de las condiciones de los equipos sino también se base en mediciones de tiempos reales, y el

factor humano. El resultado de la productiva luego del diagnóstico, hizo trazar como meta conseguir un 10% de aumento de la productividad debido al alto nivel de oportunidad de mejora que se presentó en la línea 26. Durante la investigación se diagnosticaron las causas de los niveles de productividad actuales de la línea, se determinó el valor meta, y según las oportunidades resultados detectadas se diseñó una propuesta de cambio basada en el drive the five, en donde se expuso cada una de las fases para su implementación .con ello se puede decir que fueron logrados los objetivos planteados en la investigación .es importante adicionar que se está colocando disposición de la organización esta propuesta que tiene con el fin el incremento de la productividad, procurando que en torno a ella se produzca una convergencia y un proceso de incorporación de dicha herramienta a la práctica.

García (2009), Realizó una investigación titulada “La Medición de la Productividad y la Eficiencia en los Servicios de Abastecimiento de Agua de las Ciudades Andaluzas”, Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada – España.

Al inicio de la investigación se identificó el problema: ¿Cómo es la medición de la productividad y la eficiencia en los servicios de abastecimiento de agua de las ciudades Andaluzas?, llegando a la conclusión; A partir de una muestra de 21 grandes empresas de

abastecimiento urbano de agua que operan en la Comunidad Andaluza durante el período 1993-2006 se obtiene un panel de datos incompleto con 120 observaciones. Dado el bajo ritmo de cambio técnico para el conjunto del sector, estimado en un 0,24% anual en promedio, se considera cada una de estas observaciones como una unidad comparativa distinta. La metodología utilizada para la estimación de la eficiencia productiva es el análisis envolvente de datos; se utiliza un modelo BCC de rendimientos variables de escala en dos etapas para detectar todas las holguras. Además, se hace uso del método de Brockett-Golany de estimación de la eficiencia por programas para detectar las diferencias de eficiencia entre diversos programas productivos: tipo de propiedad en la gestión pública o privada, creación o no de consorcios para la gestión del servicio, ubicación de la unidad productiva en las distintas cuencas hidrográficas andaluzas y origen del recurso hídrico superficial o subterráneo. Por lo que respecta a la especificación de los modelos utilizados en este estudio, se parte de un modelo DEA básico. Este modelo (DEA1) utiliza como outputs el volumen de agua suministrada, la longitud de la red y el número de acometidas. Los inputs considerados son los costes laborales y el resto de costes de explotación. El modelo DEA2 incluye además un variable output de calidad. El modelo DEA3 añade al modelo básico un input deseable, el rendimiento hidráulico. Esta variable es un proxy del grado de renovación de la red de abastecimiento y de su antigüedad; por tanto, está

relacionada con el esfuerzo inversor de las empresas. Por último, el modelo DEA4 añade al modelo básico tanto la calidad como el rendimiento hidráulico. En cuanto a los resultados obtenidos, se comprueba que la privatización de la gestión trae asociada una mejora de la eficiencia en la reducción de costes. La consideración de la calidad no modifica este resultado. Pero, aunque las empresas privadas se muestran más eficientes en la reducción de costes, son inferiores en su eficiencia hidráulica. El escaso tiempo transcurrido desde la privatización de la gestión de estas unidades productivas lleva a concluir que la decisión de privatizar la gestión del servicio podría estar relacionada con el estado de renovación de la red y su antigüedad; es decir, cuando una empresa pública se enfrenta a importantes inversiones en la red, el ayuntamiento podría decidir su privatización. Esto puede atribuirse a las limitaciones presupuestarias de los ayuntamientos, pero también a la impopularidad política de las necesarias subidas tarifarias. De este modo, las frecuentes subidas tarifarias tras la privatización de la gestión del servicio podrían no estar motivadas por la búsqueda de beneficios privados, sino por los gastos que exige la renovación de una red en mal estado. La creación de consorcios supone una mejora en la eficiencia en la reducción de costes; y este resultado se mantiene cuando se toma en consideración la calidad y/o la eficiencia hidráulica. De este modo, la creación de consorcios permitiría explotar más intensivamente las potenciales economías de escala presentes en el sector. El fomento de la creación de

consorcios entre ayuntamientos con este fin es una recomendación de política apropiada para el sector. Las unidades productivas situadas en las cuencas Mediterránea Atlántica Andaluzas, constituidas por municipios costeros sometidos a una fuerte presión turística en el período estival, son menos eficientes en la reducción de costes que las localizadas en la cuenca del Guadalquivir. La existencia de redes sobredimensionadas en las unidades productivas costeras traería asociado un mayor coste de explotación y mantenimiento. La consideración de la calidad no altera el resultado anterior; aunque la calidad es superior en las unidades productivas costeras, al menos si se mide por la intensidad y frecuencia de los análisis de aguas realizados. Un deterioro de la calidad puede afectar en mayor medida a la economía de un municipio que depende de sus ingresos turísticos. El rendimiento hidráulico de las unidades productivas costeras es mayor que para las situadas en la cuenca del Guadalquivir, por tanto, el esfuerzo inversor de las primeras sería mayor. De otro modo, la necesidad de hacer frente a máximos de consumo en los períodos estivales haría que los municipios costeros tuvieran que imponer en mayor medida restricciones al consumo en dichas épocas, con el consiguiente quebranto para el sector turístico de estas áreas. Consideradas juntas calidad y rendimiento hidráulico su influencia es tal que las diferencias de eficiencia entre ambos programas productivos desaparecen. Por último, las unidades productivas que explotan exclusivamente fuentes superficiales de agua presentan

una mayor eficiencia en la reducción de costes que las que utilizan simultáneamente fuentes subterráneas. En general, el uso de aguas subterráneas implica mayores costes energéticos, de materiales y de mantenimiento-conservación, lo que permite explicar la diferencia en los resultados de eficiencia entre ambos tipos de orígenes del recurso hídrico. Sin embargo, las diferencias de eficiencia entre ambos programas productivos desaparecen si se toma en consideración la calidad y/o el rendimiento hidráulico. El mayor coste de extracción del recurso hídrico podría explicar el mayor esfuerzo inversor en las unidades productivas que explotan fuentes subterráneas, cuyo objetivo sería disponer de redes de abastecimiento en mejor estado que minimicen las pérdidas de un recurso comparativamente más costoso.

Bueno (2001). Realizó una investigación titulada “La Productividad del Capital Humano en la Empresa Informativa”, Tesis para optar el grado de Doctora en Ciencias de la Información (sección de periodismo) de la Universidad Complutense de Madrid.

Al inicio de la investigación se identificó el problema ¿Cómo fijar la unidad de medida, porque la productividad permita evaluar el resultado? Las conclusiones a las que se ha llegado en el desarrollo del presente trabajo de investigación son las siguientes: Conclusión

1: Para conseguir la máxima productividad posible en el factor de producción trabajo, las personas que elaboran el producto informativo deben ser profesionales de la información. Tienen que poseer unos conocimientos básicos adquiridos en las Facultades de Ciencias de la Información. Pensamos que es indiferente que el profesional de la información haya cursado sus estudios en una universidad pública o privada ya que lo verdaderamente importante es el cúmulo de conocimientos que le aporta el estudio de esta Ciencia. De esta manera, el profesional será consciente de la importancia de los bienes inmateriales que maneja cuando convierte la noticia en información. También podrá apreciar la especificidad del trabajo que realiza debido a que consiste en una tarea intelectual o creativa. En consecuencia, habrá advertido la necesidad de realizar su labor con sumo cuidado ya que sabe que contribuirá a que el público al que va destinado la noticia conforme su propia opinión de los hechos. Indudablemente, la profesionalidad del factor de producción trabajo influye favorablemente en la productividad del mismo y en la calidad del producto informativo. Lógicamente, aumentará la competitividad de la empresa y los beneficios del dueño del capital. Conclusión 2: La elaboración del producto informativo sólo deberá realizarse en el seno de una empresa informativa. De este modo, se establecerá una relación laboral que vinculará al profesional de la empresa informativa y al empresario de la misma. Debido al carácter específico del factor de producción trabajo, esta relación laboral

deberá salvaguardar esta peculiaridad. Aunque el profesional de la información queda bajo el poder de dirección del empresario y debe desempeñar su labor bajo su dependencia jerárquica, nunca debe olvidar su independencia profesional. Por lo tanto, deberá desarrollar su trabajo manteniendo su independencia profesional y su integración en la empresa. Para ello dispone de dos instituciones como son la cláusula de conciencia y el secreto profesional. Uno de los deberes del profesional de la información derivado de su relación laboral consiste en poner los medios necesarios para alcanzar la máxima productividad prevista en su puesto de trabajo.

Conclusión 3: Al igual que cualquier otra empresa, las empresas informativas deben poseer una estructura formal de organización referida al factor de producción trabajo. El organigrama y la descripción de puestos de trabajo son los dos elementos en los que se debe apoyar. Esta estructura debe ser realizada por el Departamento de Recursos Humanos, que lo diseñará atendiendo a las necesidades de la empresa. Estimamos que el profesional de la información que conoce perfectamente su lugar dentro del organigrama de la empresa y el contenido de las funciones de su puesto de trabajo es más productivo. Cuanto mayor sea el grado de conocimiento del profesional de estos dos elementos de organización de las empresas informativas, más definidas estarán las labores que cada empleado tiene que desarrollar. Este hecho influirá favorablemente en el desarrollo de su trabajo y tendrá efectos positivos en su productividad. Conclusión 4: La

productividad del factor de producción trabajo depende del dueño de ese factor que es la persona humana. Por lo tanto, mientras más favorables sean las condiciones jurídicas y económicas, mejor realizará el profesional de la información sus funciones y más productividad prestará al empresario. De este modo, se hace necesaria la existencia de una política adecuada de recursos humanos que incida y favorezca la productividad del profesional. Ésta vendrá determinada por la correcta planificación de los recursos humanos, una adecuada selección de los trabajadores, la formación continua y la capacitación profesional, la evaluación de las tareas realizadas por los empleados, la promoción interna en la empresa informativa y los adecuados controles de calidad del producto informativo. Estas acciones deben ir unidas al respeto de los derechos laborales básicos y específicos del trabajador dentro de la empresa, lo que indudablemente aumentará su motivación, y ésta, su productividad. Conclusión 5: El empresario y el director de recursos humanos de la empresa informativa deben ser profesionales de la información. Dada la especificidad del factor de producción trabajo y del producto informativo en estas empresas, es imposible que una persona que no es profesional de la información pueda gestionar y controlar un proceso de producción tan específico ni tampoco su capital humano. Es indudable que para dirigir y aplicar correctamente las políticas de recursos humanos en las empresas informativas hay que poseer una serie de conocimientos sobre las Ciencias de la Información que sólo

pueden obtenerse mediante su estudio en las Facultades de Ciencias de la Información. De este modo, el empresario de la empresa informativa tendrá en sus manos los instrumentos adecuados para ejercer correctamente su poder de dirección. El director de recursos humanos podrá ejecutar las políticas propias de su departamento de manera que el personal de la empresa informativa aporte la máxima productividad. De esta manera, también el empresario cumplirá sus objetivos, entre ellos, el máximo beneficio. Por otra parte, cuanto mayor sea la dotación del departamento de recursos humanos, mayor será la probabilidad de que las personas que trabajan en la empresa informativa incrementen la calidad y la cantidad del trabajo desempeñado. Debido a la especificidad del factor de producción trabajo en la empresa informativa, éste será más productivo si el empresario es un profesional de la información.

Conclusión 6: El empresario de la empresa informativa debe medir la productividad de todos sus factores de producción, y muy especialmente la de su capital humano. Para ello, previamente debe establecer la unidad de medida de la productividad sin olvidar la calidad del producto informativo. La calidad del producto informativo vendrá determinada por el grado de comunicabilidad de su mensaje. Como el factor de producción trabajo es valorado por el empresario según la productividad que aporta, éste deberá instrumentar los medios adecuados para poder evaluarla. Así, podrá valorar los resultados y tomar las medidas oportunas para aumentarla. De este modo, el empresario de la información

conseguirá el logro de sus objetivos que son máximo beneficio lícito y posible y el máximo grado de difusión de la información elaborada.

Benavides (2012). Realizó una investigación titulada “Calidad y Productividad en el Sector Hotelero Andaluz”, Tesis para optar el grado de doctor en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Málaga – España.

Identificando al inicio el problema de: ¿Cómo identificar los factores que inciden sobre la productividad en el sector Hotelero? Llegando a la conclusión de: C.1. de la productividad. 1. El concepto tradicional y generalmente aceptado de productividad no es directamente aplicable a las actividades de servicios, dadas las dificultades de definición y medición que entrañan las características distintivas de los servicios. La actividad hotelera es un tipo de servicio caracterizado por una elevada presencia de dichos rasgos distintivos, por lo que requiere un cambio de enfoque. 2. Para definir un nuevo concepto de productividad adecuado al sector servicios es necesario reconocer la excepcionalidad de inputs y outputs, teniendo en cuenta la importancia de la interacción con el cliente y las dificultades para definirlos y medirlos, derivadas de las características de los servicios. Los inputs pueden provenir del proveedor o del cliente, en distintas proporciones, lo que condiciona el proceso de

producción. En el output hay que distinguir entre cantidad y calidad, sobre la que influyen las expectativas del cliente dada la inseparabilidad de proceso y resultado. A esto hay que añadir la utilización de capacidad, clave en el sector hotelero. 3. Dada esta excepcionalidad, la medición de la productividad está sujeta a diversos problemas. La productividad puede medirse desde un punto de vista parcial o total, dependiendo de los objetivos que se persigan. A su vez, se pueden utilizar medidas físicas, monetarias o combinadas. A pesar del extenso uso de las medidas físicas en servicios y en la actividad hotelera, el uso de medidas monetarias es preferible para medir la productividad global. 4. Si se pretende utilizar una única ratio input/output para cuantificar la productividad, se puede recurrir a una ratio entre ingresos y costes, aunque en ocasiones es preferible utilizar el valor añadido como medida del output. La información que ofrece esta ratio única se podría complementar con información acerca de la eficiencia, eficacia y la utilización de capacidad. 5. Dado que la industria hotelera es intensiva en factor trabajo, consideramos relevante el uso de la productividad del trabajo como medida de la productividad del sector hotelero. En el análisis realizado, el output se ha medido a través del VAB, mientras que el factor trabajo se ha medido a través del número de trabajadores equivalentes a tiempo completo. 6. Para conocer qué variables pueden ser explicativas de la productividad en el sector hotelero, se ha recurrido a un análisis de la literatura. El mayor consenso gira en torno a determinadas

características de los establecimientos. Factores humanos y de satisfacción del cliente son también relevantes. La consideración de la calidad como variable explicativa está sujeta a diversas interpretaciones.

C.2. de los sistemas de gestión de la calidad en el sector hotelero

1. El término “calidad” no tiene un significado simple y comúnmente aceptado, pudiéndose abordar desde enfoques muy diversos, que dotan de una mayor o menor validez a las dimensiones que caracterizan la calidad. El enfoque más relevante en este trabajo es un enfoque global que orienta todos los recursos hacia el logro de la excelencia.
2. La gestión de la calidad en las actividades de servicios resulta especialmente compleja dados los rasgos distintivos de los mismos y, especialmente, la importancia de la participación del cliente. Además, dicha gestión ha estado condicionada a lo largo del tiempo por las distintas etapas que ha atravesado el concepto de calidad. En la actualidad, predomina un enfoque estratégico de gestión de la calidad total.
3. Los sistemas de gestión de la calidad se desarrollan en el conjunto de normas ISO 9000, desde un planteamiento basado en procesos. Los principios en los que se basa el concepto de calidad total convierten al sistema de calidad total en un método de gestión paradigmático que permite mejorar la competitividad de la empresa actuando tanto sobre la calidad como sobre la productividad.
4. En el sector turístico han surgido a lo largo del tiempo iniciativas de diversa índole para facilitar la implantación de sistemas de gestión de la calidad total. En la actualidad, el Instituto para la Calidad

Turística Española (ICTE) es la entidad que se encarga de la normalización y la certificación en el sector turístico con la Marca “Q”. La norma desarrollada por el ICTE para el sector hotelero es la Norma UNE 182001:2008. Hoteles y Apartamentos Turísticos. Requisitos para la prestación del Servicio. Está fundamentada en los principios de la calidad total, con el objetivo de lograr la mejora continua. 5. Entre los distintos modelos de gestión de la calidad total, el Modelo EFQM de Excelencia es especialmente idóneo por su carácter práctico. Está integrado por unos conceptos fundamentales de la excelencia, nueve elementos a través de los que las empresas pueden evaluar el logro de dicha excelencia y un esquema de gestión y evaluación. Dada su relevancia, este modelo es la base del análisis de la incidencia de la calidad sobre la productividad, objeto de este trabajo. C.3. de la relación entre calidad y productividad en servicios 1. los estudios disponibles en la literatura acerca de la relación entre calidad y productividad están enfocados desde distintas perspectivas y muestran relaciones muy diversas entre ellas. Los más numerosos contraponen la visión tradicional que considera a ambas como incompatibles, con otra más actual que las considera directamente relacionadas. 2. En este sentido, la visión actual está relacionada con el nuevo concepto de productividad y con la tendencia hacia una perspectiva integradora de la calidad o modelo dual empresa-consumidor. La gestión integrada de ambas variables es considerada necesaria y especialmente factible a través de la gestión de la calidad total u

otros modelos similares. 3. En el caso del sector hotelero, son muy escasos los estudios que abordan la relación entre calidad y productividad; algo más abundantes son los que analizan la relación entre calidad (desde un punto de vista gerencial o del consumidor) y otras variables de resultados. Dada la escasa evidencia empírica en el primer caso, este trabajo pretende demostrar la relación entre ambas. C.4. del análisis econométrico de la relación entre calidad y productividad en hoteles 1. El análisis descriptivo previo a la especificación econométrica muestra que las características de los establecimientos con mayor relación, a priori, con la productividad aparente del trabajo son: la pertenencia a una cadena hotelera, la situación en capital de provincia, la antigüedad y el hecho de no subcontratar ningún servicio. La aparente relación positiva entre el número de habitaciones y la productividad no es tan evidente. En el caso del número de trabajadores y la categoría, no se observa una relación positiva con la productividad. Sin embargo, en la mayoría del caso, aquellas categorías de hoteles con mayores niveles de productividad también son las de mayor dispersión de los datos, lo que indica una menor precisión de los valores. 2. Para verificar estas relaciones y conocer el impacto de la calidad sobre la productividad, objeto del presente trabajo, se ha especificado una función de producción de tipo Cobb-Douglas que incluye, además de los factores productivos, trabajo y capital, un vector de variables de control y un vector de variables de calidad, a partir de los agentes facilitadores del Modelo EFQM de

Excelencia. 3. Del análisis descriptivo de la relación entre calidad y productividad, realizado tras definir las variables de calidad, se observa una relación positiva entre la productividad y tres de las cinco variables construidas, así como con la calidad global. Una mayor calidad también está aparentemente relacionada con una mayor cantidad de factor trabajo y capital, la pertenencia a una cadena, la localización en capital de provincia, una mayor categoría y una mayor antigüedad. 4. Se ha realizado un análisis econométrico para verificar estas conclusiones, estimando una ecuación para cada variable de calidad. Con respecto a los factores productivos, las elasticidades del VAB con respecto a ambos son las esperadas, siendo el factor trabajo el que ejerce mayor influencia, con una contribución relativa muy elevada. Además, se confirma la existencia de rendimientos constantes a escala. 5. En cuanto a las características de los establecimientos hoteleros, el análisis econométrico muestra una relación positiva entre la productividad del trabajo y la pertenencia a una cadena hotelera, la localización en capital de provincia y la antigüedad del establecimiento, y una relación negativa en el caso de que la categoría sea igual a tres estrellas. 6. De entre las cinco variables de calidad, se verifica una relación positiva entre la productividad y las variables Estrategia y Procesos, productos y servicios. También se da una relación directa con la variable Calidad global. La relación con la estrategia se basa en que los subcriterios de este elemento del Modelo EFQM se identifican plenamente con el logro

de resultados equilibrados, entre los que se halla la productividad. En el caso de Procesos, productos y servicios, una elevada consecución de la excelencia en este criterio, cuyos datos son los más fiables de todos los constructos utilizados, garantiza unos mejores resultados. La incidencia positiva de la variable global de calidad confirma lo argumentado de forma teórica, en cuanto a la idoneidad del Modelo EFQM para guiar a la empresa hacia la excelencia y obtener mejores resultados.

7. Como implicaciones de gestión se pueden destacar, en primer lugar, las relacionadas con las características de los establecimientos. En este sentido, la oferta de un mayor nivel de servicio o la gestión por parte de una cadena hotelera generan mejoras de productividad, así como, muy probablemente, de calidad. En cuanto a la calidad, una mayor implantación de los principios de la gestión de la calidad total con el objetivo del logro de la excelencia incide positivamente sobre la productividad de los hoteles. Para ello, el Modelo EFQM de Excelencia es una herramienta idónea.

C.5. de las limitaciones y posibles líneas de investigación futuras

1. La principal limitación de este trabajo radica en el tipo de datos utilizado, ya que los datos de corte transversal no permiten estudiar la evolución de la productividad en los establecimientos hoteleros. Para ello habría que construir una base de datos que integrase la dimensión temporal.
2. Otra de las limitaciones hace referencia a los problemas de medición de outputs e inputs y a la idoneidad de utilizar un tipo de medidas u otras. En primer lugar, el uso de una

medida de productividad parcial como es la productividad aparente del trabajo impide considerar ciertos aspectos como la eficiencia, eficacia o la utilización de capacidad. Sin embargo, su uso está plenamente justificado en el caso del sector hotelero, dada la relevancia del factor trabajo. En cuanto a los factores productivos, se podría tratar de ofrecer una medición más precisa, por ejemplo, ponderando el número de trabajadores o de horas trabajadas como explicamos en el primer capítulo, o incluso considerando la contribución del cliente como un input más del proceso. Por otra parte, el uso de medidas monetarias también para el caso de los inputs tendría ciertas ventajas sobre las medidas físicas. 3. A pesar de que los datos utilizados provienen de distintas fuentes, en el caso de las variables de calidad, la información utilizada proviene del cuestionario llevado a cabo. En este sentido, la exactitud de los datos depende de los encuestados y la información a la que tienen acceso. Asimismo, el diseño del cuestionario puede condicionar los resultados, como en el caso de la construcción de variables de calidad. 4. En cuanto a las posibles líneas de investigación, en presencia de datos suficientes se podría comprobar el efecto que sobre la productividad del trabajo ejercen otras variables consideradas relevantes, como los aspectos relacionados con los recursos humanos o la satisfacción de los clientes. También se podría analizar el impacto de la calidad, desde el mismo punto de vista al propuesto, sobre otras variables relevantes para la empresa, como las incluidas en la fórmula de productividad, o sobre distintas

ratios de productividad, que también se pueden relacionar con los cuatro criterios restantes del Modelo EFQM no considerados en este trabajo.

Gómez (2007). Realizó una investigación titulada “La Comunicación en las Organizaciones para la Mejora de la Productividad: El Uso de los Medios como Fuente Informativa en Empresas e Instituciones Andaluzas”, Tesis para optar el grado de Doctora en Periodismo de la Universidad de Málaga – España.

Identificando la problemática de ¿cómo la información es un valor infrautilizado en la mayoría de las empresas e instituciones actuales y que debe situarse al mismo nivel que otros recursos mejor considerados (humanos, tecnológicos, económicos, etc.)? Llegando a la conclusión de: 1. Las organizaciones modifican periódicamente procesos, servicios y productos objeto de su actividad y, como consecuencia, las funciones y tareas de sus miembros. Esto obliga a estar permanentemente informados de todos los cambios producidos tanto dentro como fuera de la entidad. Por ello la información al servicio de las organizaciones ha pasado, en los últimos años, a ocupar un papel preponderante. Las empresas dedican una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención, proceso, aplicación y proyección de información. Por esta razón, la información interna

juega un papel decisivo en la empresa y se convierte en su principal patrimonio. La información es el eje “vertebrador” de toda organización que necesite tener un alto nivel de competitividad y desarrollo. 2. La preponderancia de la información obedece a la complejidad del entorno, y por tanto, a una mayor necesidad de gestión. La aplicación del concepto “sistema” y “subsistema” al ámbito empresarial, permite analizar cada actividad funcional y operativa, facilitando información de y sobre las mismas. 3. El establecimiento de organizaciones donde la toma de decisiones es menos piramidal y donde los directivos delegan parte de su responsabilidad y tareas en los distintos departamentos (liderazgo democrático-laissez-faire), hace que estos necesiten a personas mucho más formadas y con un mayor conocimiento de su entidad y del entorno que rodea a la misma. Han de saber qué factores influyen en la realización efectiva de su trabajo, así como en la toma de decisiones. La información sobre el entorno relevante, así como sobre la organización misma, no debe ser privativa y exclusiva de los dirigentes de las entidades, la información es patrimonio de todos los miembros en sus distintas escalas de responsabilidad. En las organizaciones andaluzas, tal y como se ha comprobado a través de la encuesta, esta información se dirige en el 92 por ciento de los casos únicamente a los dirigentes, presidentes o altos ejecutivos; el 52 por ciento de las consultadas la distribuye, también, entre los mandos intermedios; y tan sólo el 28 por ciento se la entrega a los empleados medios (engloban el grueso

de las entidades) 4. El objetivo principal es conseguir que cada miembro disponga de la información necesaria para el desarrollo de sus funciones. Una información que ha de ser personalizada, precisa y adaptada a las necesidades, perfil, formación e intereses de los empleados, ya que no todos realizan las mismas tareas, y por tanto, sus necesidades informativas también son distintas. La información ‘comodín’ resulta poco efectiva en el desarrollo del trabajo y en la resolución de problemas. Los empleados que forman parte del circuito informativo de su empresa resultan más productivos para la organización. Este hecho ha quedado patente a través del ‘supuesto práctico’ realizado entre miembros de empresas e instituciones andaluzas. El 70 por ciento de los empleados, que recibieron periódicamente (durante cinco meses) información útil y personalizada a través de e-boletines, se ha mostrado muy satisfecho, habiendo repercutido positivamente en su trabajo diario. 5. La información debe fluir y hay que evitar que los empleados tengan que dedicar parte de su tiempo a la búsqueda de datos e información para la realización efectiva de su trabajo. La información tiene que estar actualizada y disponible en el momento que se necesite. Debe ser fácilmente accesible y con un coste de obtención menor que la utilidad que ofrece. Gracias a la información obtenida tanto del exterior como del interior de la entidad los distintos usuarios disponen de información oportuna y relevante que le permite decidir y actuar razonablemente. 6. La información debe considerarse como uno de los principales

recursos de las empresas e instituciones, y al igual que el resto de recursos tradicionales (capital, energía, personal, etc.) necesita un tratamiento y consideración dentro de la misma. La información se obtiene, se procesa y se emplea de forma parecida a como se explotan los recursos tradicionales. Pero no se adquiere un recurso si no es con la idea de utilizarlo, no tiene sentido adquirir información si no es para aplicarla. 7. La información susceptible de ser proporcionada a los diferentes miembros se puede encontrar en distintas fuentes, entre las que sobresalen los medios de comunicación. Los medios de comunicación constituyen la principal fuente de información para las organizaciones. Proporcionan información de actualidad, con un lenguaje fácilmente comprensible. 8. Dentro de estos destacan los medios escritos o publicaciones periódicas. Su variada temática y su periodicidad permiten un seguimiento actualizado y completo de los temas; dependiendo de la publicación el grado de profundización será mayor o menor, adaptándose así a las necesidades concretas de cada usuario. De hecho, para el 84 por ciento de los miembros de organizaciones andaluzas, consultados para este trabajo, la prensa de información general es la principal fuente de información; seguido de la prensa de información especializada, señala por un 76 por ciento de los consultados. 9. Las organizaciones deben reducir el tiempo de ejecución de los procesos comunicativos, estableciendo un servicio de información y documentación donde se recopile, almacene, analice, elabore y

distribuya la información de una forma rápida, eficaz y profesionalmente. La reducción en los procesos de ejecución es una necesidad constante en el mundo actual y es aquí donde los servicios de información automatizados pueden y deben contribuir a cubrir esta necesidad para garantizar la competitividad y supervivencia de las organizaciones. La organización ha de establecer todos los medios y proporcionarle todas las herramientas necesarias para que el trabajo de sus empleados se realice de una manera mucho más cómoda y ágil. El lugar idóneo de este servicio de información es el departamento de comunicación, ya que, por una parte, cuenta con un personal con la formación, habilidades, recursos y experiencia necesarios para el desarrollo de esta actividad. Y por otra, se constituye como el punto de enlace entre el exterior de la organización, la cúpula directiva y los distintos departamentos y públicos. La evolución y mayor consideración de este departamento dentro de las organizaciones han hecho que la mayoría de ellas dispongan del mismo. 10. Hemos enviado periódicamente durante cinco meses e-boletines a 50 empleados, tras someterlos a una entrevista personal y detectar sus necesidades informativas. Gracias a esta información más elaborada, mejor tratada, y distribuida de acuerdo a las necesidades de cada empleado se consigue: a) Mejor conocimiento sobre la entidad y el entorno que le rodea. b) Mayor eficacia, ya que se les facilita las herramientas necesarias para la realización de sus tareas. c) Aumento de la seguridad en la toma de decisiones y en la

resolución de dudas y problemas. d) Mayor participación, al asumir mayor compromiso y estar motivados. e) Si los miembros de las organizaciones tienen una mayor calidad de información, más conocimiento y están más capacitados, integrarán una fuerza de trabajo productiva y competitiva. 11. El gran desarrollo tecnológico surgido en los últimos años permite controlar más y mejor los flujos de información, cada vez más complejos. El uso de Internet y de sus distintas herramientas de comunicación para la distribución de la información, incide en un ahorro considerable de tiempo y de dinero. Además, las enormes posibilidades que ofrecen hacen que los distintos usuarios puedan manifestar sus opiniones, recibir la información cuando y donde la necesiten, posibilidad de almacenamiento en el mínimo espacio, disponibilidad de distintos tipos de formato (texto, fotografía, video, etc.), reenvío de información a otros compañeros, posibilidad de compartir la información. 12. Cada día destaca más la relevancia hacia la consecución de la calidad total, es decir, la satisfacción del cliente con la mayor eficacia productiva (hacer las cosas bien y a la primera). En este escenario es necesario que los procesos de dirección se orienten paulatinamente hacia modelos de gestión en los que como premisa básica es fundamental la mejora constante de los mecanismos de información, que ayuden a decidir y a aumentar el valor añadido de la gestión. Para adaptarse a las condiciones en las que se mueven las organizaciones en la actualidad, es fundamental, promover una cultura adaptada al

“cambio” y a la “mejora continua”, dirigida hacia la consecución de la calidad total, y donde los servicios de información son herramientas imprescindibles para la consecución de los objetivos de la organización.

2.1.2. Nivel Nacional

A continuación, se muestran algunos estudios a nivel nacional relacionado con la comunicación organizacional y la productividad.

Roca (2012), Realizó una investigación titulada “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”, Tesis para Optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación de la Universidad Nacional de San Marcos, Lima – Perú.

Identificando el problema de ¿Existe 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?, ¿Cuál es el nivel de comunicación interna en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II?, ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho,

periodo 2009-II?, ¿Existe relación entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II? Llegando a la conclusión, El 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz. El 58% docentes y 67.5% de estudiantes señalan que la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es desfavorable. Al 95% de confianza, existe una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes ($r = .494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho. Al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho: comunicación esencial ($r = 0,2193$; $p = 0.00192$), operativa ($r = 0.613$; $p = 9.1 \times 10^{-15}$), estratégica ($r = 0.478$; $p = 5.2 \times 10^{-8}$), valorativa ($r = 0.328$; $p = 0.00051$), motivacional ($r = 0.423$; $p = 3.1 \times 10^{-6}$), comunicación para el aprendizaje ($r = 0.349$; $p = 0.00019$) y comunicación inteligente ($r = 0.538$; $p = 1.8 \times 10^{-10}$). Al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad

Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho: comunicación esencial ($r = 0.459$; $p = 1.1 \times 10^{-15}$), operativa ($r = 0.227$; $p = 3.9 \times 10^{-11}$), estratégica ($r = 0.327$; $p = 7.9 \times 10^{-8}$), valorativa ($r = 0.186$; $p = 0.00342$), motivacional ($r = 0.355$; $p = 4 \times 10^{-9}$), comunicación para el aprendizaje ($r = 0,140$; $p = 0.02863$) y comunicación inteligente ($r = 0.289$; $p = 2.9 \times 10^{-6}$).

López (2015). Realizó una investigación titulada “La Comunicación Organizacional Como Ventaja Competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”, Tesis para Optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas – Perú.

Identificando la problemática de ¿Se puede considerar a la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014?, ¿Se puede considerar a la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014?¿Se puede considerar a la comunicación organizacional externa como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014?¿Se puede considerar a la comunicación organizacional personal como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014? Llegando a la siguiente conclusión Primera: Siendo el objetivo general

“argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, un 35,4% de los trabajadores manifiestan que la comunicación organizacional es débil y no es vista como ventaja competitiva en la municipalidad; por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. Los resultados demuestran que se tiene que mejorar varios aspectos de la comunicación organizacional para que sea una ventaja competitiva como el flujo de información, los tramites documentarios, los mecanismos que llevan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales; además de saber manejar los procesos administrativos planear, organizar, dirigir, y controlar de manera correcta los recursos de la institución. Segunda: Siendo el primer objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 44,4% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación interna es débil, por lo tanto se da manifiesto de las hipótesis, que no existe una comunicación organizacional interna moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. Tercera: Siendo el segundo objetivo específico “argumentar la

comunicación organizacional externa como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 39,7% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación externa es débil , por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional externa moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. Cuarto: Siendo el tercer objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional personal como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 39,0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación personal es débil, por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional personal moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. Las ventajas competitivas de la comunicación organizacional en la Municipalidad se darían si se aplica de forma correcta los procesos administrativos, el flujo de información, los tramites documentarios, etc.; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 41,0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan de una manera débil.

Miranda y Pastor (2015). Realizaron una investigación titulada “Comunicación Organizacional y Clima Social en los Trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque – 2015”, Tesis para Optar el Título de Licenciado en psicología de la Universidad Señor de Sipán. Chiclayo – Perú.

Identificaron el problema de ¿Existe relación entre la comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del Departamento de Lambayeque, 2015?, llegando a la conclusión de; Esta investigación surgió para determinar la relación entre comunicación organizacional y el clima social en los trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque, 2015. Llegando a las siguientes conclusiones: En cuanto a la comunicación organizacional, se encontró mayor predominio en el nivel medio, así mismo se evidencia menor prevalencia en el nivel alto. Con respecto al clima social se evidencia menor prevalencia en el nivel deficitario, seguido del nivel promedio, por último, se aprecia mayor predominio en el nivel bueno. Existe relación positiva altamente significativa entre las escalas descendentes, ascendentes y horizontales con las áreas relaciones, Autorrealización y estabilidad. No existe relación entre la escala diagonal con las áreas relaciones, Autorrealización y estabilidad.

2.1.3. Nivel Local

A continuación, se exponen estudios a nivel regional relacionado con la comunicación organizacional y la productividad.

Huamán (2012). Realizó la investigación titulada “Influencia de la Comunicación Organizacional en la Rentabilidad de la Empresa Minera-Caso: Volcán Compañía Minera S.A.A. Unidad de Yauli”, Tesis para Optar el Título de Contador Público de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo Perú.

Al inicio de la investigación se identificó el problema: ¿cómo influye la comunicación organizacional de la empresa Volcán Compañía Minera S.A.A. Unidad Yauli?; de problemas específicos: ¿cuál es el estado situacional de la comunicación organizacional de la empresa Volcán Compañía Minera S.A.A. Unidad Yauli?; ¿Cuál es el estado situacional de la rentabilidad de la empresa Volcán Compañía Minera S.A.A. Unidad Yauli?; ¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional y la rentabilidad de la empresa Volcán Compañía Minera S.A.A. Unidad Yauli?; llegando a la conclusión de: 1.se diagnostico situación de la comunicación organizacional de la empresa Volcán Compañía Minera S.A.A. Unidad Yauli como se puede observar la medida de la comunicación interna es 44,6619 y de la comunicación externa es 136,3381, siendo el percentil 50 en el caso

de la comunicación interna es superior al puntaje medio esperado, se puede decir que es regular, la comunicación externa está cerca del punto pero tomando que la desviación es de, 4,32 se puede decir que esta es regular. 2. siendo la medida de la comunicación organizacional y el percentil 50182,00 con una desviación de 13,400, se puede decir que la comunicación organizacional está dentro de los parámetros normales. 3. También se determinó la situación de la rentabilidad de la empresa Volcán Compañía Minera S.A.A. Unidad Yauli. El EBITDA del segundo trimestre del año 2012 ascendió a US\$ 86,5 MM, una disminución de 53,8% si lo comparamos con el EBITDA alcanzado en similar periodo del año 2011. Como ya se explicó anteriormente, la disminución se explica principalmente por los menores precios del zinc plomo y plata, los mayores costos de producción. Como consecuencia, el margen EBITDA sobre ventas disminuyó de 56% en el segundo trimestre del 2011 a 36% en igual periodo del año 2012. 4. Finalmente, se logró relacionar la comunicación organizacional y la rentabilidad de la empresa Volcán Compañía Minera S.A.A. Unidad Yauli. Se determinó que existe una correlación significativa entre la comunicación organización y la rentabilidad de la empresa Volcán Compañía Minera S.A.A. Unidad Yauli, por tanto, se puede decir que la correlación significativa con 0,986, entonces se puede decir uno influye en otro y viceversa.

Bonnett y Luna (1999). Realizó la investigación titulada “Planteamiento Estratégico y Comunicación Organizacional en el Departamento de RR.HH. de la Empresa Sedam-Huancayo”. Tesis para Optar el Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo – Perú.

Al inicio de la investigación se identificó el problema ¿De qué manera se aplicará el planteamiento estratégico en el desarrollo de las funciones de la comunicación organizacional en el departamento de relaciones políticas de la empresa SEDAM Huancayo? Y como problemas específicos de: ¿Cómo el planteamiento estratégico identifica las fortalezas y las debilidades y determina las oportunidades y las amenazas del departamento de relaciones públicas de la empresa SEDAM Huancayo?, ¿Cómo se cumplen las funciones de la comunicación organizacional en el departamento de relaciones públicas de la empresa SEDAM Huancayo?; Llegando a la conclusión. 1. Que, la comunicación organizacional de la empresa SEDAM Huancayo, carece de un cumplimiento eficiente en sus funciones ya que existe un mayor número de debilidades. 2.hay ausencia del planeamiento estratégico en el desarrollo de las funciones de la comunicación organizacional que como oportunidades cuenta con la comunicación directa y la coordinación de sus clientes internos, que favorecerían a la eliminación de las debilidades encontradas en

tal departamento. 3. que como oportunidades cuenta con la comunicación directa y la coordinación de sus clientes internos, que favorecerían a la eliminación de las debilidades encontradas en tal departamento. 4. Que, el cumplimiento de las funciones de la comunicación organizacional empresa SEDAM Huancayo, se podrían impulsar siempre y cuando se superan tales debilidades mediante fortalezas y sabiéndose aprovechar las oportunidades.

Povis y Molina (1996). Realizaron la tesis de investigación titulada: " Análisis de Productividad de la Pequeña Empresa Industrial de Prendas de Vestir de Huancayo Metropolitano"; Tesis para Optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas; Universidad Nacional del Centro del Perú Huancayo-Perú.

Identificando la siguiente problemática: ¿cómo influye el entorno en las PEIS de prendas de vestir de Huancayo metropolitano?; como problema específico: ¿de qué manera afectan las características: ¿organizacionales, del trabajo y las características individuales en la administración de la productividad en las PEIS mencionadas? Y ¿Cómo lograr el mejoramiento de la administración de la productividad en las PEIS de prendas de vestir?; llegando a las siguientes conclusiones 1. Las PEIS de prendas de vestir de Huancayo metropolitano, en su mayoría son una organización de personas natural y administradas por sus

propietarios en un sentido empírico y con poca aplicación de los enfoques de las ciencias administrativas, porque esto solo posee grados de instrucción secundaria y o técnicos en ramas diferentes a la administración de empresas. 2. Se encontró que no dedican a tiempo completo concienzudamente la administración de las PEIS estudiadas por quienes la conducen, porque estos muestran su conformismo por tener sus propias empresas, por ser trabajadores independientes o por que mejoran sus ingresos económicos. entonces no persisten en el crecimiento de su producción y productividad de su empresa 3. Los subordinados de las PEIS investigadas no son influenciados para que se esfuercen por voluntad propia en sus labores y brinden mayor rendimiento en sus actividades; ya que no perciben ningún tipo de incentivos aparte del sueldo establecido. entonces se implementa el liderazgo por quienes conducen estas empresas. Y, en su mayoría solo plantean objetivos generales. 4. El personal de las PEIS en su mayoría son parientes o allegados del propietario o administrador, que fueron contratados por parentesco o amistad sin que reúnan condiciones por ocupar los puestos de trabajo. Además, no realizan programas de capacitación y desarrollo de los mismos, por lo que el rendimiento y conducta de estos en el trabajo son deficientes 5. La descripción de los puestos, definición de funciones, de procedimientos y su estructura organizacional de estas PEIS, son dadas implícitas y oralmente, que los conllevan a una ineffectividad organizacional. Esto, por el reducido número de trabajadores con

que cuentan, veinte como máximo. 6. El comportamiento objetivo en el trabajo y el rendimiento objetivo en el trabajo (también subjetivos en ambos casos) del personal en las PEIS investigadas, son deficientes, por lo que no logran los objetivos establecidos por la organización. el empresario no evalúa estos aspectos porque tampoco lo considera. 7. en estas PEIS, los puestos de trabajo están dotados de ambientes improvisados que cuentan solo con maquinarias y equipos anticuados, por lo que no brindan seguridad y confianza al trabajador; entonces este se siente insatisfecho, inseguro y desmotivado en sus labores, y su rendimiento es deficiente. 8. No son programados los trabajos en la pequeña industria, sus labores diarias son convertidas en rutinas; el trabajador cumple sus ocho horas de labores reglamentarias sin reportar la cuantificación de su producción legal 9. Encontramos que las necesidades y actitudes individuales de los empleados no son debidamente considerados ni administrados por el pequeño empresario industrial; tampoco son aprovechados al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidades de los mismos, entonces la conducta y motivación de estos son bajas, por lo que el rendimiento en el trabajo es deficiente. 10. estos pequeños empresarios carecen de capacidad para proveer, controlar y administrar los diversos factores del entorno que influye en su desenvolvimiento, entonces difícilmente se adecuan a estos cambios. Sabiendo que estos factores son incontrolables por el empresario. 11. Existen PEIS de prendas de vestir en Huancayo,

que han sido creados por personas a pesar de no contar con suficiente grado de instrucción empresarial; generando así puestos de trabajo, siendo el soporte básico del crecimiento socioeconómico del país y contribuyendo al incremento de la productividad. pero no reciben verdaderamente el apoyo del gobierno en cuanto su asistencia técnica, alternativas de financiamiento y gestión crediticia, obtención de garantías, relacionado al área legal, tributario y contable; asesoría de proyectos, mercados, etc., además que les falta unidad entre ellos.

Huarina (2008). Realizó la investigación titulada “Modelo de Tecnología de Información para el Incremento de la Productividad del Personal Administrativo en el Hospital Domingo Olavegoya de Jauja”, Tesis para Optar el Grado de Magister en Administración de informática para la Administración; Universidad Nacional del Centro del Perú – Huancayo Perú.

Se inició la investigación identificando el problema de: ¿Cómo mejorar la productividad del personal administrativo en el hospital Domingo Olavegoya de Jauja, utilizando la tecnología de información? Y de problemas específico de: ¿Qué estrategias utilizar para mejorar la productividad del personal administrativo del hospital Domingo Olavegoya de Jauja?; ¿Qué tecnología informática coadyuva a mejorar la productividad, de manera

técnica y competitiva, del personal administrativo del hospital Domingo Olavegoya de Jauja? Las conclusiones que arribaron son las siguientes: 1. Los objetivos del planteamiento del sistema de información están alineados a los objetivos de la institución, permitiendo que los sistemas de información que se desarrollen apoyen eficientemente a la unidad de planeación y la organización Olavegoya en su conjunto. 2. Con la implantación de la intranet se logró la estandarización, seguridad informática, y confidencialidad de la información y comunicación entre las diferentes unidades administrativas del hospital Domingo Olavegoya de Jauja y esto coadyuva a que la atención a los usuarios se realice más rápidamente, disminución de colas de espera, pago correcto de los servicios y lograr la satisfacción de los mismos. 3. Establecer una intranet es contar con un potente sistema de comunicación, de reducción de costos, mayor productividad y calidad, de mejorar la relación con los clientes y de obtener mayor información. 4. La implementación de sistema de información de la unidad de planificación resulto beneficioso para el hospital no solo desde el punto de vista económico sino también de gestión, ya que se obtienen mayores ingresos, se incrementa la productividad de la gestión administrativa, sino que también se implementa una nueva cultura organizacional basado en la confianza mutua, la comunicación fluida y la participación de todos los empleados en el proceso de toma de decisiones. 5. El estudio también ha podido determinar que existe una relación directa entre el incremento de

productividad y el número de cursos de capacitación, así como el uso de sistema automatizado en la atención del usuario; es decir, los cambios en las variables independientes consideradas en el modelo explican adecuadamente los cambios en la variable dependiente, pues se tiene un R^2 ajustado de 93,34%. 6. En forma similar las hipótesis específicas fueron demostradas; por un lado, el tiempo de demora en la toma de decisiones y el tiempo promedio del proceso de información y comunicación, lograron disminuir a un 33% y 25% respectivamente y se logró incrementar el uso de sistema de información e intranet gracias a las capacitaciones del personal y la implementación de equipo informático. El mismo modo se incrementó el porcentaje de pacientes atendidos en un 15%; lográndose mejorar la calidad de atención de salud del hospital Domingo Olavegoya de Jauja.

Bautista y Ramos (2013). Realizaron una investigación titulada “Análisis de la Productividad de la EPS SEDAM Huancayo en el periodo 2006-2012”, Tesis para Optar el Título Profesional de Economista; Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo Perú.

Inició la investigación identificando el problema: ¿Cómo ha sido el comportamiento de la productividad total de la EPS Sedam Huancayo S.A., entre la relación de los productos obtenidos y los factores utilizados en el periodo 2006-2012?; de problemas

específicos: Inició la investigación identificando el problema: ¿Cómo ha sido el comportamiento de la productividad total de la EPS Sedam Huancayo S.A., entre la relación de los productos obtenidos y el factor trabajo realizado en el periodo 2006-2012?; ¿Cómo ha sido el comportamiento de la productividad parcial de la EPS Sedam Huancayo S.A., entre la relación de los productos obtenidos y los insumos utilizados en el periodo 2006-2012?; ¿Cómo ha sido el comportamiento de la productividad parcial de la EPS Sedam Huancayo S.A., entre la relación de los productos obtenidos y el factor capital utilizado en el periodo 2006-2012? A las conclusiones a la que arribaron son las siguientes: 1. Se encontró que existe una relación inversa entre la productividad total de la EPS Sedam Huancayo S.A. y los factores de producción utilizados, esto por las tendencias encontradas de la investigación. Así mismo en promedio disminuyó la productividad total en el periodo de estudio. La empresa presenta como principal problema el manejo ineficiente de los factores insumos y capital. Por lo que se deduce que la empresa no cuenta con capital humano calificado, para el manejo eficiente de los factores de producción (insumos y capital), esto podría verse a factores políticos, como los nombramientos dirigidos de los directivos de la empresa. 2. Así mismo se encontró que existe una relación inversa entre la productividad parcial y el factor trabajo, esto por las tendencias encontradas en la investigación, no obstante, la productividad parcial de este factor aumento en promedio durante el periodo de

estudio, debido a que la empresa ha venido disminuyendo los gastos laborales, por una reducción de la mano de obra, es decir, una menor cantidad de horas- hombre utilizados por la EPS Sedam Huancayo S.A. 3. La productividad parcial presento una relación inversa con el factor insumos, esto por las tendencias encontradas en la investigación, además la productividad parcial de este factor disminuyó en promedio durante el periodo de estudio, ya que se utilizó una mayor cantidad de insumos en relación a la producción obtenida, demostrando que se realizó un ineficiente uso de este factor. Por lo que podemos afirmar que este factor es determinante para el problema de la productividad total de factores que presente EPS Sedam Huancayo S.A. 4. Otro factor de producción que genero problemas en la productividad total de la EPS Sedam Huancayo S.A. es el ineficiente uso de factor capital, este problema se debe fundamentalmente a los altos niveles de este factor registrados en el inicio del periodo de estudio, por lo que se puede afirmar que el capital fue sobredimensionado convirtiéndose en activos no explotados, por lo que se realizó un ineficiente uso de este factor como se afirma en la hipótesis específica planteada en la investigación, dando razón a Carrillo (2011), quien afirma que el capital no puede ajustarse en el corto plazo, es decir la EPS está obligado a invertir por adelantado y anticiparse a la demanda esperada. Así mismo se encontró que existe una relación inversa entre la productividad parcial y el factor capital, esto por las tendencias encontradas en la investigación.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Comunicación

En todos los niveles de la actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, solo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Esta es indispensable para el funcionamiento de la organización. A pesar de todos los avances de la informática y las telecomunicaciones, comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que los rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas.

La palabra comunicación proviene del *tatin comunicativo* y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales y no verbales. Así la comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona entre otra. Es un flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cual

convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. Así toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe. Una persona sola no puede comunicar nada, porque necesita a otra para completar el acto de la comunicación, que implica necesariamente transacciones entre personas. (Chiavenato, 2009, págs. 308-313)

Funciones de la Comunicación

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación expresión de emociones e información.

1. **Control:** La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre. La comunicación informal también controla el comportamiento cuando un grupo hostiga a otro o cuando

alguien se queja porque una persona produce más o menos que la medida del grupo.

2. **Motivación:** La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe de alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.
3. **Expresión de Emociones:** La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.
4. **Información:** La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan recursos de acción alternativos.

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y toma de decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones.

Para que la comunicación en la organización tenga éxito, esta debe administrar varios aspectos relativos al constante intercambio de significados, por ejemplo:

1) Administrar la Atención: Significa incentivar la percepción de las personas para que estén atentas a todo lo que se desarrolla en el escenario de trabajo, mantenerlas conectadas con todo lo que acontece en su entorno. Es el primer paso para que las personas puedan enviar y recibir mejor información y consolidar la situación de la organización o facilitar el cambio de comportamientos.

2) Administrar el Significado: Significa prestar atención al lenguaje y a los símbolos que se utilizan, a los estilos para comunicarse y a que las personas comprendan con facilidad, de modo que en todo momento los mensajes se intercambien en la organización tengan sentido para quien los recibe. Esto tiene que ver con la creación de consonancia y de consistencia dentro de la organización.

3) Administrar la Confianza: Significa crear un ambiente de apertura y confianza entre las personas, de modo que haya confianza en la organización y que las personas que se comprometan en sus relaciones con los demás y con la organización.

El lenguaje o la simbología que utiliza la organización para construir su universo interno de convivencia y comunicación debe tomar en cuenta los siguientes aspectos.

1. Se debe construir con base en la consonancia y la congruencia, de modo que los mensajes tengan un sentido claro y unívoco para todas las personas.
2. Las personas deben de recibirla y entenderla con facilidad. Se debe usar un lenguaje estimulante que incentive la participación y el compromiso por medio del reconocimiento, las oportunidades y la participación.
3. Se debe desarrollar mediante un proceso de comunicación incluyente, no cerrado ni amenazador. Toda comunicación debe ser amigable, abierta y espontánea.

Así los mecanismos de la comunicación interna deben desarrollarse mediante un proceso de comunicación que asegure:

- 1) Planeamientos espontáneos que no sean amenazadores.
- 2) Mensajes que tengan sentido y que las personas puedan entender e interiorizar.
- 3) Uso de un lenguaje que cuestione, pero que no juzgue ni evalúe.
- 4) Posturas asertivas pero agresivas, francas, pero no groseras, abiertas y flexibles.

Procesos de la comunicación

El modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver y del de Schramm, quienes se enfocaron en describir un modelo general de comunicación que fuese útil en todas las situaciones. Según ellos, comunicación es

un proceso que sigue un flujo bien definido. Los problemas de comunicación se presentan cuando hay desviaciones u obstáculos.

El punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significados de una persona a otra. Así, el proceso de comunicación tiene siete partes:

- 1. Fuente:** Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. El mensaje es un producto físico codificado por el emisor, como: un discurso, un texto escrito, una pintura o una pieza de música. Cuando gesticulamos, movemos los brazos o usamos expresiones faciales. El código o grupo de símbolos que usamos para transmitir significados afecta el mensaje. Para ser transmitido, cada mensaje debe tener un contenido y un código.
- 2. Codificación:** para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se puede transmitir adecuadamente a través del canal escogido.
- 3. Canal:** Es El vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El canal es el medio que existe fuera del

comunicador y puede ser percibido por todos. El menú de opciones para escoger el mejor vehículo para cada mensaje nunca antes fue tan grande y variado. El vehículo puede ser un discurso, que utiliza la audición; un documento escrito, que utiliza la vista o el tacto, o la comunicación no verbal, que utiliza los sentidos básicos. El fax, el correo electrónico, la internet y el teléfono celular, entre otras tecnologías, han tenido enormes repercusiones en las comunicaciones. El canal puede ser formal, cuando la organización lo selecciona para transmitir mensaje que se refieren al trabajo de sus miembros y siguen la cadena de mando que existe dentro de la organización, o puede ser informal, como las redes sociales o personales, que son espontaneas y no tienen relación alguna con la organización.

- 4 Decodificación:** Para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor par traducir el mensaje en su mente. Cuando la comunicación es correcta la idea o la imagen mental resultante corresponderá a los del emisor. Al igual que el emisor, el receptor tiene limitaciones en sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistemas sociocultural. Así como el emisor debe ter habilidades para hablar o escribir, el receptor también debe tenerlas para escuchar o leer. El conocimiento, las actitudes y la información cultural de una persona influye en su capacidad para emitir y recibir mensajes.

- 5. Receptor:** Ese sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.
- 6. Realimentación:** La línea final del proceso de comunicación es la realimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos realimentación o feedback, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. La realimentación indica si el mensaje fue comprendido. Por lo mismo, se dice que la comunicación eficaz es la que funciona en una doble vía, es decir, del emisor al receptor y de regreso para confirmar la recepción y el significado del mensaje. En el fondo, la realimentación es la acción del destinatario al mensaje enviado. El emisor puede utilizar la realimentación para asegurar una comunicación exitosa. Si la reacción del destinatario es incorrecta, el emisor puede llegar a la conclusión de que la comunicación no tuvo éxito y el mensaje no fue transmitida de forma adecuada. La realimentación puede ser verbal o no verbal.
- 7. Ruido:** Son los factores que pueden distorsionar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación. El proceso de comunicación, como lo concibieron inicialmente Shannon y Weaver, puede analizarse en términos matemáticos, pero no desde un punto de vista determinístico, sino probabilístico, pues no toda señal emitida por la fuente de información recorre todo el proceso y llega

intacta a su destino. La señal puede sufrir ampliaciones o desviaciones. La exageración es un ejemplo típico de comunicación distorsionada, ampliada y con referencia desviada. Un sistema de comunicación, todos los errores o las distorsiones pueden incluirse en el concepto de ruido. Una información ambigua o que conduce el error contiene ruidos. Una conversación telefónica, por ejemplo, un entorno ruidoso, interferencias, cruce e líneas, interrupciones y la imposibilidad de ver al interlocutor provocan ruidos. De ahí la necesidad de recurrir a la repetición (redundancia) para superar el ruido. Dado que todo proceso de comunicación funciona como un sistema abierto es común que se presente ciertas cantidades de ruido, entendido como una perturbación indeseable que tiende a distorsionar o alterar en forma imprevisible el mensaje transmitido. En general, se dice que el ruido es toda perturbación interna del sistema, mientras que una interferencia es toda perturbación externa que proviene del entorno.

El proceso de comunicación es sistémico, porque cada etapa constituye un subsistema o una parte integral del conjunto. La influencia en un subsistema cualquier que afecta el funcionamiento de todo el sistema. En la práctica, se considera que la comunicación debe ser un proceso de doble vía para que sea eficaz. Esto significa que la comunicación es un proceso que recorre dos caminos: de la fuente o emisor al destino, y viceversa, es decir, el destinatario debe asumir la función de la fuente para reproducir el estímulo que recibe

y así comprender el significado original. La comunicación eficaz ocurre cuando el destinatario decodifica el mensaje y le agrega un significado se próxima a la información o la idea que la fuente quiso transmitir.

El proceso de comunicación puede ser eficiente y eficaz. La eficiencia se refiere a los medios utilizados, para la comunicación. La eficacia se refiere a cumplir el objetivo de transmitir un mensaje que tenga significado.

Comunicación humana

Pese al progreso de la tecnología, la comunicación humana sigue siendo limitada y está sujeta a interferencias y turbulencias. Los mecanismos humanos para enviar y recibir mensajes son los mismos que usaron nuestros ancestros. Las diferencias individuales, los rasgos de personalidad, la percepción y la distribución, la motivación y las limitaciones humanas influyen enormemente en la capacidad de comunicación humana. La subjetividad es enorme.

En la comunicación interpersonal, el proceso es evidentemente más complejo porque cada persona tiene su propio sistema cognitiva, percepciones, valores y motivos personales, todo lo cual constituye una pauta personal de referencia para interpretar las cosas. El contexto psicológico funciona como un filtro codificador que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información. Este filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajusta a ese sistema o que puede amenazarlo (disonante). Hay una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como

mecanismo de defensa y bloquea la información que no es deseada o relevante. Esta defensa puede perjudicar tanto el envío como la recepción de la información y también aniquilar la realimentación de información. Son los lentes a través de los cuales las personas ven e interpretan el mundo exterior. Existe una fuerte relación entre la cognición, la percepción y la motivación. Lo que dos personas se comunican está determinado por su percepción de sí mismas y del otro. La idea de comunicación está íntimamente relacionada con las percepciones y las motivaciones de la fuente (emisor) y del destinatario, dentro del contexto de cada situación.

Como se dijo, el proceso de comunicación está íntimamente relacionado con el sistema cognitivo de cada persona. La cognición (o conocimiento) se refiere a aquello que las personas saben sobre sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y experiencias psicológicas, y está influido por las características de la personalidad, su estructura física y biológica, y el entorno físico y social que la envuelve. Sus acciones se basan en lo que piensa, cree y siente. El sistema cognitivo funciona como una pauta de referencia (el campo psicológico) que filtra o amplifica las comunicaciones de las personas con su entorno.

Las personas interpretan el mismo mensaje de maneras diferentes, tanto la fuente como el destinatario, lo que genera variaciones en los procesos de codificación y decodificación. Éste es el denominador

común de la comunicación. Cada quien tiene sus propias pautas de referencia, que no siempre son equivalentes o congruentes.

Al codificar el mensaje, la fuente dispone de un sistema cognitivo, perceptivo y motivacional específico que ejerce una gran influencia en su manera de comunicar. Y lo mismo sucede con el destinatario.

La figura anterior nos da una idea de la complejidad de la comunicación interpersonal, que es un proceso muy subjetivo, por lo que existen disonancias. El aparato de comunicación de las personas está compuesto por los siguientes elementos:

1. **Órganos sensoriales.** Son los receptores de los estímulos que provienen del entorno, o sea, la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato. Reciben las sensaciones, que son codificadas en forma de percepciones de los fenómenos ambientales.
2. **Órganos efectores.** Son los transmisores de los mensajes hacia el entorno: el lenguaje humano, hablado o escrito, los gestos, la mímica, las expresiones faciales o corporales, etcétera.
3. **Centro de comunicación.** Es el punto de origen y de destino de todos los mensajes. El cerebro y el sistema nervioso no funcionan como un sistema lógico, sino como un campo psicológico. La comunicación humana es contingente, porque está sujeta a la pauta de referencia de cada persona, que es su propio campo de experiencia. El campo de experiencia funciona como un potente filtro que está compuesto por los sistemas cognitivo y emocional, que someten todos los

mensajes al modo de comprensión y de interpretación de la persona. (Chiavenato, 2009, págs. 314-320)

2.2.2. Comunicación Organizacional

La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones. La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella.

Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales:

1. **Las comunicaciones descendentes:** son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:

- a) **Definición de objetivos y estrategias:** La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.
- b) **Instrucciones para el trabajo y racionalidad:** Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.
- c) **Prácticas y procedimientos:** Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.
- d) **Realimentación sobre el desempeño:** Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.

- e) **Adoctrinamiento:** Son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales.
2. **Las comunicaciones ascendentes:** Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente:
- a) **Problemas y excepciones:** Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.
 - b) **Sugerencias para mejorar:** Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.
 - c) **Informes de desempeño:** Son mensajes que incluyen reportes periódicos que informan a la administración acerca del desempeño de personas o unidades de la organización.
 - d) **Información contable y financiera:** Son mensajes que se refieren a costos, pago de cuentas, volumen de ventas, utilidades proyectadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para la administración.
3. **Las comunicaciones horizontales:** Son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede

dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal:

- a) **Solución de problemas Intradepartamentales:** Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.
- b) **Coordinación interdepartamental:** Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.
- c) **Asesoría del staff para los departamentos de línea:** Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades. (Chiavenato, 2009, págs. 321-323)

2.2.3. Productividad

La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados Logrados}}{\text{Recursos Empleados}}$$

El concepto de productividad implica la interacción entre los diferentes factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos, diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, por ejemplo: producción por hora trabajada, producción por unidad de material o producción por unidad de capital, cada una de las distintas relaciones o unidades de productividad se ve afectada por una serie de combinada de muchos factores importantes. Estos factores determinantes incluyen la calidad de y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra y la motivación y efectividad de los administradores. La manera como estos factores se relacionan entre sí tienen un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que dispone. Uno de los muchos índices de productividad con el que todos estamos familiarizados es el de “kilómetros recorridos por litro de gasolina”. La medida del “insumo” de gasolina no se usa como un indicador de la eficiencia de la gasolina misma, sino de la eficiencia del rendimiento del automóvil. Esto implica muchos factores entre los que puede mencionarse la velocidad, el tráfico, los semáforos y la eficacia tanto del motor del vehículo como de la gasolina. la medida de “producción” de kilómetros recorridos es un indicador de la efectividad, o magnitud, de los resultados realizados; por ello:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción Total}}{\text{Insumo Total}} = \frac{\text{Resultados Totales Logrados}}{\text{Recursos Totales Consumidos}} = \frac{\text{Efectividad}}{\text{Eficiencia}}$$

La producción, el rendimiento o desempeño los costos y resultados son componentes del esfuerzo de productividad. No son términos extrañamente equivalentes, la mayoría asocia el concepto de productividad con el de producción, debido a que la producción es algo más visible, tangible y medible en esa actividad. Los economistas han respaldado esta definición tradicional como afirmar que la productividad es el resultado (la producción) que se obtiene por cada unidad de trabajo que interviene. Este punto de vista tiene que cambiar para que incluya a todos los segmentos de trabajo. El sector educativo, el gobierno y los grupos de servicio y los grupos de profesionales deben seguir interesados y preocupados por la productividad. La productividad afecta a todos como consumidores, contribuyentes y ciudadanos. Cuando las personas se quejan de que ya no les alcanza el dinero para pagar sus cuentas de alimentos, la reparación de sus automóviles o sus impuestos, y contribuir a limpiar el medio ambiente contaminado, están hablando de algo más que el simple dinero, están hablando de productividad: de la capacidad para utilizar los recursos existentes para satisfacer las demandas en constante expansión de los individuos. (Bain, 1987, págs. 3-4)

2.2.3.1. Importancia de incrementar la productividad:

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. los principales beneficios de

un mayor incremento de la productividad, en gran parte del dominio público; es posible producir en el futuro, usando los mismos o menores recursos y el nivel de vida puede elevarse el futuro pastel económico puede hacerse más grande mejorando la productividad, con lo cual a cada uno de nosotros nos tocará un pedazo más grande del mismo. Hacer más grande el futuro pastel económico puede ayudar a evitar los enfrentamientos entre grupos antagónicos que se pelean por pedazos más pequeños de un pastel más chico.

Desde un punto de vista nacional, la elevación de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional, un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros. Sin un aumento de la productividad que los equilibre, todos los incrementos de salarios, en los demás costos y en los precios solo significaría una mayor inflación. Un constante aumento en la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.

Desde el punto de vista personal, el aumento de la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes aun mayor flujo de efectivo un mejor rendimiento de los activos y a

mayores utilidades. Más utilidades significa más capital para invertir en la expansión de la capacidad y la creación de nuevos empleos, la elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos.

Las utilidades de una empresa pueden aumentar elevando los precios, reduciendo los costos o con una combinación de ambos .no es raro el enfoque de los administradores se incline por un aumento en el volumen de las ventas y hagan menos hincapié en controlar, sino que es reducir los costos. esta actitud es resultado de un condicionamiento provocado por la expansión de los mercados y de las ventas, de la que disfrutaron muchas empresas en la década de 1960 y 1970 para algunos. La venta de unidades adicionales en un costo más fijo unitario más bajo lo que aumenta relativamente la rentabilidad siempre en cuando no surja un incremento en los costos variables que contra resta este efecto positivo. En algunas empresas, sobre todo los que tienen fuertes necesidades de capital y de maquinaria, o los que tienen costos fijos muy altos la utilidad por unidad puede aumentar con el volumen, a pesar de que se presentan importantes aumentos en los costos unitarios variables. (Bain, 1987, pág. 5)

2.2.3.2. Factores que afectan a la productividad

Para llevar a cabo una elevación de la productividad, un directivo debe afectar, cuando menos, uno de los siguientes factores:

Métodos y equipos. Una forma de mejora la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos y los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados: algunos ejemplos son:

- La automatización de los procesos manuales
- La instalación de sistemas de ventilación que mejoren el funcionamiento de los medios de transporte.
- La disminución del manejo del producto (o sea, el manejar tarimas con varias capas de cajas en vez de manejar las cajas en forma independiente).
- La eliminación del tiempo de espera (ósea del tiempo que un empleado tiene que esperar mientras que alguien o algo le llega para que pueda llevar a cabo la tarea que le ha sido encomendada).

Utilización de la capacidad de los recursos: la precisión con el cual la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo se equipara en la cantidad de trabajo que hay que realizar bríndala segunda oportunidad importante para mejorar la productividad.

Ciertos ejemplos son:

- Opera una instalación y su maquinaria con dos o tres turnos y no nada más con uno solo
- Mantener la disponibilidad solo las existencias que se requieran para cumplir con el objetivo del nivel del servicio de los clientes.

- Utilizar los propios camiones para recoger las mercancías o materias primas de los proveedores e vez de que regresen vacíos después de haber realizado sus entregas.
- Instalar estantes o usar trinas en los almacenes para sacar el máximo provecho del espacio entre el piso y techo.

Niveles de desempeño: la capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad entre otros aspectos pueden mencionarse.

- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de la creencia adquiridos por los empleados de mayor antigüedad.
- Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre todos los empleados.
- Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la organización.
- Proyectar e instrumentar con éxito un programa de capacitación para los empleados.

2.2.3.3. Factores que restringen el incremento de la productividad

Un incremento en la productividad no ocurre por sí solo. Son los directivos dedicados y competentes los que la provocan. Y lo logran estableciendo metas, desarrollando un plan de acción para eliminar esos obstáculos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en pos del mejoramiento de la productividad. Varios son los factores que actúan contra el cumplimiento de las metas relacionadas con la

productividad. Algunos de estos factores restrictivos son generados por la propia organización o por sus miembros. Otros surgen en el exterior y, por lo mismo, están menos sujetos al control de directivos. En ambos casos, estas fuerzas pugnan no por limitar, sino inclusive por inhibir cualquier intento por elevar la productividad. Si se examina los factores restrictivos de los particulares ámbitos de trabajo y se conocen mejor cada uno de ellos, puede desarrollarse un plan de acción realmente eficaz. A pesar de que los factores restrictivos pueden variar de ámbito laboral a otro, hay algunos que son comunes, aunque con distintos grados de intensidad. En seguida se listan los factores restrictivos más comunes.

Factor Restrictivo Número Uno

Incapacidad de los Dirigentes para Fijar el Tono y Crear el Clima Propicio para el Mejoramiento de la Productividad.

Estas inmortales palabras de Pogo; “hemos visto al enemigo y este se encuentra en nosotros mismos”, indican la esencia de este factor restrictivo. Muchas se sienten explotadas por las empresas, tanto como empleados como consumidores. Los precios siguen aumentando y el sentir general es que las utilidades y las tasas de rendimiento de las empresas son mucho más altas de lo que en realidad se dice. La palabra utilidades tiene un sentido de peyorativo. Las acciones sin escrúpulos de algunos han echado a perder la actitud del público frente a los negocios en general. La culpa de las actitudes negativas prevalecientes ante las empresas y su afán de lucro recae de lleno sobre los dirigentes empresariales. En tanto se gastan anualmente ciento de millones de

dólares en publicidad para comunicar las cualidades de los productos, virtualmente nada se gasta para comunicar la importancia que tienen las utilidades en crear empleos y mejorar el nivel de vida para todos. En vez de considerar a los empleados como “socio” que tienen derecho a saber, casi siempre se le trata de acuerdo con la “teoría general del hongo”: manténgaseles siempre en la oscuridad y de vez en cuando écheles algo de abono. No afirmo que las empresas publiquen toda información importante, si no que asuman la responsabilidad de comunicar la importancia de las utilidades y de los aspectos comunes de las necesidades del personal, de las empresas y de los consumidores. Allí donde los dirigentes empresariales no han estado muy dispuestos a involucrarse se han introducido unos hacedores del bien con buenas intenciones, pero mal aconsejados que, en vez de respaldar las utilidades explicando su importancia se han dedicado a denigrarlas. Así como el camino que conduce al infierno está plagado de buenas intenciones, de la misma forma se encuentra el camino que conduce a cualquier país hacia la pérdida de su supremacía cooperativa (y competitiva).

Todos los dirigentes son responsables de desarrollar y de mantener un clima laboral favorable para cumplir las metas organizacionales. A lo largo de periodos más o menos extensos, las actitudes de cualquier grupo de trabajo se ven influidas por el dirigente. El clima de cualquier situación laboral no solo refleja las actitudes y los sentimientos individuales del grupo también es un importante indicador de la actitud y de los sentimientos del dirigente del grupo. Administrar es dirigir;

dirigir equivale a aceptar la responsabilidad del despeño del grupo. Si la productividad no es la que debiera ser, ¿de quién es la culpa? Muchos dirigentes predicán la productividad a sus empleados como si fuese una cuestión de obligación dan a entender con sus reprimendas y críticas que los miembros de grupo de trabajo tienen la culpa de una baja productividad. Pero son capases de darse cuenta de que se acusan a sí mismos cuando se quejan de sus pobres resultados que, es fácil descubrirlo, se deben a sus propias actitudes y comportamiento.

Factor Restrictivo Número Dos

Este se refiere al problema de los reglamentos gubernamentales.

Una reglamentación cada vez mayor del sistema de libre empresa a tenido un efecto negativo sobre la productividad. Los reglamentos del gobierno, cada vez más extensos y algunas veces faltos de juicio, han minado los recursos de las empresas. Tiempo y dinero que mejor hubiesen podido invertirse en instalaciones, maquinarias y nuevas tecnologías, han tenido que malgastarse tratando de cumplir con reglamentos gubernamentales de dudoso valor. Esta tendencia desfavorable equivale a una administración participativa, forzada y legalizada, con el gobierno el cual controla las opciones de la empresa. En realidad, esta tendencia tiene pocas posibilidades cambiar de rumbo y corto plazo, y aconsejamos a los administradores que tomen las medidas pertinentes para adaptarse a la situación de continua interferencia en la medida que nos distraiga de los esfuerzos en las áreas más controlables, debemos oponernos a cualquier reglamento gubernamental que no se justifique.

Factor Restringido Número Tres

El tamaño de la madurez de las organizaciones tiene un efecto negativo sobre el aumento de la productividad.

Cuando más grande vuelva una organización, mayores serán los obstáculos a que se deben enfrentarse las comunicaciones internas la unicidad de propósitos y cumplimiento de los resultados. Independientemente de sus dimensiones, cuando las organizaciones maduran, dentro de ellas se desarrollan costumbres, actitudes y creencias que también presentan barreras para el cumplimiento de los resultados. Tanto el tamaño como la madurez organizaciones tiende a restringir el incremento de la productividad.

A medida que las organizaciones maduran, desarrollan una rigidez molesta, una complacencia obstinada y una veneración por el estatus quo. Cuando las organizaciones son jóvenes también son flexibles, fluidas; todavía no se ven paralizadas por una rígida especialización y están dispuesta a probar cualquier cosa por lo menos una vez. Según van madurando la organización, la vitalidad disminuye, la creatividad se desvanece, la flexibilidad va dando paso a la rigidez y pierde parte de la capacidad para enfrentarse a los desafíos que le llegan de fuentes inesperadas. Esto no tiene por qué ocurrir. Una organización cuya madurez consiste únicamente en hacer las cosas de modo más firme esta destinada a perecer, aunque aprenda a hacer esas cosas con la mejor de las habilidades. A medida que proliferan las normas y los procedimientos, se van haciendo mayor hincapié en la conformidad del

propio desempeño. El que se llévalas palmas no es que demuestra estar fuertemente motivado ni el que cumple con su trabajo, sino el que posee arraigado conocimientos sobre las reglas y las tradiciones y ha desarrollado un alto sentido de cómo debe actuarse a la luz de esas reglas y tradiciones. El que esa persona cumpla o no con su trabajo pasa a segundo término. Este largo proceso de aprendizaje y dominio de las reglas acaba por apagar las energías y por destruir el entusiasmo y la creatividad.

El número de niveles con que cuenta una organización también afecta a la productividad es evidente cuando más niveles halla, mayores serán los costos. En tanto el exceso en costos aparece claramente en la nómina y en las prestaciones, el costo real se esconde detrás de esa lentitud con el cual la organización puede responder ante un cambio. Demasiados niveles incluyendo la proliferación de puestos de “auxiliar” o de “auxiliar de”, son una garantía casi total de que la organización padece de arteriosclerosis.

Los esfuerzos de los directivos tienden a fragmentarse y a duplicarse, la coordinación se vuelve más difícil, las comunicaciones se hacen más lentas y se desvirtúan, y la toma de decisiones se retrasa. “en estos tiempos de cambios rápidos, una organización debe ser dinámica, si desea sacar el máximo provecho de las oportunidades mientras mantiene al mínimo sus costos. En otras palabras, la estructura de la organización debe ser más operativa y no más burocrática”.

A medida que las organizaciones aumentan de tamaño, las funciones especializadas y de staff incrementan. No solo el individuo tiende a

perder la perspectiva total de la empresa, incluyendo su comprensión de las metas organizacionales, sino que empiezan a surgir conflictos entre el personal operativo y el personal de staff. Para justificar la existencia de suposición, el personal de staff se siente obligado a criticar la actuación del personal operativo. Como no hay imposibles para la persona que no tiene que realizar las cosas por sí mismo, en la mayor parte de las organizaciones las oportunidades de criticar son ilimitadas. Por lo general, la calidad y la cantidad de contactos que el personal staff tiene con los niveles ejecutivos son mayores que los de los gerentes de línea, sobre todo de los niveles inferiores. Con demasiada frecuencia las personas del staff comunican críticas infundadas a los niveles superiores, los cuales, por su parte, no comprenden a ciencia cierta lo que sucede “allá afuera”. Los resultados pueden ser desastrosos. En situaciones parecidas, lo que debe ser una fuerte motivación y una actividad adecuada por parte de los gerentes de línea acaban de transformándose en apatía e inactividad. el “como “se hacen las cosas se ve eclipsado por el “si” se hacen. Un sistema bien concebido de rotación del personal dentro de la organización puede reducir, si no es que eliminar, el problema. El libre movimiento del personal dentro de una organización reduce las barreras de las comunicaciones internas, disminuye las hostilidades y las murmuraciones y promueve la comprensión entre las divisiones y los departamentos individuales, además de quedar por resultado un flujo más libre de la información y de las ideas. Por una parte, esa rotación desarrolla a los individuos, por

otra parte, contribuye una mejor comprensión entre los individuos y entre las funciones.

A medida que las organizaciones crecen y se vuelven más complejas, los directivos y los analistas dependen cada vez más de la información “procesada” y cada vez menos de las observaciones y experiencias personales. Antes que les llegue la información cruda que detalla lo que realmente está sucediendo ha sido clasificada, condensada y, algunas veces, alterada. Aun cuando no se haya alterado los hechos, el sistema elimina ciertos tipos de datos de tal forma que no llegue a las personas que dependen del sistema y que los necesita. La información que omite o se distorsiona por lo general es aquella que no encaja en el formato de nuestros sistemas de información. De esa manera, la imagen de la realidad que llega a la punta de las organizaciones a menudo poco se parece a lo que realmente está sucediendo. se sufren las consecuencias de loa anterior cuando uno se enfrenta a situaciones que no pueden comprenderse, a no ser en los términos de esos elementos que se han filtrado esta es la razón por la cual todo los altos ejecutivos y todos los analistas deben bajar de sus torres marfil en forma periódica y echar un vistazo a lo largo y penetrante a esa realidad no procesada no filtrada .cada gerente de ventas debe tomar una caja de muestras y efectuar visitas periódicas a los clientes; cada general debe pasar el tiempo en la línea de batalla con sus tropas; y cada político debe salir a la calle y tocar timbre de las casas. Salga de su oficina de vez en cuando y lleve a cabo pláticas directas con el personal de su organización; descubra cuáles son sus pensamientos.

Factor Restringido Número Cuatro

Este se relaciona con incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo.

La fuerza de trabajo, en la que predominaban los obreros, ahora está formada sobre todo por los empleados. Este cambio ha tenido lugar antes que la mayor parte de las organizaciones haya tenido tiempo para determinar la forma más precisa de cuantificar la producción real, física y tangible, de sus obreros. Puesto que el desempeño de los empleados por lo general es menos físico y tangible, pocas son las organizaciones que se han puesto a cuantificarlo y mucho menos a medirlo. En la mayor parte de las organizaciones, una medición que tenga sentido es la acepción más que la regla. Sin embargo, tales mediciones son esenciales cuando se desea lograr una elevación de productividad.

Muchos parámetros comunes de la medición, como el rendimiento o producción por hora, no toman en cuenta los cambios, ya sea en el costo de mano de obra, o en el precio de venta del producto o servicios producidos por ese insumo de trabajo. Por ello el efecto sobre la utilidades no se mide Dieter Ibielski, del centro de administración y productividad de Alemania, lo dijo todo cuando declaró que “(los directivos deberían) hacer más hincapié en las utilidades que en la productividad, puesto que si una empresa no genera utilidades acaba por fracasar” estamos interesados en la productividad por la sencilla razón que afecta al propósito de la existencia de las organizaciones: la rentabilidad en el caso de un negocio y un servicio superior en el caso

de una institución no lucrativa .la productividad por sí misma no tiene sentido.

Al carecer de mediciones, es imposible efectuar evaluaciones. cuando se han implantado medidas de productividad, es posible vigilarlas y compararlas contra los objetivos. Las variaciones desfavorables pueden detectarse con prontitud y la atención de los directivos puede dedicarse a la corrección de los problemas correspondientes.

Factor Restringivo Número Cinco

Los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva acabo el trabajo, hacia como los factores tecnológicos actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad.

Los recursos físicos incluyen las instalaciones o lugar trabajo, diseño y disposición: la forma como están dispuestas las cosas, su tamaño y capacidad .el diseño de la instalación influye en el flujo de trabajo en la continuidad con que puede llevarse a cabo también es muy importante en el equilibrio entre el tamaño de la instalación y el volumen de trabajo que habrá de realizarse una instalación que no se utilice plenamente, tendrá que cargar con el gasto total de la amortización, mantenimiento y operación (a pleno rendimiento), aunque solo produzca cantidades limitadas debido a que las instalaciones son fijas y el trabajo que hay que realizar cambia con frecuencia en naturaleza y en volumen, esas instalaciones son un factor limitativo de la productividad.

La maquinaria y el equipo, así como las materias primas, con frecuencia restringen la productividad. La maquinaria y el equipo son antiguos, están desgastados, son pocos seguros o se usan indebidamente la producción será la que sufra las consecuencias. La tecnología actual y sus constantes mejoras nos brindan maquinaria y equipo con una cantidad de características capaces de satisfacer los requisitos del comprador más exigente. El problema que nos plantean no se refiere a si no están concebidas para la aplicación que tenemos en mente, o a si van a funcionar confidencialmente en nuestro ámbito de trabajo, sino más bien a que son tan extraordinarias que es difícil resistirse a comprar una, o dos. Debido a que con frecuencia se recomienda que la maquinaria y el equipo presenten una forma relativamente fácil de elevar la productividad y como algunas veces la persona que toma la decisión final, o la que efectúa la compra, no sabe que son ni para qué sirven, la maquinaria y el equipo pueden convertirse en un factor limitativo de la productividad.

La cantidad de las materias primas que se empleen y la continuidad de su abastecimiento también afectan la productividad. Muchos son los directivos que han pasado por una misma situación en la cual fueron compradas materias primas más baratas en un intento por ahorrar dinero, pero debido a que su procesamiento resultó menos fácil de lo previsto, acabaron saliendo más caras por el tiempo muerto y la baja producción que trajeron consigo. El abastecimiento continuo de los materiales que se necesitan ya no puede considerarse como seguro las carencias ocurren con toda normalidad; las fechas de entrega que se

prometen, se alejan en el futuro, y las penurias que traen consigo la sobre carga de trabajo son la regla. En algunos casos ciertas empresas se ven obligadas a cerrar temporal o definitivamente. El dinero que un principio se tenía destinado a la compra de nuevo equipo o de otros implementos para elevar la productividad debe dedicarse al pago de materias primas más caras. Puede obtenerse ganancias en la productividad, pero solo a base de enfoques nuevos y creativos en esta muestra económica de penuria estos enfoques incluyen un mejor uso de los materiales y mejor planeación de los tiempos de entrega.

En el área de producción ,el diseño del producto y la facilidad con que pueda fabricársele tiene un importante efecto en la productividad cuando en la misma instalación se procesa cierta cantidad de productos diferentes, la mezcla de los productos o la proporción en la cual se les combina también afecta la productividad hacia la capacidad del proceso, incluyendo la limitaciones de los recursos humanos y físicos aunado a mejores técnicas de programación minimizaran, hasta podrían llegar a eliminar estos obstáculos que restringen la productividad.

La mecanización, la producción en masa y la automatización por lo general requieren instalaciones más amplias y equipos más modernos están tendencias implican grandes desembolsos de capital. Cuando la tecnología cambia con rapidez, se crean enormes presiones sobre amortización, el capital, el tiempo, las personas y las instalaciones. Cuando además se elevan los costos de estos elementos, el dinero escasea y el futuro se oscurece el resultado es que la dirección sacrifique el área de investigación y de desarrollo y se recorta su presupuesto para

reducir los costos. Esto implica comprometer fuertemente el futuro. Al limitar las actividades de investigación y el desarrollo, se “congela” el perfeccionamiento y la creación de productos, procesos y equipos. sin embargo. Con todo el gasto que implica, esos desarrollos innovadores son fundamentalmente para las necesidades productividad a largo plazo. Y puesto que están bajas económicas a afectado desde hace tiempo, los recortes en los programas y gastos que han perjudicado los niveles actuales de productividad. Las consecuencias son inmediatamente y a largo plazo las ganancias en productividad se verán detenidas durante algún tiempo, puesto que el desarrollo y puesta en práctica de las innovaciones no se logra de la noche a la mañana. (Bain, 1987, págs. 13-19)

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.

Como soporte conceptual de la presente investigación se desarrolla las definiciones que ubiquen a la investigación en el tiempo y el espacio como a continuación se presenta:

2.3.1. Comunicación Organizacional

La comunicación organización es el proceso mediante el cual las personas intercambian comunicación en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la escultura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. (Chiavenato, 2009, pág. 321)

2.3.2. Productividad

La productividad se presenta como una razón, proporción, relación o división de productos entre insumos, donde ambas cifras se expresan en términos monetarios constantes de modo que se pueda neutralizar el efecto de la inflación y devaluación. se puede entonces afirmar que una empresa, tanto a nivel de sistema superior o supra sistema como a nivel de los subsistemas o sistemas de nivel inferior se puede medir la productividad de esta forma determinar cuál es la situación del sistema en cuestión.

2.3.3. Eficiencia

Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos. Como puede observarse, ambas definiciones están muy vinculadas a una vertiente de la productividad: la del uso de recursos; sin embargo, como se ha dicho anteriormente, no da cuenta tanto de la cantidad como de la calidad del producto o servicio, por lo que expresa solo parte del significado de la productividad. La exageración de la importancia de la eficiencia nos lleva a poner más énfasis en la administración de recursos (hacia adentro) descuidando el cumplimiento de objetivos, de los resultados de la calidad y la productividad. Estos son los llamados

estilos eficientitas: cumplimiento de presupuesto de gastos, uso de las horas disponibles, realización de actividades, etc., son expresiones muy comunes características del eficientísimo.

No obstante, sus limitaciones, el concepto de eficiencia nos lleva a tener siempre presente la idea del costo, a través del uso que hagamos de los recursos. (Rodríguez, 1991, págs. 33-34)

2.3.4. Eficacia

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que lograré realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. Como puede deducirse la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo, considerando a ésta última en sentido amplio (calidad de procesos, sistemas, recursos), la eficacia debe ser utilizada en conjunción con los dos criterios anteriores. (Rodríguez, 1991, pág. 34)

2.3.5. Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto. y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compra a colocar, etc. Cuando se considera la

efectividad como Único criterio se cae en los estilos efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo), sin embargo, adolece de la noción de uso de recursos. (Rodríguez, 1991, pág. 34)

2.3.6. Productividad administrativa

La productividad administrativa es una variable del crecimiento de cómo llegar a un nivel óptimo teniendo en cuenta la medición, evaluación, planeación y mejoramiento de la productividad en las áreas administrativas para adquirir mayores utilidades, ya sea de manera que la eficiencia, efectividad simplifiquen los recursos a utilizar los recursos financieros, económicos humanos; siendo representado como la productividad total. (Elaboración Propia)

2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1. Hipótesis General

La comunicación organizacional incide directa y significativamente en la productividad administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.

2.4.2. Hipótesis Especifico

- La comunicación descendente incide de manera directa y significativa en la eficiencia administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. del periodo 2016.

- La comunicación horizontal afecta significativamente en la efectividad de la Productividad administrativa en la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.
- La comunicación ascendente influye significativamente en la eficacia de la Productividad Administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.

2.3. Operacionalizacion de las variables

- Variable Independiente: Comunicación organizacional
- Variable Dependiente: Productividad administrativa

CAPITULO III METODOLOGÍA

III. METODOLOGÍA

3.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Métodos Generales – Teóricos:

Dentro de la investigación se utilizó como métodos generales al método científico explicitado en los siguientes métodos: “Analítico – Sintético, Inductivo – Deductivo y Abstracción - Concreción”, los que se constituyen en los métodos de análisis procedimental del modelo teórico de la presente investigación, los mismos que viabilizarán desarrollar el proceso relacional de descubrir el problema – localizar hallazgos – formular evidencias (afirmaciones) orientado a la demostración efectiva de la Hipótesis.

3.1.2. Métodos Específicos – Empíricos:

En la presente investigación en su naturaleza operativa, se utilizó la estructura de métodos siguientes:

Métodos Específicos: dentro de estos métodos se utilizó el histórico o evolutivo, comparativo, descriptivo, explicativo, sistémico y estadístico.

Las conjugaciones procedimentales de estos métodos relacionan metódicamente el proceso práctico – empírico del problema hacia la hipótesis, porque operativiza la captura – procesamiento – análisis – interpretación de la data información, con ellos se analizó la información de la evolución de los hechos y sucesos jurídico empresariales tratados en la investigación.

Por lo tanto, la combinación óptima (Mix) de los Métodos Generales, y Específicos empleados en la investigación, proporcionan sustento, argumento y tránsito para la validez de los resultados de la investigación, en ella radica el diseño de sistemas metodológico óptimo de la investigación.

3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.

Tomando lo sostenido por diversos autores se tiene las siguientes tipologías:

Según el campo de estudio:

Se toma lo sostenido por Sierra (2007), quien plantea las siguientes tipologías:

- ✓ **Según la relación de las variables:** Investigación explicativa.

- ✓ **Según el periodo de secuencia del estudio:** Investigación de corte transversal.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

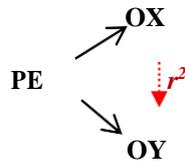
Según Caballero (2010) Investigación descriptiva - explicativa.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Considerando sostenido por Hernández, Fernández y Baptista (2006) se adopta el siguiente diseño:

- ✓ **Según la relación de variables:** Correlacional – Causal
- ✓ **Según obtención de datos:** La presente investigación adopta el diseño no experimental.
- ✓ **Como sub Diseño Transaccional o Transversal Causal.**

Son causales si establecen procesos de causalidad.



Dónde:

PE: Población de estudio.

OX y OY: Observaciones de cada variable.

r²: Mide el grado de influencia

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA.

La investigación lo constituyen un estrato de estudio, los empleados administrativos de la empresa; divididos en tres niveles organizacionales que en la población se describe.

3.5.1. Población

Población de Estudio: Esta, lo constituyen el 100% de colaboradores de la empresa los cuales están distribuidos en el nivel estratégico 03, en el nivel táctico 06 y en el nivel operativo 17, haciendo un total de 26 sujetos acantonados en la ciudad de Huancayo como la parte administrativa.

3.5.2. Muestra

Muestra de la Población de Estudio: La investigación desde el punto de vista del objeto de estudio, no es de corte muestral; sino por el contrario, de corte estudio censal, por cuya connotación censal se tomará el 100% de la población de estudio como unidades de análisis de la población.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

3.6.1. Técnicas de Recolección de Datos.

- a) **Encuesta:** Se aplicó una encuesta a la muestra de la población en estudio a través de un cuestionario específico conforme al formato prediseñado, a fin de levantar información consistente sobre el comportamiento de las variables materia de la investigación.

- b) **La Entrevista:** Esta técnica se aplicó a la población del nivel estratégico: personal directivo, gerentes, administradores o encargados de la gestión empresarial, con la finalidad de obtener información de primera fuente sobre los indicadores de las variables materia del problema investigado.

- c) **La Observación Directa:** Como técnica complementaria mediante la observación se obtuvo la realidad los procesos de que interactúan dinámicamente en las diferentes áreas como proceso de comunicación y como incide en la productividad administrativa.

- d) **Revisión y Análisis Documental:** A través de esta técnica se analizó fuentes de segunda mano, y se levantará información de los documentos, registros, hojas de trabajo, reportes periódicos y otros documentos, relevantes al tema de investigación.

3.6.2. Evaluación de Instrumentos

3.6.2.1. Validación de Instrumentos

Una vez diseñado el instrumento, el cuestionamiento racional sobre éste, recae sí ¿mide lo que debe medir?, este es un acto reflexivo que contribuye a la rigurosidad de la investigación; con el mismo, se pone en tela de juicio el grado de

validez del instrumento, por consiguiente, el instrumento requiere de una validación para su aplicación. La validación, es un proceso de evaluación del instrumento de acopio de datos de carácter externo, ejecutado por un tercero experto en el tema metodológico o experticia en el área de estudio, el que opina sobre la validez del tipo y contenido del instrumento; asimismo, emite una apreciación calificada sobre el instrumento declarándola válida para la investigación u observándola.

Dentro de la investigación, el proceso de validación del cuestionario se desarrolló optando la metodología: validación por “Jueces u Opinión de Expertos”; para cuyo efecto se tomó la opinión de destacados metodólogos, los que emitieron sus respectivos calificativos sobre: análisis de reactivos, relación entre ítems y estructura de ítems del instrumento conforme anexos 6,7 y 8; resultado que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N° 1 Resultados Comparativos

OPINANTE	SCORE
Dr. RICALDI HURTADO, Rigoberto	0.85
Mg. CERRRÓN ALIAGA, Miguel Angel	0.68
Lic. ZACARIAS RODRIGUEZ, Remo Eusebio	1.02

Fuente: Elaboración Propia

Analizando los resultados de la tabla precedente, se aprecia las calificaciones emitidas por los tres expertos, los mismos que oscilan entre 0.68 como mínimo y 1.02 como máximo. Ponderación que alcanza para un calificativo de *aprobado*; por lo cual, el instrumento es declarado como válido para el acopio de datos-información para la presente investigación.

3.6.3. Instrumentos de Recolección de Datos

Para recabar información de la realidad poblacional se utilizará los siguientes instrumentos, previo diseño y validación (evaluación):

- a) El Cuestionario.
- b) La Guía de Entrevista Estructurada y Ficha de Registro de Datos.
- c) La Ficha de Observación.
- d) La Ficha de Cotejo Documental.

3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

(MODELO).

El proceso operativo de la investigación se desarrolló en función a la incidencia de la comunicación organización en la productividad administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. Las técnicas de análisis se realizaron de acuerdo a las necesidades y características del

lote de información acopiada, las que son parte del diseño metodológico, estos se efectuaron con la utilización combinada del programa estadístico el MS Excel versión Office 2016, a través del siguiente procedimiento:

- a) **Distribución de frecuencias:** Agrupación de datos en categorías mutuamente excluyentes que indican el número de observaciones en cada categoría. Estas distribuciones se presentarán en tablas las observaciones clasificadas de modo que se pueda ver el número existente en cada clase.
- b) **Medidas de dispersión:** También llamadas medidas de variabilidad, mostrarán la variabilidad de la distribución, indicando por medio de un número, si las diferentes puntuaciones de una variable están muy alejadas de la media. Cuanto mayor sea ese valor, mayor será la variabilidad, cuanto menor sea, más homogénea será a la media.
- c) **Análisis de diagrama de Pareto:** Gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permitirá asignar un orden de prioridades, conforme a los requerimientos según la organización de la información.
- d) **Grafica de control:** Sirvió para analizar el comportamiento de los diferentes procesos y poder prever posibles fallos de producción mediante métodos estadísticos. Esta se utilizó en la mayoría de los procesos industriales. En ciertos procesos ayuda gráficamente a ubicar el nivel de fallos, para ello se utilizó los límites de control modificados.

e) **Sistema de información:** Tratamiento, almacenamiento y sistematización de la información se realizó a través del software MS Excel versión Office 2016 como complemento, los que permitieron consolidar información organizada como base de datos dentro del proceso investigativo de la tesis.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

La presente investigación dentro del procesamiento de datos se ha utilizado el Excel para organizar la información recabada a través de la encuesta el mismo que esta sintetizada en la matriz de datos (técnica de procesamiento) que a continuación se presenta:

TABLA N° 02 MATRIZ DE DATOS

TABLA O MATRIZ DE DATOS										
ITEMS DEL INSTRUMENTO	REACTIVOS DE INSTRUMENTO	OPCIONES DEL REACTIVO							TOTAL	OBSERVACIONES
		ALTERNATIVAS								
		a	b	c	d	e	f	g		
COMUNICACIÓN DESCENDENTE	1. ¿Tiene programa de capacitación anualmente?	14	5	3	1	0	3	0	26	
	2. ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?	17	4	3	2	0	0	0	26	
	3. ¿Sus superiores le hacen sentir suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	11	7	5	3	0	0	0	26	
	4. ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre sus problemas personales?	9	5	6	3	2	1	0	26	
	5. ¿Su jefe le da información de manera oportuna?	9	6	5	3	2	0	1	26	
	6. ¿Cuáles son las misivas entre áreas de la institución utilizadas con más frecuencia?	3	9	7	6	1	0	0	26	
	7. ¿Cuáles son los motivos por la que se utiliza las misivas?	9	4	0	11	1	1	0	26	
	8. ¿Considera qué es indispensable las misivas de la empresa?	0	0	0	8	17	1	0	26	
	9. ¿Con qué frecuencia se remiten memorándums a los colaboradores?	10	6	3	2	4	0	1	26	
	10. ¿La comunicación es entendida cómo valor por cada uno de ustedes?	0	0	2	10	13	0	1	26	
	11. ¿Qué le falta a la comunicación para que sea eficiente dentro de la empresa?	5	3	10	1	7	0	0	26	
	12. ¿La comunicación es eficiente dentro de la empresa?	8	6	7	3	2	0	0	26	
COMUNICACIÓN ASCENDENTE	13. Ud. ¿Tiene conocimientos sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de su área de trabajo?	1	3	8	9	5	0	0	26	
	14. ¿Informa a sus superiores en el momento oportuno de los incidentes?	9	5	6	3	2	1	0	26	
	15. ¿Qué papel cumple el levantamiento de observaciones en la empresa?	6	5	8	7	0	0	0	26	
	16. ¿Cuánto es el % de cumplimiento de las observaciones hechas por sus superiores?	8	5	4	6	2	0	1	26	
	17. ¿Cuál de los siguientes informes de comunicación son los mas utilizados habitualmente en la empresa?	5	0	0	17	3	1	0	26	
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	18. En el último semestre, ¿Ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?	15	6	3	2	0	0	0	26	
	19. En el trabajo, ¿Tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?	5	5	7	2	6	0	1	26	
	20. En el trabajo, ¿Sus opiniones cuentan?	9	6	5	4	2	0	0	26	
	21. ¿Algunos de los empleados se han quejado de los medios de comunicación (correo electrónico, documentos de gestión, entre otros)?	2	4	8	5	7	0	0	26	
	22. ¿El personal asume su responsabilidad de actividades y cumple con la conducta requerida de su rol?	5	2	7	9	3	0	0	26	
	23. ¿Cómo considera el grado de desempeño de liderazgo dentro de la organización?	2	5	7	9	3	0	0	26	
	24. ¿Cómo considera el grado de contestar y responder llamadas telefónicas?	4	3	8	10	1	0	0	26	
	25. ¿A cuánto asciende el resultado de comunicación en % por este medio telefónico?	2	7	9	6	1	1	0	26	
26. ¿Cuál es el % de los documentos de envío y respuestas entre las oficinas (áreas)?	2	7	9	5	3	0	0	26		
EFICIENCIA	27. ¿Han medido el grado y la cantidad de recursos que utilizan para dar solución a los problemas?	19	7	0	0	0	0	0	26	
	28. ¿En cuántos días es la solución de documentos presentados por las oficinas (áreas)?	6	2	11	7	0	0	0	26	
	29. ¿Cuál es la frecuencia en que se resuelven los incidentes en % entre las áreas de oficina?	1	6	8	7	4	0	0	26	
	30. ¿Cómo se considera la capacidad del colaborador para emprender sus labores?	2	4	7	9	3	0	1	26	
	31. ¿El personal cumple con sus labores del día ?	4	5	10	6	1	0	0	26	
	32. ¿La producción es efectiva dentro del área administrativa?	2	5	8	7	4	0	0	26	
	33. ¿Cuál es el recurso más utilizado por el personal para la producción?	10	0	8	8	0	0	0	26	
	34. ¿Cuál es la manera de que identifican la eficiencia del personal?								0	Pregunta Abierta
EFECTIVIDAD	35. ¿A cuánto asciende el cumplimiento de objetivos semestrales?	5	4	6	8	3	0	0	26	
	36. ¿Cuál es el nivel de aporte de su área para cumplir con las metas semestrales?	0	4	6	7	9	0	0	26	
	37. ¿Cuáles la efectividad en la solución de problemas del área de producción?	1	4	8	7	6	0	0	26	
	38. ¿Cuál es el nivel de aporte de los colaboradores al crecimiento de la empresa?	1	4	6	12	3	0	0	26	
EFICACIA	39. ¿De qué manera cumplen los objetivos por periodos (anual)?								0	Pregunta Abierta
	40. ¿De qué manera realizan las labores para cumplir con las tareas del día?								0	Pregunta Abierta
	41. ¿Considera qué es importante las capacitaciones para llegar a cumplir con los objetivos?	19	7						26	
	42. ¿Cómo se monitorea la eficiencia de los colaboradores por semestre?								0	Pregunta Abierta

Fuente: Elaboración Propia

4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS A TRAVÉS DE TABLAS Y FIGURAS.

El análisis de los resultados se realiza utilizando la estadística descriptiva. Frente a la pregunta ¿Tiene programa de capacitación anualmente?, las respuestas fueron las siguientes:

Tabla N° 03

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	14	54%
b) Algunas Veces	5	19%
c) Regularmente	3	12%
d) Casi Siempre	1	4%
e) Siempre	0	0%
f) Viciado	3	12%
g) En Blanco	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

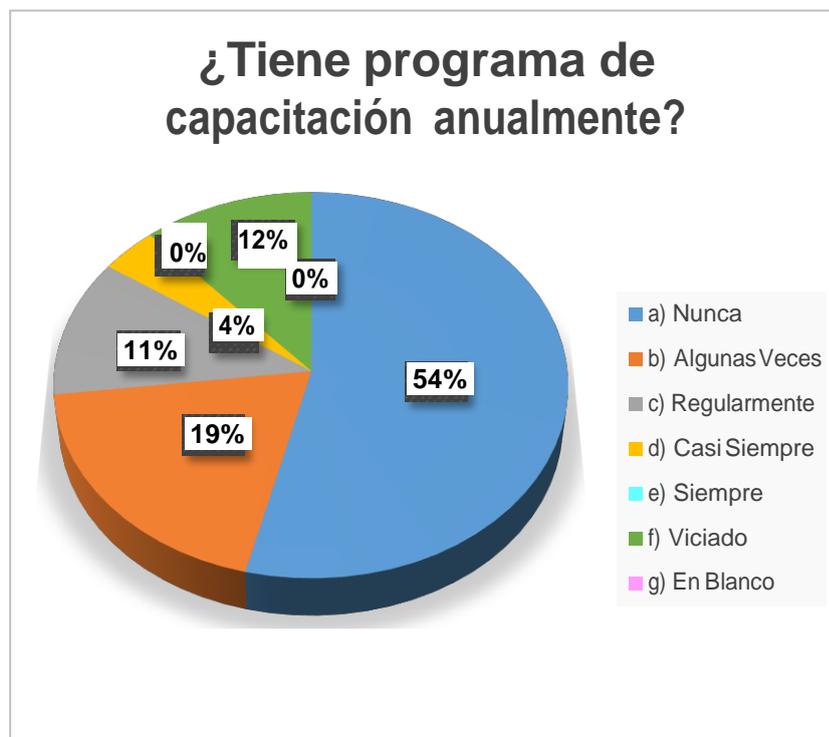


Figura N° 01 Tiene Programa de Capacitación Anual

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 01 se puede observar que del total de colaboradores siendo 26. El 54% de colaboradores se refieren que nunca tienen capacitaciones anualmente de parte de la empresa, y el 4% se refiere que casi siempre tienen capacitaciones anualmente esto significa que no son capacitados con frecuencia.

Respecto al reactivo ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?, respondieron de la siguiente manera:

Tabla N° 04

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	14	54%
b) Algunas Veces	5	19%
c) Regularmente	3	12%
d) Casi Siempre	1	4%
e) Siempre	0	0%
f) Viciado	3	12%
g) En Blanco	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

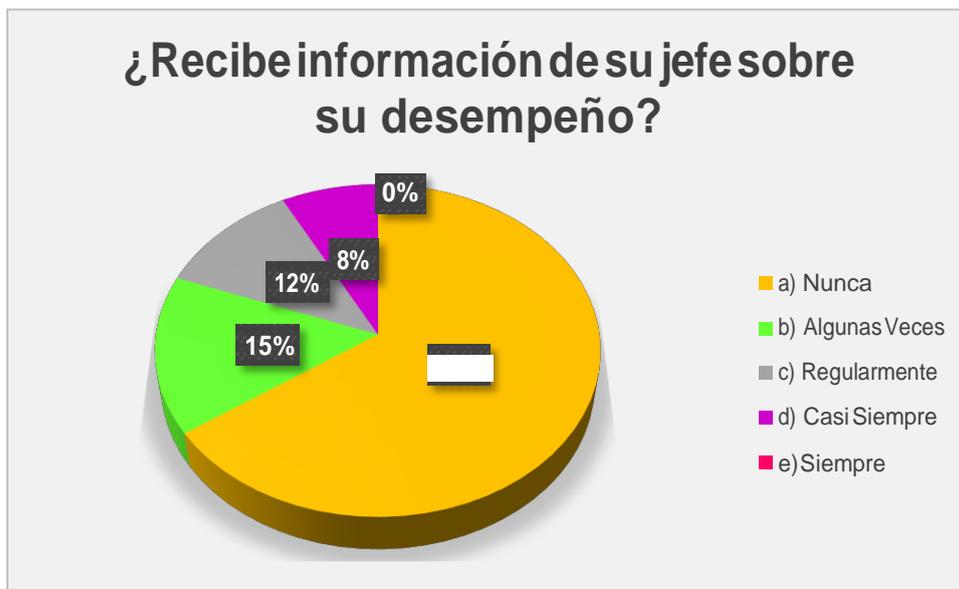


Figura N° 02 Recibe Información de su jefe sobre su desempeño

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 02 se puede observar que, del total de colaboradores, el 65% refieren que nunca recibió información sobre su desempeño, y el 8% refieren que casi siempre son informados sobre su desempeño laboral.

Frente a la pregunta ¿Sus superiores le hacen sentir suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

Tabla N° 05

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	11	42%
b) Algunas Veces	7	27%
c) Regularmente	5	19%
d) Casi Siempre	3	12%
e) Siempre	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 03 Sus superiores le hacen sentir suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre trabajos

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°03 se puede observar que, del total de colaboradores, el 42% de colaboradores se refieren que nunca tienen confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo, y el 12% se refiere que casi siempre tiene confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.

Respecto al reactivo, ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre sus problemas personales?

Tabla N° 06

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	9	35%
b) Algunas Veces	5	19%
c) Regularmente	6	23%
d) Casi Siempre	3	12%
e) Siempre	2	8%
f) Viciado	1	4%
g) En Blanco	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

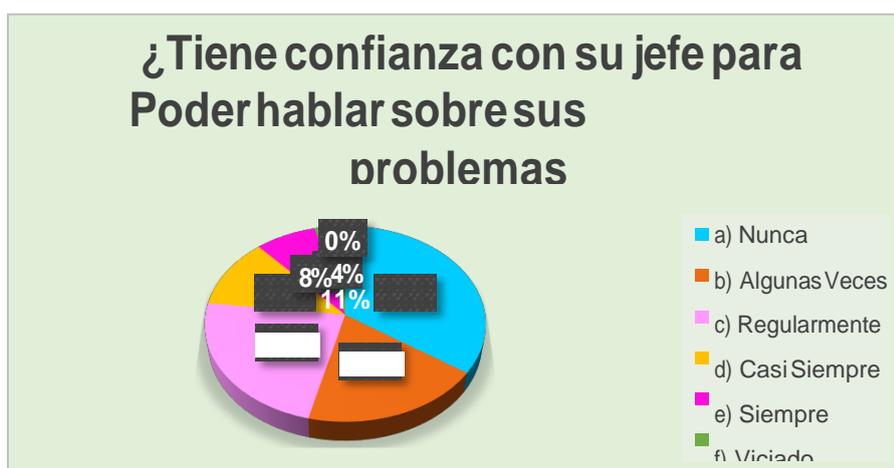


Figura N° 04 Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre sus problemas personales

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°04 se puede observar que, del total de colaboradores, el 35% de colaboradores manifiestan que nunca han tenido confianza para poder hablar sobre sus problemas personales y el 8% se refiere que siempre Tiene confianza para poder hablar sobre sus problemas personales con su jefe.

Frente a la pregunta, ¿Su jefe le da información de manera oportuna?

Tabla N° 07

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	9	35%
b) Algunas Veces	6	23%
c) Regularmente	5	19%
d) Casi Siempre	3	12%
e) Siempre	2	8%
f) Viciado	0	0%
g) En Blanco	1	4%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 05 Su jefe le da información de manera oportuna

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°05 se observa del total de colaboradores, el 35% de colaboradores se manifiesta que su jefe nunca le da información de manera oportuna, y el 8% se refiere que siempre su jefe le da información de manera oportuna.

Frente a la interrogación, ¿Cuáles son las misivas entre áreas de la institución utilizadas con más frecuencia?

Tabla N° 08

	Frecuencia	Porcentaje
a) Carta	3	12%
b) Memorándum	9	35%
c) Solicitud	7	27%
d) Informe	6	23%
e) Otros	1	4%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

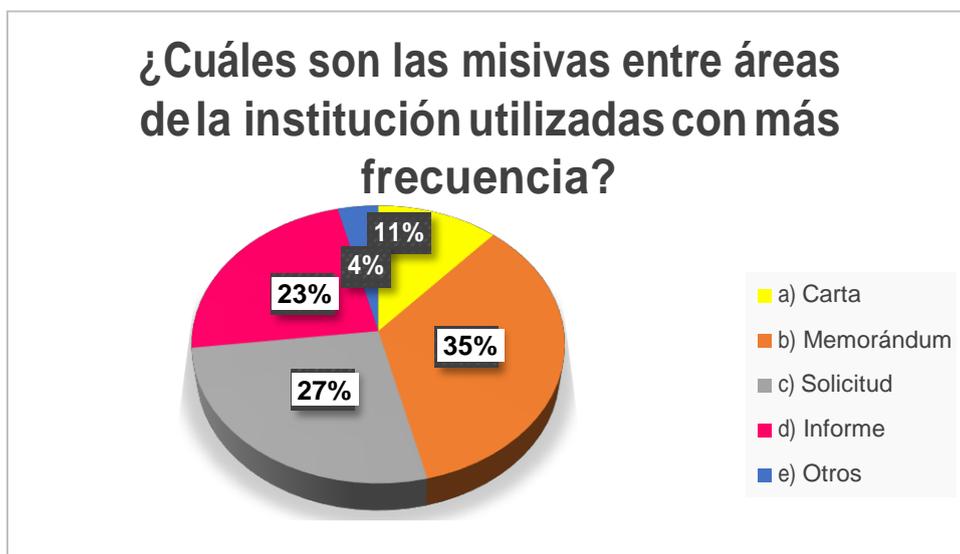


Figura N° 06 Cuales son las misivas entre áreas de la institución utilizadas con más frecuencia

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°06 se observa que, del total de colaboradores, el 35% de colaboradores se manifiestan que el memorándum es el documento más utilizado con más frecuencia entre áreas de la institución, y el 11% se refiere que el documento menos utilizado es la carta entre las áreas de la institución.

Respecto al reactivo, ¿Cuáles son los motivos por la que se utiliza las misivas?

Tabla N° 09

	Frecuencia	Porcentaje
a) Amonestación	9	35%
b) Respuestas	4	15%
c) Sugerencias	0	0%
d) Informe	11	42%
e) Otros	1	4%
f) Viciado	1	4%
g) En Blanco	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 07 Cuales son los motivos por la que se utiliza las misivas

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°07 se puede observar que 42% de colaboradores señalan que el informe es una de las misivas más utilizadas en la institución; mientras que el 15% señalan que dan respuesta a los documentos presentados ya sea cartas, oficios entre otros.

Frente a la pregunta, ¿Considera qué es indispensable las misivas de la empresa?

Tabla N° 10

	Frecuencia	Porcentaje
a) Totalmente en Desacuerdo	0	0%
b) En Desacuerdo	0	0%
c) Indiferente	0	0%
d) De Acuerdo	8	31%
e) Totalmente de acuerdo	17	65%
f) Viciado	1	4%
g) En Blanco	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 08 Considera qué es indispensable las misivas de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°08 se puede observar que el 65% de colaboradores considera que están totalmente de acuerdo que es indispensable las misivas dentro de la institución; mientras que el 31% de colaboradores considera que están de acuerdo con el uso de las misivas.

Frente a la interrogación, ¿Con qué frecuencia se remiten memorándums a los colaboradores?

Tabla N° 11

	Frecuencia	Porcentaje
a) 1 vez a la semana	10	38%
b) 2 veces a la semana	6	23%
c) 3 veces a la semana	3	12%
d) 1 vez a la quincena	2	8%
e) 1 vez al mes	4	15%
f) Viciado	0	0%
g) En Blanco	1	4%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

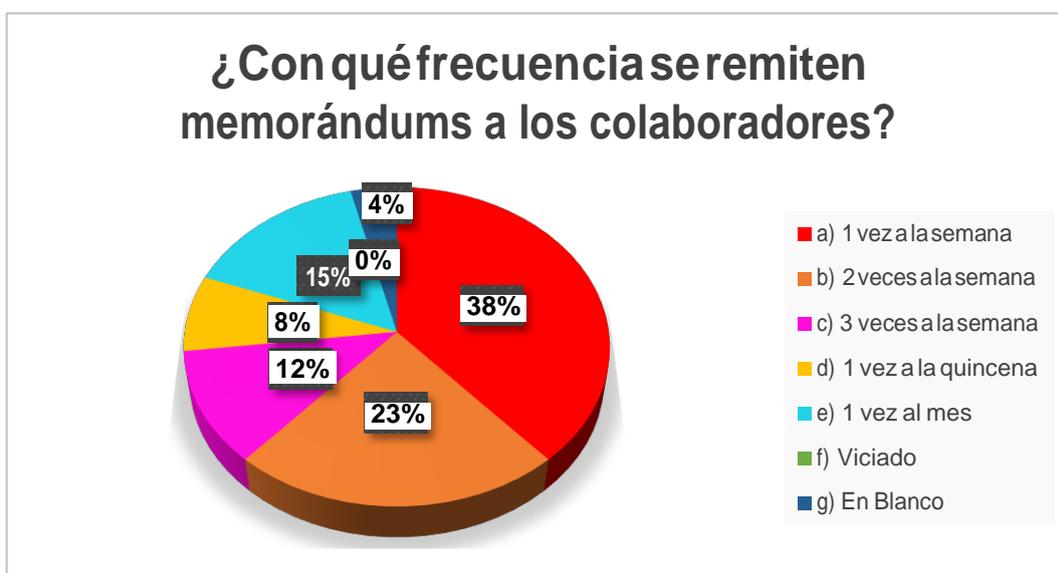


Figura N° 09 Con qué frecuencia se remiten memorándums a los colaboradores

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°09 se puede observar que el 38% considera que 1 vez a la semana remiten memorándum a los colaboradores. y el 8% se refiere que 1 vez a la quincena remiten memorándum a los colaboradores.

Respecto al reactivo, ¿La comunicación es entendida cómo valor por cada uno de ustedes?

Tabla N° 12

	Frecuencia	Porcentaje
a) Totalmente en desacuerdo	0	0%
b) En Desacuerdo	0	0%
c) Indiferente	2	8%
d) De Acuerdo	10	38%
e) Totalmente de Acuerdo	13	50%
f) Viciado	0	0%
g) En Blanco	1	4%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

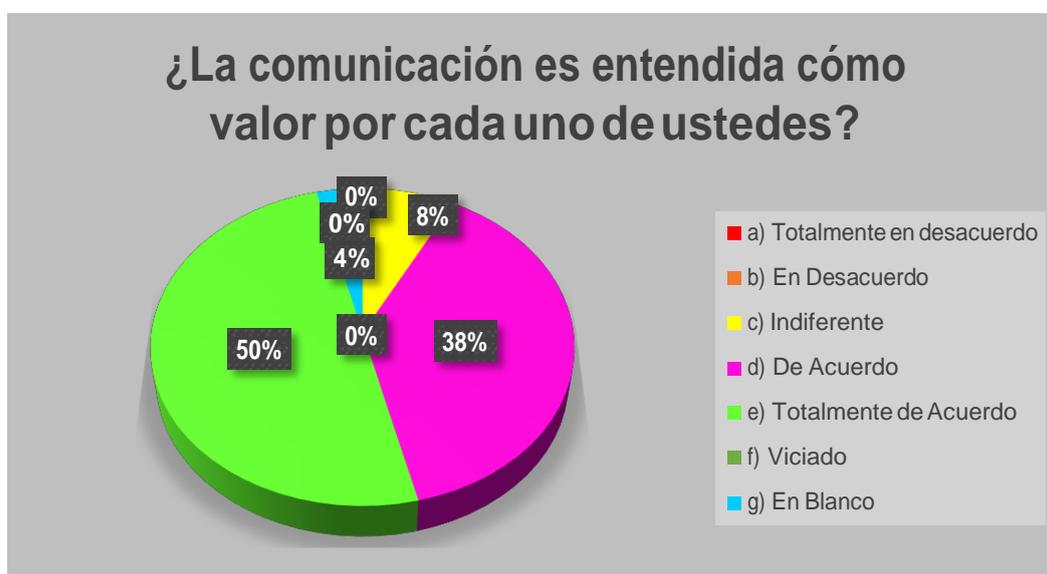


Figura N° 10 La comunicación es entendida como valor por cada uno de ustedes

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°10 se puede observar que el 50% de colaboradores considera que están totalmente de acuerdo que la comunicación es entendida como, y el 8% se refiere que es indiferente para darle valor a la comunicación a la institución.

Frente a la pregunta, ¿Qué le falta a la comunicación para que sea eficiente dentro de la empresa?

Tabla N° 13

	Frecuencia	Porcentaje
a) Confianza	5	19%
b) Seguridad	3	12%
c) Lealtad	10	38%
d) Armonía	1	4%
e) Motivación	7	27%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 11 Qué le falta a la comunicación para que sea eficiente dentro de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°11 se puede observar que el 38% de colaboradores manifiestan que la lealtad es la que falta para ser eficiente la comunicación dentro de la institución; mientras 4% manifiestan que la armonía es la que falta para mantener una buena comunicación.

Frente a la interrogación, ¿La comunicación es eficiente dentro de la empresa?

Tabla N° 14

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	8	31%
b) Algunas Veces	6	23%
c) Siempre	7	27%
d) Casi Siempre	3	12%
e) Siempre	2	8%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 12 La comunicación es eficiente dentro de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°12 se puede observar que el 31% de colaboradores considera que nunca ha sido eficiente la comunicación dentro de la institución, mientras el 8% consideran que siempre ha sido eficiente la comunicación dentro de la institución.

Respecto al reactivo, Ud. ¿tiene conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de su área de trabajo?

Tabla N° 15

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	1	4%
b) Algunas Veces	3	12%
c) Regularmente	8	31%
d) Casi Siempre	9	35%
e) Siempre	5	19%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

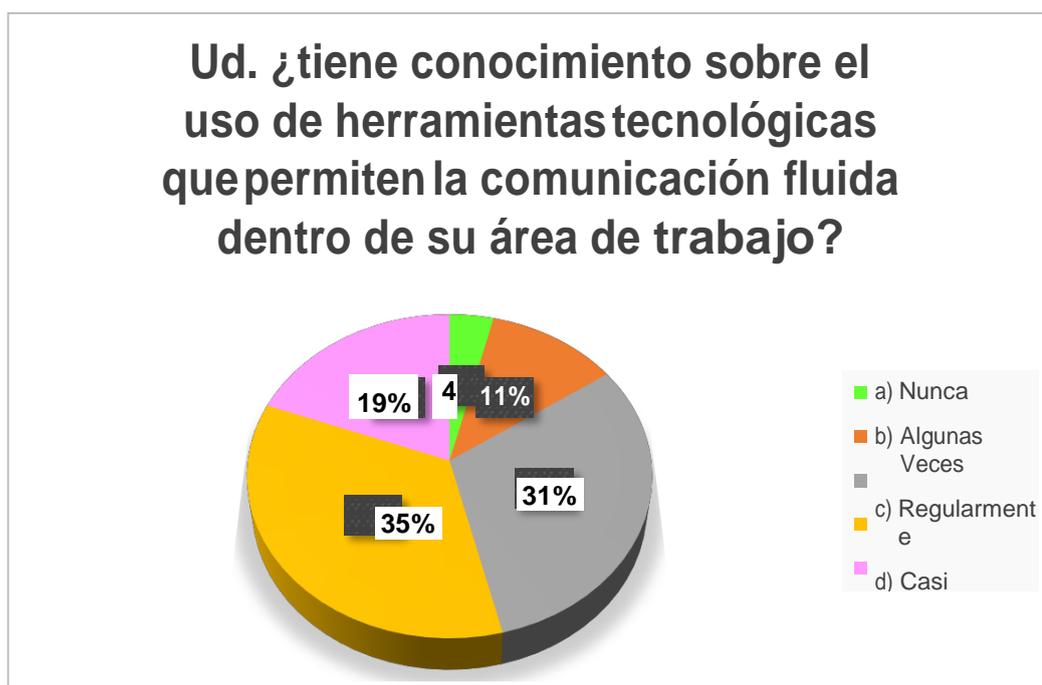


Figura N° 13 Ud. tiene conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de su área de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°13 se puede observar que el 35% de colaboradores considera que casi siempre tiene conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas, mientras el 4% se refiere que nunca han tenido conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que le permitan tener una comunicación fluida.

Frente a la pregunta, ¿Informa a sus superiores en el momento oportuno de los incidentes?

Tabla N° 16

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	9	35%
b) Algunas Veces	5	19%
c) Regularmente	6	23%
d) Casi Siempre	3	12%
e) Siempre	2	8%
f) Viciado	1	4%
g) En Blanco	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

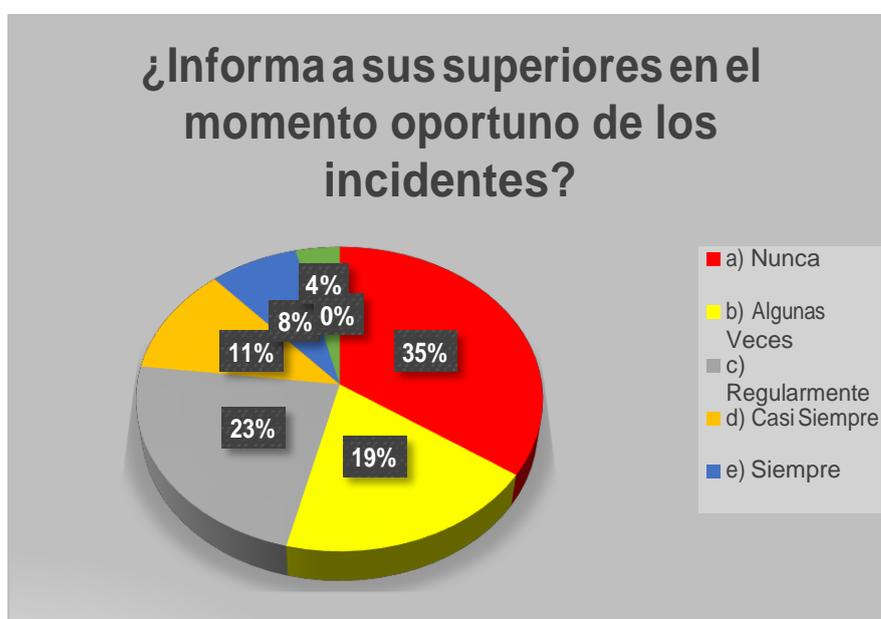


Figura N° 14 Informa a sus superiores en el momento oportuno de los incidentes

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°14 se puede observar que el 35% de colaboradores considera que nunca han informado de manera oportuna los incidentes a sus superiores, mientras que el 8% consideran que siempre han informado a sus superiores de los incidentes en el momento oportuno.

Frente a la interrogación, ¿Qué papel cumple el levantamiento de observaciones en la empresa?

Tabla N° 17

	Frecuencia	Porcentaje
a) Organizar Mejor	6	23%
b) Cumplir con las Normas	5	19%
c) Por Seguridad	8	31%
d) Evitar Sanciones	7	27%
e) Otros	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

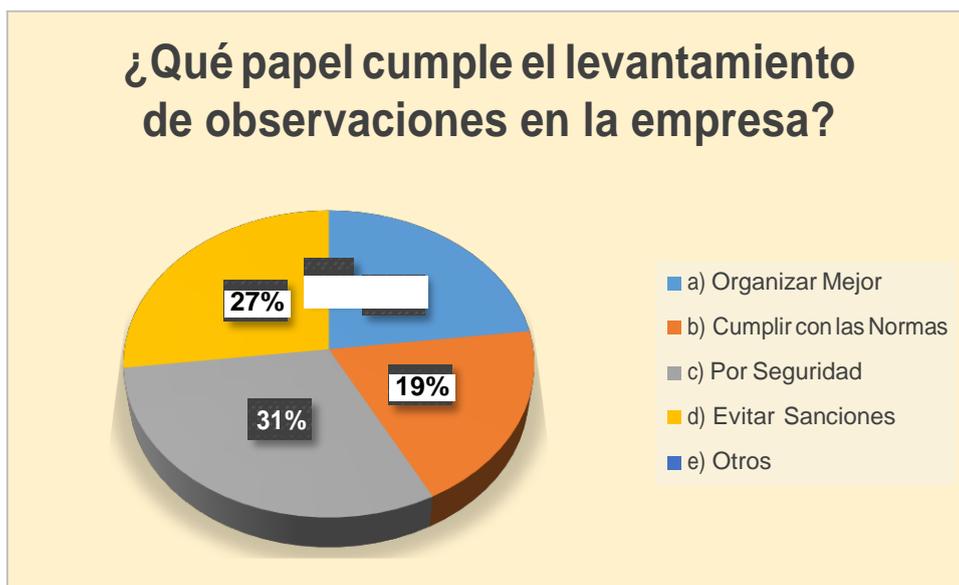


Figura N° 15 Qué papel cumple el levantamiento de observaciones en la empresa

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°15 se puede observar que el 31% de colaboradores consideran que por seguridad cumplen el levantamiento de observaciones en la empresa mientras

el 19% consideran que cumplen el levantamiento de observaciones por cumplir normas de la institución.

Respecto al reactivo, ¿Cuánto es el % de cumplimiento de las observaciones hechas por sus superiores?

Tabla N° 18

	Frecuencia	Porcentaje
a) 0%	8	31%
b) De 1% hasta el 25%	5	19%
c) De 26% hasta el 50%	4	15%
d) De 51% hasta el 75%	6	23%
e) De 76% hasta el 100%	2	8%
f) Viciado	0	0%
g) En Blanco	1	4%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 16 Cuánto es el % de cumplimiento de las observaciones hechas por sus superiores

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 16 se puede observar que, del total de colaboradores, el 31% consideran que cumplimiento de las observaciones hechas por sus superiores es de

manera nula mientras que el 8% se refiere que los cumplimientos de las observaciones son realizados en su totalidad.

Frente a la pregunta, ¿Cuál de los siguientes informes de comunicación son los más utilizados habitualmente en la empresa?

Tabla N° 19

	Frecuencia	Porcentaje
a) Informe Expositivo	5	19%
b) Informe Interpretativo	0	0%
c) Informe Formal	0	0%
d) Informe Monográfico	17	65%
e) Informe Oral	3	12%
f) Viciado	1	4%
g) En Blanco	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 17 Cuál de los siguientes informes de comunicación son los más utilizados habitualmente en la empresa

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 17 se puede observar que, del total de colaboradores el 65% consideran que informe monográfico son los más utilizados por la institución

mientras, el 12% se refiere que el informe oral son los más utilizados por los colaboradores de la institución.

Frente a la interrogación, En el último semestre, ¿Ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?

Tabla N° 20

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	15	58%
b) Algunas Veces	6	23%
c) Regularmente	3	12%
d) Casi Siempre	2	8%
e) Siempre	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 18 En el último semestre, ¿Ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°18 se puede observar que, del total de colaboradores el 58% de colaboradores manifiestan que nunca han recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo encomendado, mientras el 8% se refiere que casi siempre han recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado por sus superiores.

Respecto al reactivo, En el trabajo, ¿Tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?

Tabla N° 21

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	5	19%
b) Algunas Veces	5	19%
c) Regularmente	7	27%
d) Casi Siempre	2	8%
e) Siempre	6	23%
f) Viciado	0	0%
g) En Blanco	1	4%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 19 En el trabajo, ¿Tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°19 se puede observar que del total de colaboradores; el 27% de colaboradores manifiestan que regularmente tienen la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día sus labores, mientras el 8% se refiere que casi siempre tienen la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día sus labores encomendadas.

Frente a la pregunta, En el trabajo, ¿Sus opiniones cuentan?

Tabla N° 22

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	9	35%
b) Algunas Veces	6	23%
c) Regularmente	5	19%
d) Casi Siempre	4	15%
e) Siempre	2	8%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

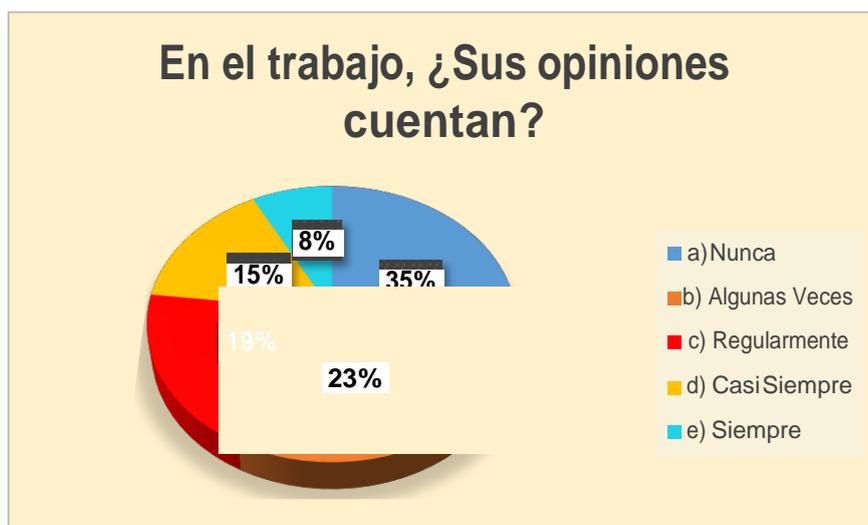


Figura N° 20 En el trabajo, Sus opiniones cuentan

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°20 se puede observar que, del total de colaboradores, el 35% manifiestan que sus opiniones nunca cuentan en el trabajo, mientras el 8% manifiestan que sus opiniones siempre se toman en cuenta dentro de la institución.

Frente a la interrogación, ¿Algunos de los empleados se han quejado de los medios de comunicación (correo electrónico, documentos de gestión, entre otros)?

Tabla N° 23

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	2	8%
b) Algunas Veces	4	15%
c) Regularmente	8	31%
d) Casi Siempre	5	19%
e) Siempre	7	27%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

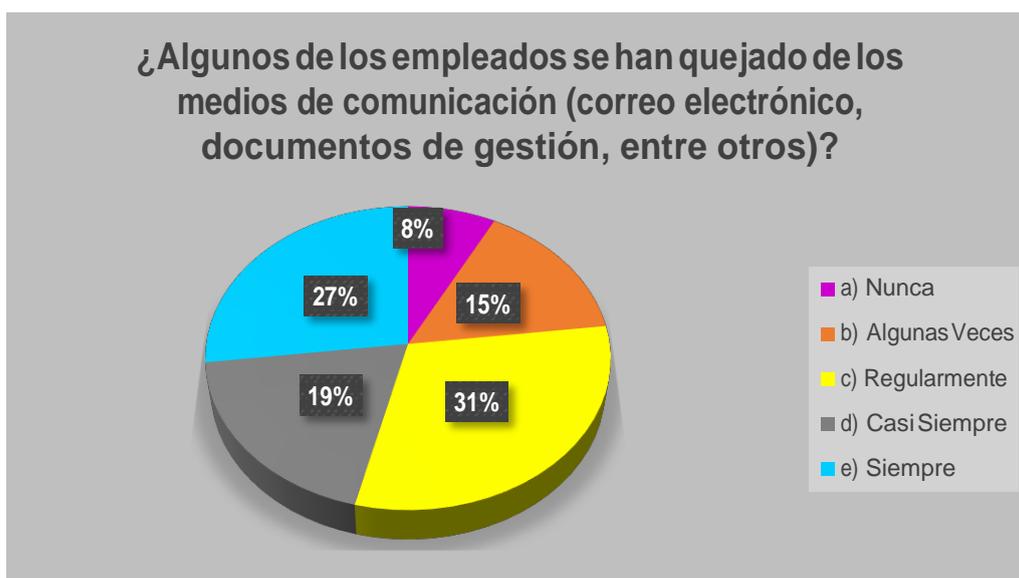


Figura N° 21 Algunos de los empleados se han quejado de los medios de comunicación (correo electrónico, documentos de gestión, entre otros)

Fuente: Elaboración Propia

En figura N°21 se puede observar que del total de colaboradores; el 31% manifiestan que regularmente se han quejado de los medios de comunicación, mientras que el 8% se refiere que nunca se han quejado de los medios de comunicación dentro de la institución.

Respecto al reactivo, ¿El personal asume su responsabilidad de actividades y cumple con la conducta requerida de su rol?

Tabla N° 24

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	5	19%
b) Algunas Veces	2	8%
c) Regularmente	7	27%
d) Casi Siempre	9	35%
e) Siempre	3	12%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

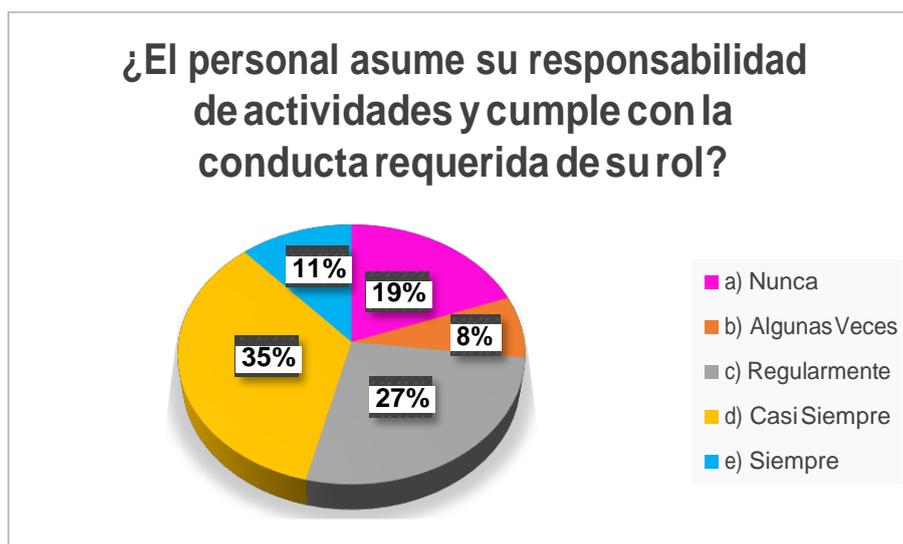


Figura N° 22 El personal asume su responsabilidad de actividades y cumple con la conducta requerida de su rol

Fuente: Elaboración Propia

En la N° 22 se puede observar que, del total de colaboradores, el 35% de colaboradores afirman que casi siempre asume su responsabilidad y cumple con la conducta requerida de su rol, y el 8% manifiestan que algunas veces asumen sus responsabilidades dentro de la institución.

Frente a la pregunta, ¿Cómo considera el grado de desempeño de liderazgo dentro de la organización?

Tabla N° 25

	Frecuencia	Porcentaje
a) Malo	2	8%
b) Pésimo	5	19%
c) Regular	7	27%
d) Bueno	9	35%
e) Muy Bueno	3	12%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 23 Cómo considera el grado de desempeño de liderazgo dentro de la organización

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 23 se puede observar que, del total de colaboradores, el 35% de colaboradores afirman que es bueno el grado de desempeño de liderazgo, mientras que el 8% manifiestan que es malo el grado de desempeño de liderazgo dentro de la organización.

Frente a la interrogación, ¿Cómo considera el grado de contestar y responder llamadas telefónicas?

Tabla N° 26

	Frecuencia	Porcentaje
a) Malo	4	15%
b) Pésimo	3	12%
c) Regular	8	31%
d) Bueno	10	38%
e) Muy Bueno	1	4%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 24 Cómo considera el grado de contestar y responder llamadas telefónicas

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 24 se puede observar que, del total de colaboradores, el 38% de colaboradores se refieren que es bueno el grado de contestar y responder llamadas telefónicas, y el 4% se refiere que las llamadas y respuestas telefónicas son muy buenas.

Respecto al reactivo, ¿A cuánto asciende el resultado de comunicación en % por este medio telefónico?

Tabla N° 27

	Frecuencia	Porcentaje
a) 0%	2	8%
b) De 1% hasta el 25%	7	27%
c) De 26% hasta el 50%	9	35%
d) De 51% hasta el 75%	6	23%
e) De 76% hasta el 100%	1	4%
f) Viciado	1	4%
g) En Blanco	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 25 A cuánto asciende el resultado de comunicación en % por este medio telefónico

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 25 se puede observar que, del total de colaboradores, el 34% de colaboradores se refieren que del 26% hasta el 50% que es regular la comunicación, y el 8% se refiere que no hay resultado por este medio de comunicación.

Frente a la pregunta, ¿Cuál es el % de los documentos de envío y respuestas entre las oficinas (áreas)?

Tabla N° 28

	Frecuencia	Porcentaje
a) 0%	2	8%
b) De 1% hasta el 25%	7	27%
c) De 26% hasta el 50%	9	35%
d) De 51% hasta el 75%	5	19%
e) De 76% hasta el 100%	3	12%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

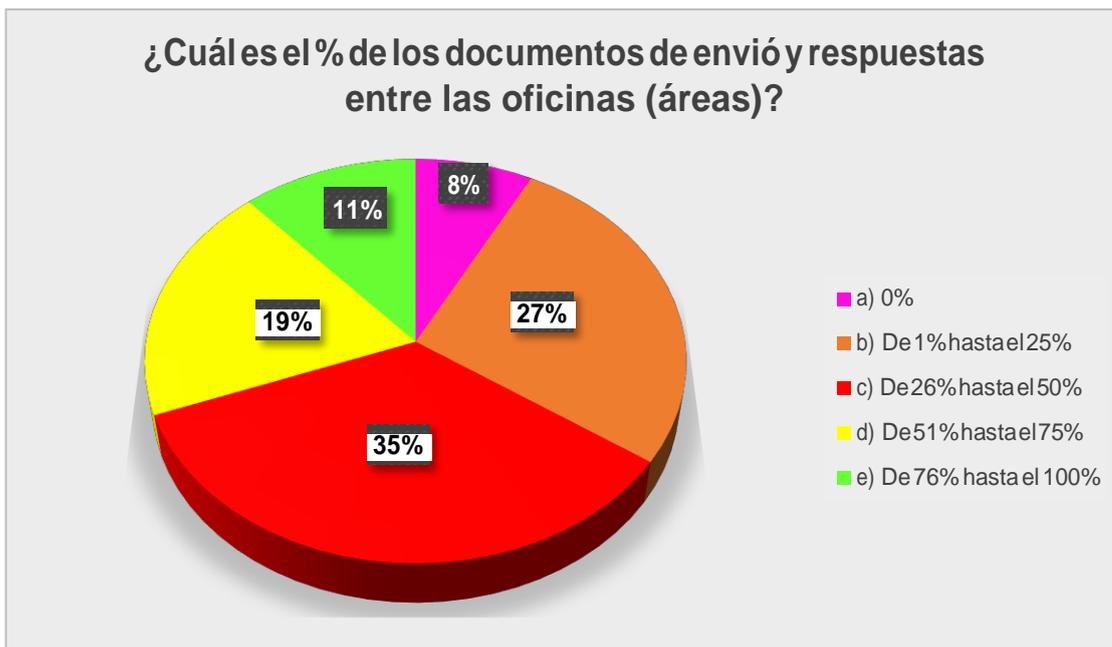


Figura N° 26 Cuál es el % de los documentos de envío y respuestas entre las oficinas (áreas)

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 26 se puede observar que, del total de colaboradores, el 35% de colaboradores se refieren que es regular el envío y respuestas de documentos, y el 8% afirma que no hay un buen porcentaje de envío y respuestas a los documentos.

Frente a la interrogación, ¿Han medido el grado y la cantidad de recursos que utilizan para dar solución a los problemas?

Tabla N° 29

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	19	73%
b) Algunas Veces	7	27%
c) Regularmente	0	0%
d) Casi Siempre	0	0%
e) Siempre	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

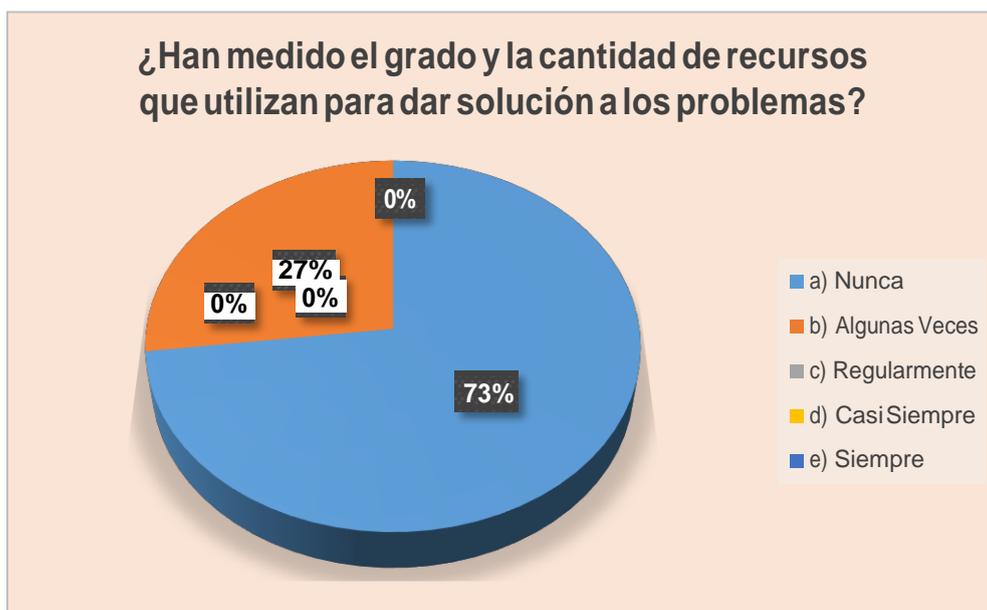


Figura N° 27 Han medido el grado y la cantidad de recursos que utilizan para dar solución a los problemas

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 27 se puede observar que, del total de colaboradores, el 73% de colaboradores se refieren que nunca han medido el grado y la cantidad de recursos que se utilizan para dar soluciones a los problemas, y el 27% se refiere que algunas veces.

Respecto al reactivo, ¿En cuántos días es la solución de documentos presentados por las oficinas (áreas)?

Tabla N° 30

	Frecuencia	Porcentaje
a) 3 Días	6	23%
b) 5 Días	2	8%
c) 1 S emana	11	42%
d) 2 Semanas	7	27%
e) Mas de 2 semanas	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

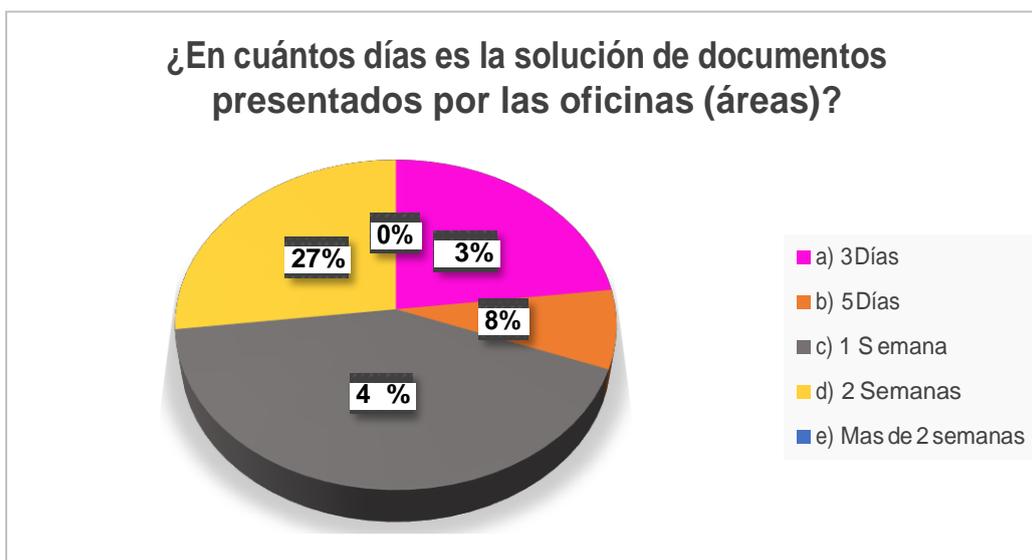


Figura N° 28 En cuántos días es la solución de documentos presentados por las oficinas (áreas)

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 28 se puede observar que del total de colaboradores siendo 26. Que del 42% de colaboradores se refieren que solucionan los documentos en una semana, y el 8% se refiere que en 5 días resuelven los documentos, siendo la realidad de distinta manera.

Frente a la pregunta, ¿Cuál es la frecuencia en que se resuelven los incidentes en % entre las áreas de oficina?

Tabla N° 31

	Frecuencia	Porcentaje
a) 0%	1	4%
b) De 1% hasta el 25%	6	23%
c) De 26% hasta el 50%	8	31%
d) De 51% hasta el 75%	7	27%
e) De 76% hasta el 100%	4	15%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

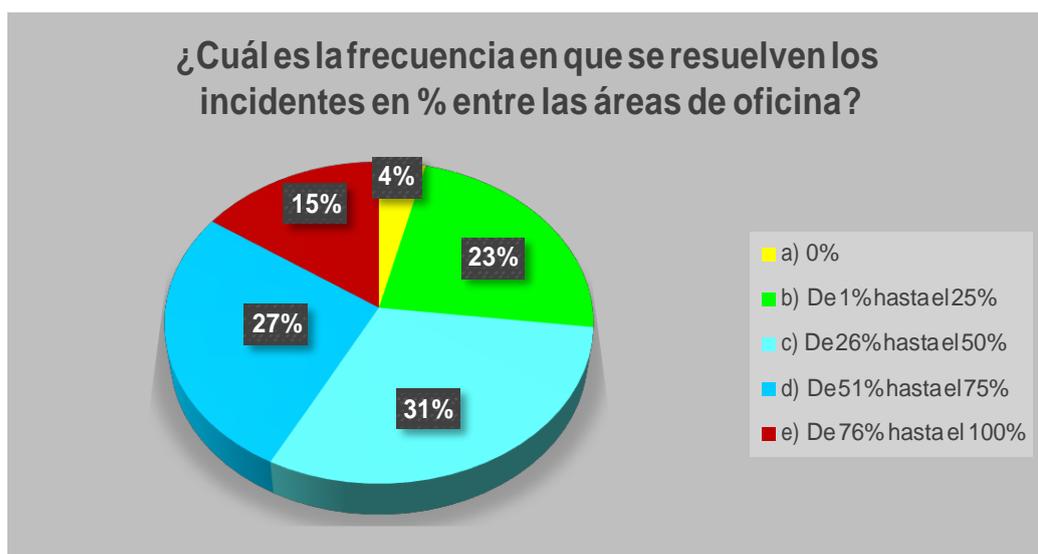


Figura N° 29 Cuál es la frecuencia en que se resuelven los incidentes en % entre las áreas de oficina

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 29 se puede observar que del total de colaboradores siendo 26. Que del 31% de colaboradores se refieren que es regular la resolución de incidentes entre las oficinas, mientras. Que el 4% nunca resuelven de manera óptima los incidentes. Frente a la interrogación, ¿Cómo se considera la capacidad del colaborador para emprender sus labores?

Tabla N° 32

	Frecuencia	Porcentaje
a) Malo	2	8%
b) Pésimo	4	15%
c) Regular	7	27%
d) Bueno	9	35%
e) Muy Bueno	3	12%
f) Viciado	0	0%
g) En Blanco	1	4%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

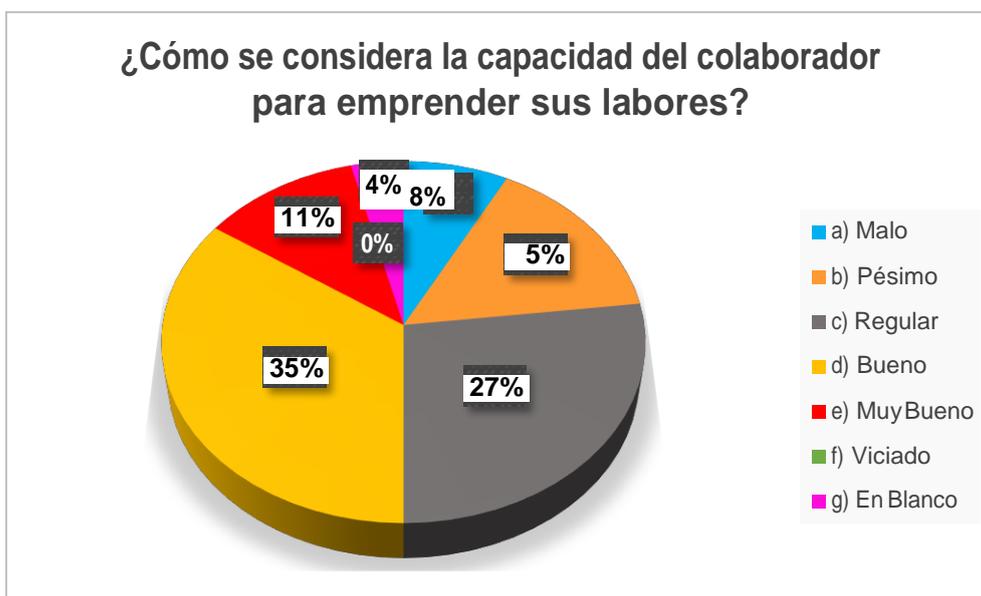


Figura N° 30 Cómo se considera la capacidad del colaborador para emprender sus labores

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 30 se puede observar que del total de colaboradores siendo 26. Que del 35% de colaboradores se refieren que es buena la capacidad del colaborador para emprender sus labores, y el 8% se refiere que es mala la capacidad del colaborador para emprender sus labores.

Respecto al reactivo, ¿El personal cumple con sus labores del día?

Tabla N° 33

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	4	15%
b) Algunas Veces	5	19%
c) Regularmente	10	38%
d) Casi Siempre	6	23%
e) Siempre	1	4%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

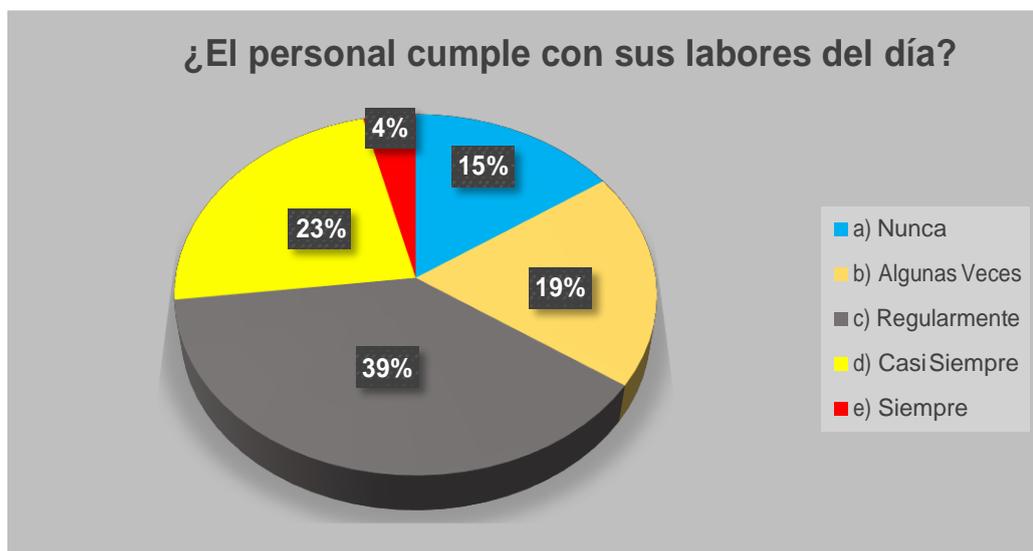


Figura N° 31 El personal cumple con sus labores del día

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 31 se puede observar que del total de colaboradores siendo 26. Que del 39% de colaboradores se refieren que regularmente cumplen con sus labores del día, y el 4% se refiere que siempre cumplen con sus labores del día dentro de la empresa.

Frente a la interrogación, ¿La producción es efectiva dentro del área administrativa?

Tabla N° 34

	Frecuencia	Porcentaje
a) Nunca	2	8%
b) Algunas Veces	5	19%
c) Regularmente	8	31%
d) Casi Siempre	7	27%
e) Siempre	4	15%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 32 La producción es efectiva dentro del área administrativa

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 32 se puede observar que del total de colaboradores siendo 26. Que del 31% de colaboradores se refieren que regularmente es efectiva la producción administrativa, y el 8% se refiere que nunca habido una producción efectiva dentro del área administrativa.

Respecto al reactivo, ¿Cuál es el recurso más utilizado por el personal para la producción?

Tabla N° 35

	Frecuencia	Porcentaje
a) Recurso Humano	10	38%
b) Recurso Natural	0	0%
c) Recurso Financiero	8	31%
d) Recurso Económico	8	31%
e) Otros	0	0%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

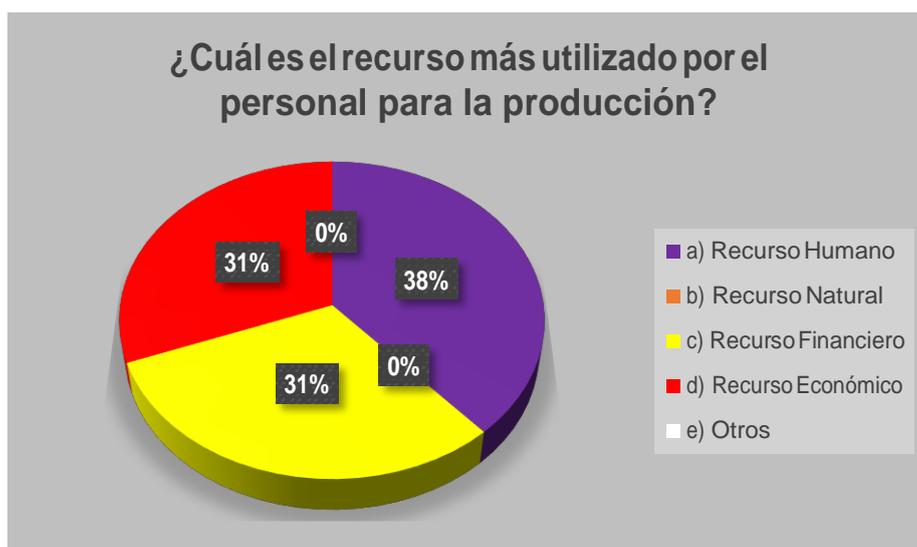


Figura N° 33 Cuál es el recurso más utilizado por el personal para la producción

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 33 se puede observar que del total de colaboradores siendo 26. Que del 38% de colaboradores se refieren que el recurso humano es el más utilizado, y el 31% recurso financiero y económico son utilizados.

Frente a la pregunta, ¿A cuánto asciende el cumplimiento de objetivos semestrales?

Tabla N° 36

	Frecuencia	Porcentaje
a) 0%	5	19%
b) De 1% hasta el 25%	4	15%
c) De 26% hasta el 50%	6	23%
d) De 51% hasta el 75%	8	31%
e) De 76% hasta el 100%	3	12%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

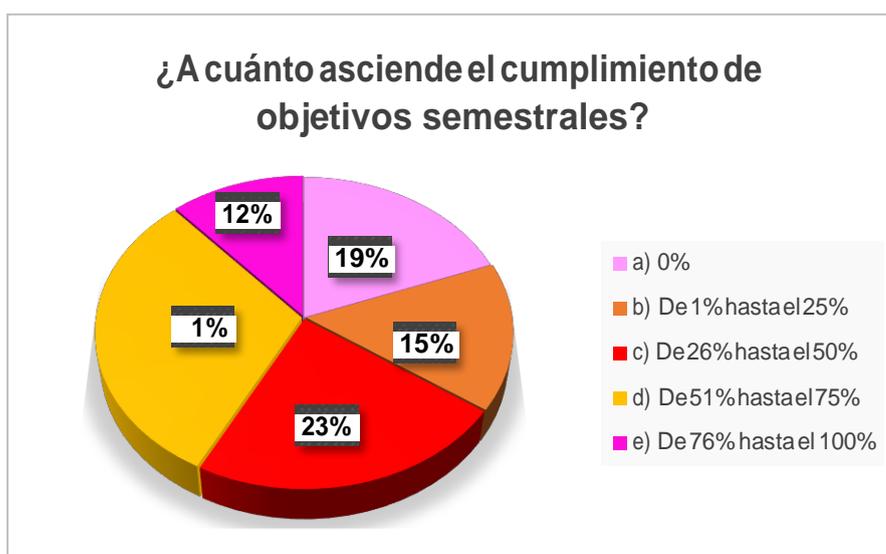


Figura N° 34 A cuánto asciende el cumplimiento de objetivos semestrales

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 34 se puede observar que del total de colaboradores siendo 26. Que del 31% de colaboradores se refieren que cumplen un 75 % de manera semestral sus objetivos mientras el 12% cumplen en su totalidad.

Frente a la interrogación, ¿Cuál es el nivel de aporte de su área para cumplir con las metas semestrales?

Tabla N° 37

	Frecuencia	Porcentaje
a) 0%	0	0%
b) De 1% hasta el 25%	4	15%
c) De 26% hasta el 50%	6	23%
d) De 51% hasta el 75%	7	27%
e) De 76% hasta el 100%	9	35%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

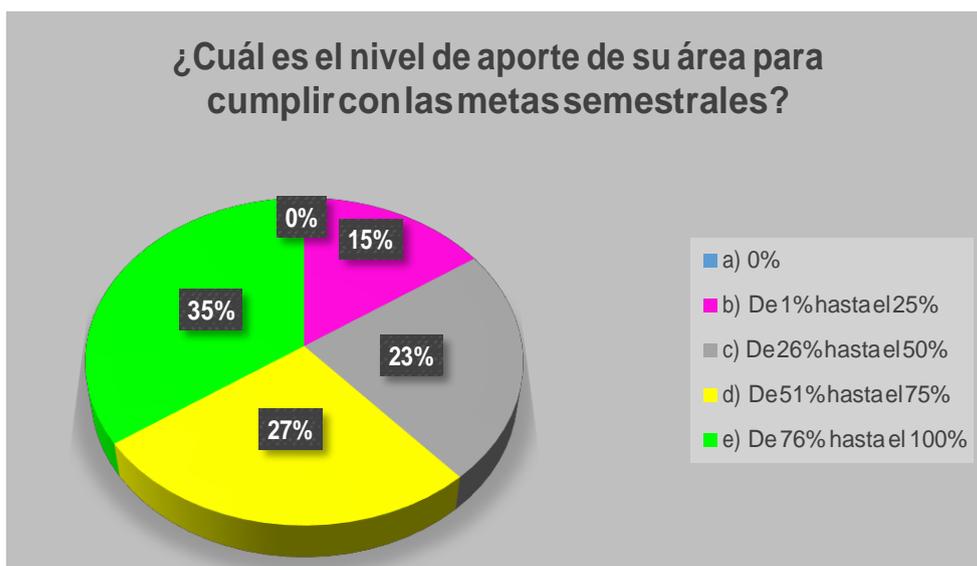


Figura N° 35 Cuál es el nivel de aporte de su área para cumplir con las metas semestrales

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 35 se puede observar que del total de colaboradores siendo 26. Que del 35% de colaboradores se refieren que su aporte como área es el 100%, y el 15% se refiere que su aporte es de un 25%.

Respecto al reactivo, ¿Cuál es la efectividad en la solución de problemas del área de producción?

Tabla N° 38

	Frecuencia	Porcentaje
a) 0%	1	4%
b) De 1% hasta el 25%	4	15%
c) De 26% hasta el 50%	8	31%
d) De 51% hasta el 75%	7	27%
e) De 76% hasta el 100%	6	23%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

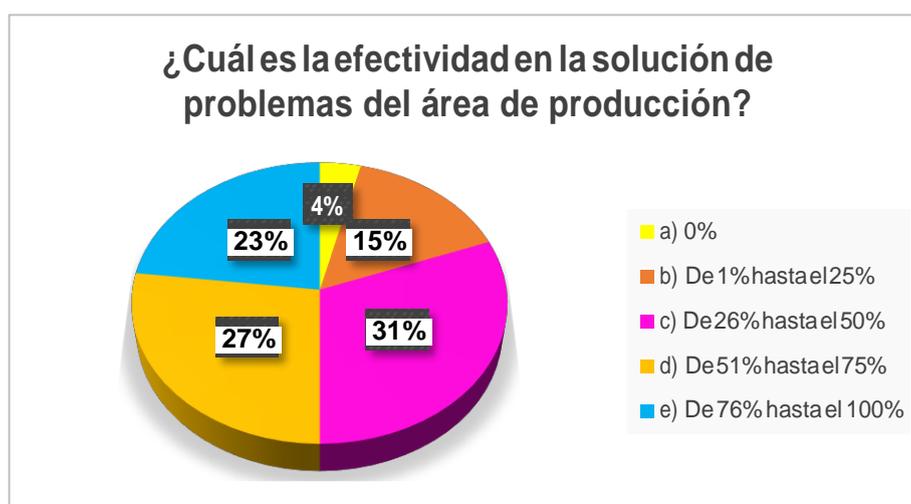


Figura N° 36 Cuál es la efectividad en la solución de problemas del área de producción

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 36 se puede observar que del total de colaboradores siendo 26. Que del 31% de colaboradores se refieren es regular la efectividad de soluciones del

problema de producción, y el 4% se refiere que no hay solución de problemas con efectividad.

Frente a la pregunta, ¿Cuál es el nivel de aporte de los colaboradores al crecimiento de la empresa?

Tabla N° 39

	Frecuencia	Porcentaje
a) Ninguno	1	4%
b) Mínimo	4	15%
c) Regular	6	23%
d) Considerable	12	46%
e) Optimo	3	12%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia

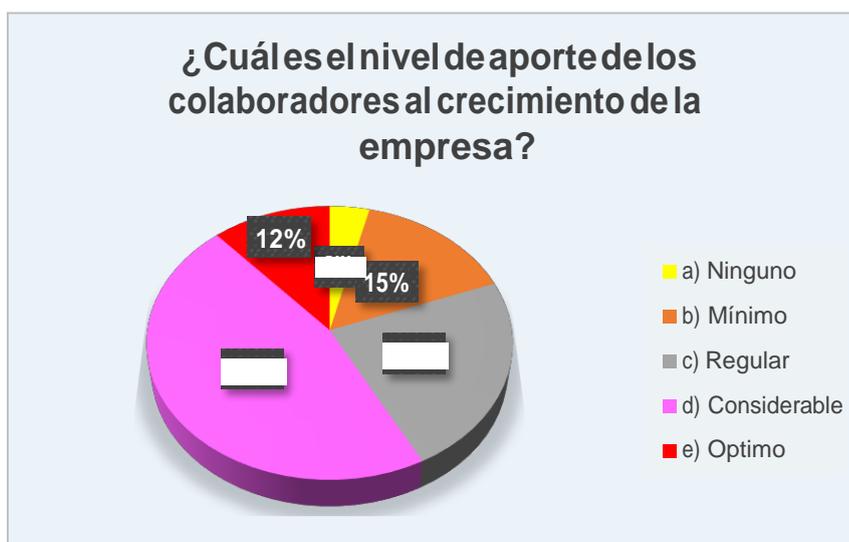


Figura N° 37 Cuál es el nivel de aporte de los colaboradores al crecimiento de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 37 se puede observar que del total de colaboradores siendo 26. Que del 46% de colaboradores se refieren que es considerable el aporte al crecimiento de la empresa. Mientras el 4% no realiza ningún aporte a la empresa.

Frente a la interrogación ¿Considera qué es importante las capacitaciones para llegar a cumplir con los objetivos?

Tabla N° 40

	Frecuencia	Porcentaje
a) Si	19	73%
b) No	7	27%
	26	100%

Fuente: Elaboración Propia



Figura N° 38 Considera qué es importante las capacitaciones para llegar a cumplir con los objetivos

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N° 38 se puede observar que del total de colaboradores siendo 26. Que del 73% de colaboradores se refieren que son importantes las capacitaciones para

llegar a cumplir las metas mientras el 27% no necesitan capacitaciones para llegar a cumplir con los objetivos de la empresa.

4.3. PROCESOS DE PRUEBA DE HIPOTESIS

Ejecutada la investigación en su primera parte descriptiva por el carácter antes explicado, luego del análisis e interpretación de los datos obtenidos, y de acuerdo al tratamiento y consolidación de la información en el anexo N° 1. Determinación de los Indicadores de las Variables Investigadas, se puede observar los resultados de información no agrupada, las que se constituyen en información de prueba para las corridas de los estadísticos de prueba; se llega a la conclusión de que existe evidencias metodológicamente verosímiles (viabiles y potencialmente fiables) para la prueba de las hipótesis, tanto de la hipótesis principal como de las hipótesis derivadas formuladas en el Proyecto de Investigación, las mismas que en seguida se validan organizados procedimentalmente en etapas formales y protocolares de prueba.

Proceso de Prueba de la Hipótesis General

Paso 1: Planteamiento de la Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa

H_0 : La comunicación organizacional NO incide directa y significativamente en la productividad administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016..

H_a : La comunicación organizacional incide directa y significativamente en la productividad administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.

Paso 2: Condición de Aceptación y Rechazo de las Hipótesis Nula

“Dentro del Análisis de Regresión Simple o Múltiple, el *Coefficiente de Determinación* (R^2) explica mejor cuando es mayor a 0.56”..., Kerlinger y Lee “Métodos de Investigación en Ciencias Sociales” (2002, p.706). Dentro del proceso de prueba se ha trabajado con datos fuente derivados de r de Pearson, toda vez que la data de la investigación es cuantitativa.

CONDICIÓN DE ACEPTACIÓN: $H_0: R^2 \leq 0.56$

CONDICIÓN DE RECHAZO: $H_0: R^2 > 0.56$

Tabla N° 4.1. Resultado de R^2 e Interpretación

RESULTADO DE R^2	INTERPRETACIÓN
0.00	No existe ninguna Influencia
0.10	Influencia Muy Débil
0.25	Influencia Débil
0.50	Influencia Media
0.75	Influencia Considerable
0.90	Influencia Muy Fuerte
1.00	Influencia Perfecta

Fuente: Clases de taller de investigación II

Paso 3: Cálculo del Estadístico de Prueba R^2 (Coeficiente de Determinación)

Tabla N° 4.2

RESUMEN								
Estadísticas de la regresión								
Coefficiente de correlación múltiple	0.90690536							
Coefficiente de determinación R ²	0.82247734							
R ² ajustado	0.7982697							
Error típico	1.98164401							
Observaciones	26							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>			
Regresión	3	400.26176	133.420587	33.97594669	1.9531E-08			
Residuos	22	86.392086	3.926913					
Total	25	486.653846						
	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	3.38912729	3.80078409	0.89169161	0.382207546	-4.49321647	11.2714711	-4.49321647	11.27147106
Variable X 1	0.46535817	0.08085253	5.75564141	8.64278E-06	0.29768029	0.63303606	0.29768029	0.633036061
Variable X 2	0.0402409	0.15229747	0.26422563	0.794065534	-0.27560473	0.35608652	-0.27560473	0.35608652
Variable X 3	0.43601887	0.13139469	3.31839043	0.003122747	0.16352297	0.70851478	0.16352297	0.708514776

Fuente: Elaboración Propia.

Para la corrida estadística se utilizó:

DE LA DIMENSIÓN: X1. COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Indicador: X1.1: N° Entrenamiento Comunicacional.

Indicador: X1.2: N° Misivas

Indicador: X1.3: N° Memorándum

Indicador: X1.4: Calidad de la comunicación

DE LA DIMENSIÓN: X2. COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Indicador: X2.1: N° Levantamiento de Observaciones

Indicador: X2.2: N° Informes

DE LA DIMENSIÓN: X3. COMUNICACIÓN HORIZONTAL.

Indicador: X3.1: N° Quejas y Ordenes.

Indicador: X3.2: Medios de comunicación más utilizados.

Indicador: X3.3: Grado de cumplimiento de actividades.

Indicador: X3.4: N° Llamadas

Indicador: X3.5: N° E-mail.

DE LA DIMENSIÓN: Y1: EFICIENCIA

Indicador: Y1.1: Grado y Cantidad en que se utilizan los recursos de la organización.

Indicador: Y1.2: N° Documentos Resueltos

Indicador: Y1.3: N° Incidentes Resueltos

Indicador: Y1.4: Capacidad del personal al realizar las labores.

Indicador: Y1.5: N° de producción de cada personal.

Indicador: Y1.6: N° Recursos de que utiliza el personal para identificar la eficiencia.

DE LA DIMENSIÓN: Y2: EFECTIVIDAD

Indicador: Y2.1: Grado de Eficiencia y Eficacia.

Indicador: Y2.2: N° Aportes de las áreas.

Indicador: Y2.3: N° Efectividad de producción.

Indicador: Y2.4: N° Aportes de los colaboradores.

DE LA DIMENSIÓN: Y3: EFICACIA

Indicador: Y3.1: Grado de Cumplimiento de los objetivos por los colaboradores/ día.

Indicador: Y3.2: N° Labores realizados por los colaboradores/día.

Indicador: Y3.3: N° Capacitaciones para el cumplimiento de sus labores.

Indicador: Y3.4: N° Cumplimiento de objetivos por semestre.

Paso 4: Comparación del R^2 con la Condición de Aceptación y Rechazo de las Hipótesis Nula

Tomando los resultados de la Tabla N° 4.2, donde el coeficiente de determinación R^2 es 0.8224 (grado % de ajuste a la línea de regresión estimada) y un nivel de significancia (α) de 1.9531E-08 (se acepta como máximo 0.05), en base a esta información se realiza la comparación con los parámetros de decisión.

DADO QUE EL COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN

$R^2 = 0.8224$ y cumple con el precepto decisonal:

CONDICIÓN DE RECHAZO: $H_0: R^2 > 0.56$

En consecuencia, por el contexto bilateral excluyente la decisión es rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

Paso 5: Conclusión

Por las evidencias científicas se concluye que, Los elementos de la comunicación organizacional y su incidencia en la productividad administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016. Lo que prueba que los elementos de la comunicación organización de la situación actual no es bien organizada por el simple hecho que las misivas son más utilizadas para amonestaciones e informes; y nunca han sido retribuidos por sus desempeños laborales, siendo la comunicación dentro de la organización un papel muy importante le falta armonía, seguridad y motivación para mejorar la productividad de los colaboradores administrativos. Al identificar que la comunicación organizacional es importante para la mejora de la proactividad administrativa ya que es una empresa mediana a nivel de la región.

Proceso de Prueba de las Hipótesis Específicas

HIPOTESIS ESPECÍFICA 1:

Paso 1: Planteamiento de la Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa

H_0 : La comunicación descendente NO incide de manera directa y significativa en la eficiencia administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. del periodo 2016.

H_a : La comunicación descendente incide de manera directa y significativa en la eficiencia administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. del periodo 2016.

Paso 2: Condición de Aceptación y Rechazo de las Hipótesis Nula

CONDICIÓN DE ACEPTACIÓN: $H_0: R^2 \leq 0.56$

CONDICIÓN DE RECHAZO: $H_0: R^2 > 0.56$

Paso 3: Cálculo del Estadístico de Prueba R^2 (Coeficiente de Determinación)

Tabla N° 4.3

RESUMEN								
Estadísticas de la regresión								
Coeficiente de correlación múltiple	0.88800981							
Coeficiente de determinación R^2	0.78856142							
R^2 ajustado	0.77975148							
Error típico	0.23645135							
Observaciones	26							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F			
Regresión	1	5.0043321	5.0043321	89.50814149	1.4346E-09			
Residuos	24	1.34182174	0.05590924					
Total	25	6.34615385						
	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	-1.51811949	0.31431945	-4.82986171	6.40112E-05	-2.16684296	-0.86939602	-2.16684296	-0.86939602
PONDERADO	0.1596474	0.01687449	9.46087425	1.43459E-09	0.12482017	0.19447464	0.12482017	0.19447464

Fuente: Elaboración Propia.

Para la corrida estadística se utilizó:

DE LA DIMENSIÓN: X1. COMUNICACIÓN

DESCENDENTE

DE LA DIMENSIÓN: Y1: eficiencia

Paso 4: Comparación del R^2 con la Condición de Aceptación y Rechazo de las Hipótesis Nula

Tomando los resultados de la Tabla N° 4.3, donde el coeficiente de determinación R^2 es 0.7885 y un nivel de significancia (α) de 1.4346E-09, en base a esta información se realiza la comparación con los parámetros de decisión.

DADO QUE EL COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN

$R^2 = 0.7885$ y cumple con el precepto decisional:

CONDICIÓN DE RECHAZO: $H_0: R^2 > 0.56$

En consecuencia, la decisión es rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

Paso 5: Conclusión

Queda probada empírica y científicamente que, la comunicación descendente incide de manera directa y significativa en la eficiencia administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. del periodo 2016.

HIPOTESIS ESPECÍFICA 2:

Paso 1: Planteamiento de la Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa

H_0 : La comunicación horizontal NO afecta significativamente en la efectividad de la Productividad administrativa en la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.

H_a : La comunicación horizontal afecta significativamente en la efectividad de la Productividad administrativa en la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.

Paso 2: Condición de Aceptación y Rechazo de las Hipótesis Nula

CONDICIÓN DE ACEPTACIÓN: $H_0: R^2 \leq 0.56$

CONDICIÓN DE RECHAZO: $H_0: R^2 > 0.56$

Paso 3: Cálculo del Estadístico de Prueba R^2 (Coeficiente de Determinación)

Tabla N° 4.4

RESUMEN								
Estadísticas de la regresión								
Coeficiente de correlación múltiple	0.78810914							
Coeficiente de determinación R^2	0.62111602							
R^2 ajustado	0.60532919							
Error típico	1.23328852							
Observaciones	26							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>			
Regresión	1	59.84214	59.84214	39.3439299	1.7503E-06			
Residuos	24	36.5040138	1.52100058					
Total	25	96.3461538						
	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	2.44944619	1.94851367	1.25708443	0.220819623	-1.57208837	6.47098076	-1.57208837	6.47098076
PONDERADO	0.39762219	0.0633916	6.27247399	1.75029E-06	0.26678835	0.52845604	0.26678835	0.52845604

Fuente: Elaboración Propia.

Para la corrida estadística se utilizó:

DE LA DIMENSIÓN: X2. COMUNICACIÓN HORIZONTAL

DE LA DIMENSIÓN: Y2: PRODUCTIVIDAD

ADMINISTRATIVA

Paso 4: Comparación del R^2 con la Condición de Aceptación y Rechazo de las Hipótesis Nula

Tomando los resultados de la Tabla N° 4.4, donde el coeficiente de determinación R^2 es 0.6211 y un nivel de significancia (α) de \square

1.7503E-06, en base a esta información se realiza la comparación con los parámetros de decisión.

DADO QUE EL COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN

$R^2 = 0.6211$ y cumple con el precepto decisional:

CONDICIÓN DE RECHAZO: $H_0: R^2 > 0.56$

En consecuencia, la decisión es rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

Paso 5: Conclusión

Hay suficiente evidencia para concluir que, La comunicación horizontal afecta significativamente en la efectividad de la Productividad administrativa en la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.

HIPOTESIS ESPECÍFICA 3:

Paso 1: Planteamiento de la Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa

H_0 : La comunicación ascendente NO influye significativamente en la eficacia de la Productividad Administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.

H_a : La comunicación ascendente influye significativamente en la eficacia de la Productividad Administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.

Paso 2: Condición de Aceptación y Rechazo de las Hipótesis Nula

CONDICIÓN DE ACEPTACIÓN: $H_0: R^2 \leq 0.56$

CONDICIÓN DE RECHAZO: $H_0: R^2 > 0.56$

Paso 3: Cálculo del Estadístico de Prueba R^2 (Coeficiente de Determinación)

Tabla N° 4.5

RESUMEN								
Estadísticas de la regresión								
Coeficiente de correlación múltiple	0.92768857							
Coeficiente de determinación R^2	0.86060608							
R^2 ajustado	0.854798							
Error típico	1.1422817							
Observaciones	26							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>			
Regresión	1	193.338467	193.338467	148.1739406	9.29325E-12			
Residuos	24	31.3153796	1.30480748					
Total	25	224.653846						
	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	1.3331303	1.62172581	0.8220442	0.419144015	-2.01394726	4.68020787	-2.01394726	4.680207867
PONDERADO	0.46765282	0.03841826	12.1726719	9.29325E-12	0.388361435	0.5469442	0.388361435	0.546944199

Fuente: Elaboración Propia.

Para la corrida estadística se utilizó:

**DE LA DIMENSIÓN: X3. COMUNICACIÓN ASCENDENTE
DE LA DIMENSIÓN: Y3: PRODUCTIVIDAD
ADMINISTRATIVA**

Paso 4: Comparación del R^2 con la Condición de Aceptación y Rechazo de las Hipótesis Nula

Tomando los resultados de la Tabla N° 4.5, donde el coeficiente de determinación R^2 es 0.8606 y un nivel de significancia (α) de

9.2932E-12, en base a esta información se realiza la comparación con los parámetros de decisión.

DADO QUE EL COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN

$R^2 = 0.8606$ y cumple con el precepto decisional:

CONDICIÓN DE RECHAZO: $H_0: R^2 > 0.56$

En consecuencia, la decisión es rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

Paso 5: Conclusión

Hay suficiente evidencia para concluir que, La comunicación ascendente influye significativamente en la eficacia de la Productividad Administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.

Discusión de Resultados de la Investigación

Esta investigación tuvo como objetivo general determinar en qué medida la comunicación organizacional incide en la productividad administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016. Por la que se realizó una encuesta de modelo de escala de Likert de cuarenta y dos preguntas, la cual fue validada por profesionales conocedores de la rama.

Sobre todo, en forma específica e individualizada, determinar la incidencia de comunicación descendente en la eficiencia administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016; Analizar el grado de efecto de la comunicación horizontal en la efectividad de la productividad administrativa de la empresa

BRYNAJOM S.R.L. 2016; Analizar el grado de influencia de la comunicación ascendente en la eficacia de la productividad administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016. A continuación, se desarrolla la discusión tomando posturas convergentes y divergentes respecto a los principales hallazgos de este estudio con los estudios previos referenciados en la presente investigación.

De los resultados obtenidos en esta investigación, se evidencian la existencia de una brecha entre todos los colaboradores de la empresa.

Tesis presentada por Balerezo (2014) comenta que las debilidades que presenta la comunicación organizacional interna está implicando en la coordinación de las actividades dentro de la organización; como así mismo la comunicación organizacional interviene directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los colaboradores. Se ha visto, al hablar de comunicación organizacional, que es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones se filtran por el tipo de mensaje que se les pueda dar a los colaboradores. La comunicación organizacional fluye de manera correcta utilizando los canales de comunicación con los correctos mensajes o información que se desea transmitir.

Tesis presentada por Cardona (2012) considera que es indiscutible que la forma de lograr una buena comunicación interna en cuanto se refiere a asuntos laborales, es mediante una vía personalizada; ya sea la comunicación vertical u horizontal, de forma abierta o cerrada, se deberá contemplar la comunicación cara a cara con los miembros de la empresa y en el caso de no ser posible hacerlos con todos, encontrar herramientas que sean inmediatas, que se escuchen opiniones y sobre todo que requieran respuestas de lado y lado. La comunicación organizacional no

necesariamente se da de forma directa ya que la comunicación organizacional se da por las redes formales de la organización (comunicaciones electrónicas), para que se les pueda facilitar el trabajo y el tiempo a solucionar problemas y obtener información en tiempos reales de diversas situaciones.

Tesis presentada por Díaz (2014) determina que la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye considerablemente sobre el proceso del compromiso en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima. Para que la comunicación organizacional sea eficiente dentro de la organización debe contar con un buen ambiente laboral lo que es muy diferente en la empresa BRYNAJOM S.R.L. según la encuesta realizada que le faltaba a la comunicación para que sea eficiente dentro de la empresa los colaboradores se expresaron de la siguiente manera; confianza 19%, seguridad 12%, lealtad 38%, armonía 4%, motivación 27%. Los resultados muestran que los colaboradores se muestran insatisfechos para ello se debería corregir el clima laboral para mejorar la comunicación organizacional dentro de la organización.

Tesis presentada por Gómez (2007) comenta que el objetivo primordial es conseguir que cada miembro ubique la información necesaria para el desarrollo de sus funciones. Información que ha de ser personalizada, precisa y adaptada a las necesidades, perfil, formación e intereses de los empleados, ya que no todos realizan las mismas labores, y, por tanto, sus necesidades informativas también son distintas. La información ‘comodín’ resulta poco efectiva en el desarrollo del trabajo y en la resolución de problemas. Según la encuesta realizada su jefe le da la información de manera oportuna los colaboradores respondieron de la siguiente manera; nunca 35%, algunas veces 23%, regularmente 19%, casi siempre 12%,

siempre 8%; dando como resultado que no siempre tienen información oportuna para el desarrollo de las labores que se realizan dentro de la organización.

Tesis presentada por García (2009) considera que la metodología utilizada para la valorización de la eficiencia productiva es el análisis envolvente de datos; se utiliza un modelo BCC de rendimientos variables de escala en dos etapas para detectar todos los espacios. Se ha visto hablar de productividad. La productividad administrativa en la empresa BRYNAJOM S.R.L. no es muy eficiente porque la toma de decisiones para cualquier problema lo tiene que hacer solo el gerente de la empresa con la información del momento.

Tesis presentada por Bueno (2001) considera que el administrador de la empresa informativa debe medir la productividad de todos sus factores de producción, y muy especialmente la de su capital humano. Para ello, preliminarmente debe establecer la unidad de medida de la productividad sin olvidar la calidad del producto. La calidad del producto informativo vendrá determinada por el grado de comunicabilidad de su mensaje. Como el factor de producción trabajo es apreciado por los propietarios según la productividad que aporta, éste deberá instrumentar los medios adecuados para poder evaluarla. Así, podrá valorar los resultados y tomar las medidas correctivas. De este modo, el administrador conseguirá el logro de sus objetivos que son de máximo beneficio legal y viable y la máxima calidad de difusión en información elaborada. Para medir la productividad administrativa debe vincular la capacidad gerencial con las fuerzas económicas y organizacionales de todo el personal administrativo para ello se requiere de tecnologías de información y comunicación que establezcan procesos de entrenamiento y educación continua. Medir la productividad por el desempeño de cada individuo con ayuda de las herramientas que la empresa ofrezca.

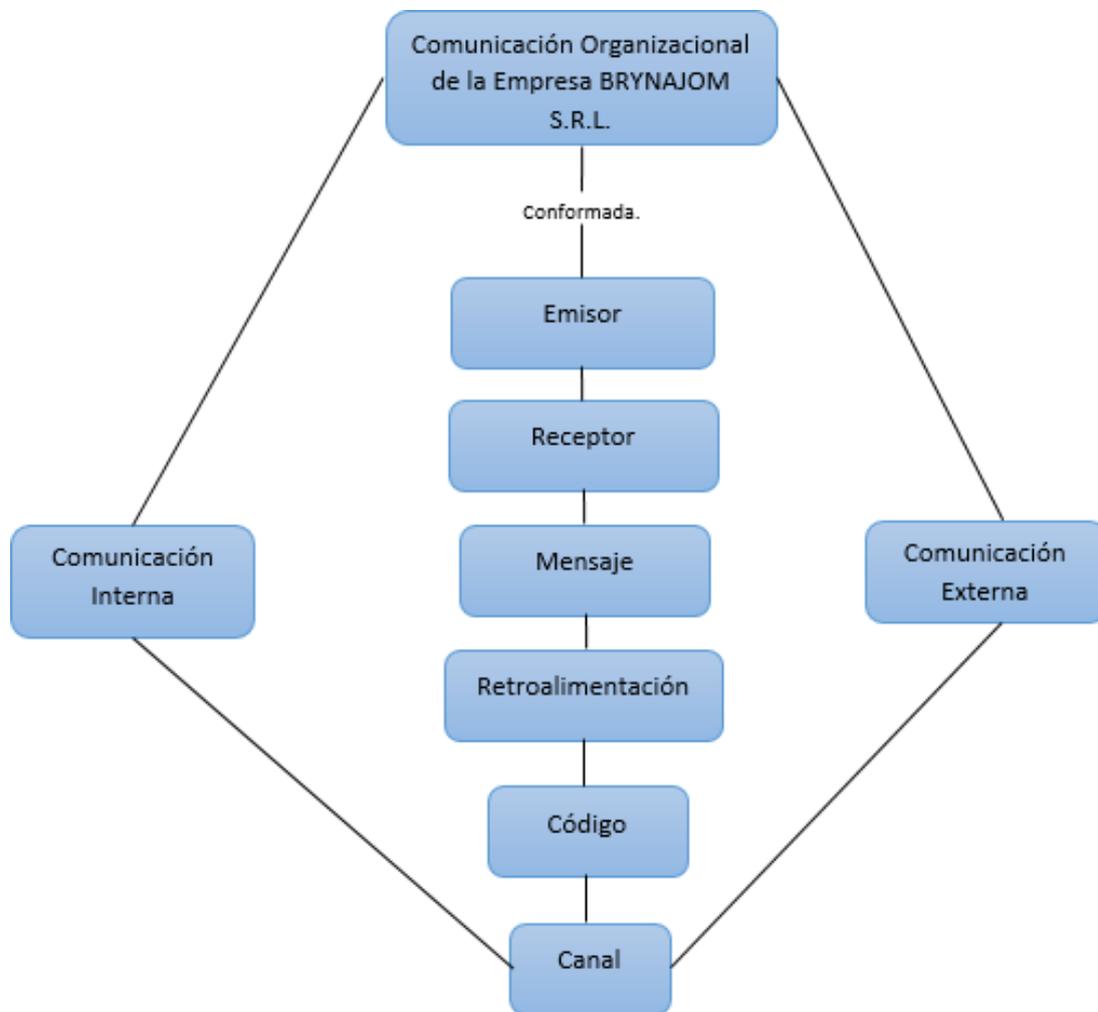
Tesis presentada por Benavides (2012) menciona que la productividad está sujeta a muchos problemas. La productividad puede medirse desde un punto de vista parcial o total, dependiendo de los objetivos que se requieren alcanzar. A su vez, se pueden utilizar medidas físicas, monetarias o combinadas. A pesar del amplio uso de las medidas físicas en servicios y en la actividad hotelera, el uso de medidas monetarias es preferible para medir la productividad global. Para medir la productividad en la empresa BRYNAJOM S.R.L. se debe tener en cuenta la eficiencia y la calidad de trabajo de cada colaborador, la cual sería más eficiente mejorando los objetivos de la empresa.

Tesis presentada por López (2015) comenta Siendo el objetivo general “argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, un 35,4% de los colaboradores manifiestan que la comunicación organizacional es débil y no es perspectiva como ventaja competitiva en la municipalidad; por lo tanto se puede afirmar que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. La comunicación organizacional para la empresa BRYNAJOM también es débil ya que no todo El personal conoce los procesos de la comunicación para que funcione de manera idónea y por ello incide en la productividad administrativa.

Tesis presentada por Bautista y Ramos (2013) manifiestan que se encontró que existe una relación inversa entre la productividad total de la EPS Sedam Huancayo S.A. y los factores de producción utilizados, esto por las tendencias encontradas de la investigación. Así mismo en promedio disminuyó la productividad total en el periodo de estudio. La empresa presenta como principal problema el manejo

ineficiente de los factores insumos y capital. Por lo que se deduce que la empresa no cuenta con capital humano calificado, para el manejo eficiente de los factores de producción (insumos y capital), esto podría verse a factores políticos, como los nombramientos dirigidos de los directivos de la empresa. Para que la productividad sea eficaz dentro de la empresa debe haber un buen manejo de capital humano calificado ya que depende de ello para que la producción mejore dentro de la empresa. Se debe tener en cuenta la medición de eficiencia de cada colaborador para llegar a cumplir las metas. Para la empresa BRYNAJOM es ineficiente el manejo del recurso humano, ya que es ineficiente los factores de producción administrativa ya que los miembros que dirigen las diferentes de las áreas no tienen un buen manejo de comunicación ni tampoco de parte de los colaboradores de cargos de menos rangos. Y por ello concordamos con los autores de esta tesis para mejorar la producción se debe contar con capital humano calificado y eficiente para llegar a cumplir con las metas y objetivos trazados por periodos y/o gestión.

APORTES DE LA INVESTIGACIÓN



Elaboración: Propia

PLAN POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN PARA LA EMPRESA BRYNAJOM S.R.L.

INTRODUCCIÓN

En la presente Política de Comunicación se entiende a la comunicación como un proceso dialógico, en el cual se desarrolla un intercambio de mensajes planificados y orientados a la contribución de los objetivos propuestos por la organización.

La comunicación contribuye al logro de los objetivos de la empresa y, por ende, al éxito de su gestión.

En relación a ello, se propone una Política de Comunicación mediante la cual se busca establecer procedimientos que contribuyan a la mejora en las relaciones internas de la organización, así como la interacción comunicativa con su público externo; informando oportuna y verazmente, recogiendo consultas y sugerencias de los colaboradores.

Con la implementación de una Política de Comunicación, en la empresa BRYNAJOM S.R.L., establecerá un sistema de interrelaciones y entendimientos entre sus colaboradores, internos y externos, que facilite el cumplimiento de sus objetivos.

De igual manera, la Política de Comunicación define las estrategias de desarrollo y administración de los diferentes medios de comunicación, fortalece la cultura y los valores institucionales, a fin de optimizar su clima organizacional.

La Política de Comunicación orienta la forma, el contenido y el proceso de circulación de los mensajes que se emiten dentro de la empresa BRYNAJOM S.R.L.

Asimismo, es preciso dar cumplimiento a la Política de Comunicación con compromiso y responsabilidad; por consiguiente, se hace necesario elaborar Planes de Comunicación que establezcan lineamientos claros a seguir y brinden herramientas de trabajo con la finalidad de mejorar vínculos y acercar a los equipos de trabajo.

1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar, planificar y gestionar estrategias de comunicación con los colaboradores internos y externos de la empresa BRYNAJOM S.R.L., en forma integrada, coordinada y alineada en función de su misión y visión.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Comunicar información oportuna, veraz, transparente y actualizada.

- ✓ Facilitar y agilizar el flujo de mensajes transmitidos entre los miembros de la organización y entre todos los actores involucrados.
- ✓ Diseñar estrategias para optimizar el clima organizacional.
- ✓ Atender las oportunidades de crisis por medio de estrategias previamente coordinadas.

3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional es el proceso constructivo de mensajes que comprende todos los hechos y acciones internas y/o externas, en el cual se genera un acto comunicativo. Se entiende todo hecho comunicativo el que sucede dentro de los parámetros organizacionales. Dentro de la empresa BRYNAJOM S.R.L., existen dos espacios de interacción, uno es de comunicación interna y otro de comunicación externa. Se deberán diseñar Planes de Comunicación interna y externa, tendientes a efectivizar las acciones de comunicación necesarias para cumplir con dichos objetivos. El Plan de Comunicación deberá atender las necesidades comunicativas tanto internas como externas de la organización.

3.1. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna refiere a la información generada dentro de la empresa y supone la interacción que esta mantiene con sus colaboradores interno. Este tipo de comunicación se direcciona de la siguiente manera:

- ✓ Comunicación descendente: Los mensajes que circulan desde la Gerencia General hacia el resto de las áreas de la empresa.
- ✓ Comunicación ascendente: Es la comunicación que parte desde los colaboradores de las diferentes hacia sus superiores y la gerencia general.

- ✓ **Comunicación horizontal:** Es la comunicación entre iguales (coordinación, trabajo en equipo).

3.1.1. Gestión de la Comunicación Interna

La implementación de una Política de Comunicación mejora el conocimiento de la organización por parte de sus integrantes, pretendiendo generar una mayor colaboración, motivación y compromiso de todos.

Se deben identificar y reforzar los distintos estratos que hacen a la comunicación organizacional interna:

- a) **Nivel individual:** Se desarrolla en forma interpersonal entre el público interno de la organización.
- b) **Nivel organizacional:** Se genera a partir del intercambio formal de opiniones dentro de la organización.
- c) **Nivel grupal:** Fomenta el trabajo en equipo como acción para el diseño y ejecución de la toma de decisiones.
- d) **Nivel competencial:** Este nivel se concreta a partir de la capacitación de quienes integran el organismo, en habilidades y competencias comunicativas.

3.1.2. Colaboradores Internos

Abarca a todos los colaboradores de la organización.

La implementación de la presente Política, pretende optimizar el clima organizacional y construir una visión compartida en torno a ejes estratégicos organizacionales. Ello deviene en que todos los integrantes de la organización se apropien de la entidad y desarrollen una actitud de

servicio, una cultura de cooperación; teniendo presente que con su trabajo están aportando al cumplimiento de los objetivos.

3.1.3. Canales de Comunicación Interna

- a) **Intranet:** La intranet constituye un medio de comunicación interno de la organización, en la cual se difunde información institucional. El objetivo de la misma es mantener permanentemente informados a los distintos colaboradores de las últimas novedades acerca de la institución, así como también generar un feedback entre las partes. Las publicaciones en Intranet son administradas por la División Gestión y Desarrollo Humano – Departamento de Planificación y Desarrollo Organizacional.
- b) **Reuniones generales/grupos de trabajo:** Participan: Dirección General, Direcciones de Divisiones, Asesoría, Dirección de Departamentos, integrantes de grupos de trabajo.
- c) **Carteleras:** Las carteleras se encuentran relacionadas con novedades institucionales. Cada noticia publicada en cartelera, es publicada en intranet, debiendo contar con el sello de Comunicaciones de la empresa BRYNAJOM S.R.L., fecha y firma.
- d) **Correo electrónico institucional:** El correo institucional interno facilita el envío y recepción de información entre el personal de la organización. Opera como medio hábil de notificación. Los funcionarios/as (independientemente de su vínculo contractual) de BRYNAJOM S.R.L., deben utilizar sus cuentas de correo

institucional cumpliendo con las disposiciones contenidas en el Código de Ética de la empresa BRYNAJOM S.R.L., honrando el buen nombre y prestigio de la organización.

- e) **Boletín informativo:** Instrumento de información dirigido a los colaboradores de la empresa que se facilita la divulgación de la gestión y demás actividades relacionadas con la organización.

3.1.4. Proceso de Construcción de los Mensajes

Es importante dar continuidad al trabajo de construcción colectiva y estructurar la gestión institucional desde el punto de vista comunicativo; tendiendo a la participación de todos los integrantes de la organización, involucrándolos en las diferentes actividades y empoderándolos de los valores organizacionales; construyendo de esta manera un sentido de compromiso y pertenencia, generando confianza en cuanto a su gestión.

3.2. Comunicación Externa

La comunicación externa supone la interacción que mantiene la organización con sus diferentes colaboradores externos. Busca mantener y mejorar su relación con ellos, proyectar una imagen favorable y promover sus servicios. Los dos principales focos de la comunicación externa son: los colaboradores de BRYNAJOM S.R.L.

3.2.1. Gestión de la Comunicación Externa

La implementación de una Política de Comunicación mejora el vínculo con los proveedores, da a conocer la misión, visión y valores de la empresa BRYNAJOM S.R.L., y promover la transparencia de la empresa.

La empresa BRYNAJOM S.R.L., toma en cuenta a todos los colaboradores de la empresa. En este aspecto, la presente Política de Comunicación busca

que todos los colaboradores de la empresa BRYNAOM S.R.L, conozcan las decisiones técnicas adoptadas y los servicios brindados.

3.2.2. Colaboradores Externos

La Política de Comunicación busca garantizar la difusión de información veraz y oportuna, a los distintos colaboradores sobre los servicios brindados y los resultados de su actuación como herramienta para la toma de decisiones. Asimismo, está dirigida a hacer visible la gestión institucional, fortaleciendo y posicionando la imagen organizacional.

3.2.3. Canales de Comunicación Externa

- a) **Página Web:** Brynajom@brynajom.com.pe.
- b) **Artículos Especiales/ Folletería:** Instrumento de información dirigido a medios de comunicación y usuarios externos en el que se facilita la divulgación de la gestión y demás actividades relacionadas con la organización. Este documento es extenso, profundo y generalmente es dirigido a separatas especiales en periódicos y revistas nacionales, y folletería para distribuir en ocasión de eventos puntuales.

4. COMITÉ DE COMUNICACIÓN

El Comité de Comunicación será integrado por funcionarios del departamento de recursos humanos. El mismo coordina, unifica, administra, ejecuta y evalúa el cumplimiento del plan de comunicación. Diseña, analiza y sugiere propuestas sobre en materia de comunicación y eleva las mismas a la Gerencia General.

5. COMUNICACIÓN DE CRISIS

5.1. Generalidades

Una crisis responde a un cambio significativo y repentino entre dos situaciones.

En esos casos es importante establecer un sistema de prevención de crisis, así como mecanismos de respuesta inmediata para evitar la afectación del buen nombre o prestigio de la institución.

La comunicación de crisis, es un conjunto de acciones destinadas a gestionar dichas situaciones.

Las crisis ayudan a solucionar obstáculos, por ende, se deben tomar como oportunidades de crecimiento. Identificar las oportunidades de mejora posiciona a la organización por encima de los obstáculos que se presentan.

5.2. Características de la Crisis

Las crisis sorprenden, son únicas y provocan una situación de premura y se distorsiona la información que circula. Por tanto, requieren ser identificadas e inmediatamente atendidas.

5.3. Planificación de Acciones

La organización debe estar medianamente preparada para recibir una crisis, para ello se planifican, y elaboran documentos atendiendo las posibles dificultades que se puedan dar en ese momento.

En la planificación, se debe conformar un Comité de Crisis que informa a todos los actores involucrados de los pasos a seguir a la interna y externa de la organización, y seleccionar los portavoces.

Es conveniente dar respuesta inmediata a los involucrados directos y a la ciudadanía en general con un mensaje veraz, claro, y único. Se evaluará el o los medios más idóneos y efectivos para difundir dicho mensaje, asegurando que el mismo llegue al público pertinente.

6. PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES

Se deberá incentivar la participación de todos los colaboradores a través de los medios creados para tal fin, con el objetivo de determinar aspectos a mejorar.

7. PRODUCTOS COMUNICACIONALES

Toda información a comunicar, debe responder a los siguientes puntos:

- a) Cumplir con los parámetros expuestos en la presente Política de Comunicación.
- b) Mantener la buena reputación de la organización.
- c) Ser aprobado por la Gerencia General.

8. RESPONSABILIDADES

8.1. Gerencia General

La Gerencia General constituye el canal de comunicación formal de mayor jerarquía. Debe revisar, aprobar y hacer cumplir los objetivos de la presente Política de Comunicación.

8.2. Gerencia de Divisiones / Asesoría

Las sub gerencias tienen la responsabilidad de generar o incentivar la creación de contenido a transmitir. Los mismos deben ser avalados entre las partes y la Gerencia General y ser transmitidos en tiempo y forma.

El mensaje y la estructura a transmitir deben ser claros, únicos y oportunos.

8.3. Mandos y Medios

Son el punto de coordinación entre las sub gerencias y los colaboradores de la empresa.

Los mandos medios tienen la responsabilidad de generar o incentivar la creación de contenido a transmitir. Al ser los intermediarios legítimos deberán mantener lo más intacto posible el mensaje original a transmitir.

El mensaje y la estructura a transmitir deben ser claros, únicos y oportunos.

8.4. Departamento De Gestión Y Desarrollo Humano – Departamento De Planificación Y Desarrollo Organizacional

- ✓ Asegurar difusión, implementación y cumplimiento del plan de comunicación en la empresa BRYNAJOM S.R.L.
- ✓ Realizar una evaluación anual al cabo del ejercicio, a efectos de valorar las medidas implementadas y poder generar propuestas correctivas.

9. CONCLUSIONES

Con la correcta implementación de nuestra política de comunicación, conseguiremos ser más eficientes y velar por nuestros valores empresariales y nuestra imagen de marca BRYNAJOM S.R.L.

PLAN DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

BRYNAJOM S.R.L.

I. PRESENTACIÓN

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el II Semestre del año 2017 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de la empresa BRYNAJOM S.R.L.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la

capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto ya la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye los colaboradores que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las Fichas de Desempeño Laboral; así mismo está enmarcado dentro de los procedimientos para capacitación, con un presupuesto asignado para el II Semestre del ejercicio 2017 de S/. 2500 S/, y de un monto estimado anual de S/. 5000 Nuevos Soles.

Estamos seguros que las actividades de Capacitación programados en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2017-2019.

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

1. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La empresa BRYNAJOM S.R.L., es una empresa de derecho privado, dedicada a la prestación de servicios en proyectos mineros y servicios en construcción.

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios que presta la organización.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa BRYNAJOM S.R.L.

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Siendo su propósito general impulsar las políticas de comunicación organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento en la política de comunicación de los colaboradores y, con ello, al incremento de gestión de proyectos mineros de la empresa.
- Mejorar las políticas de comunicación y, con ello, a elevar el interés por los proyectos cumplan con los objetivos.
- Fomentar las fases del proyecto a todo el personal (de oficina y campo).
- Fomentar liderazgo en cada uno de los colaboradores.

- Generar conductas positivas y mejoras en las políticas de comunicación en el trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la gestión de proyectos.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

4.1. Objetivos Generales

- Preparar al personal para que se comuniquen y asuman responsabilidades del proyecto.
- Brindar oportunidades de desempeño para asumir cargos en los proyectos y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes comunicativas para contribuir a contar con un proyecto bien ejecutado.
- Incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión en el proyecto.

4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Mejorar la comunicación de los colaboradores.
- ✓ Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ✓ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- ✓ Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. METAS

Capacitar al 100% Gerentes, jefes de áreas, secciones y personal operativo de la empresa BRYNAJOM S.R.L.

VII. ESTRATEGIAS

- Las estrategias a emplear son.
- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.
- Presentación de casos casuísticos de su área.
- Realizar talleres.
- Metodología de exposición - diálogo

VIII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

8.1. TIPOS DE CAPACITACIÓN

Capacitación Inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los

estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

8.2. Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación:

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización:

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización:

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

8.3. Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa.

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

SISTEMA INSTITUCIONAL

- Gestión De Proyectos.
- Políticas De Comunicación Y Estrategias Organizacionales.
- Comunicación Organizacional.
- Liderazgo
- Mejoramiento de las políticas de comunicación

X. RECURSOS

10.1. HUMANOS

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, Gerentes de empresas, Psicólogos, etc.

10.2. MATERIALES

- **INFRAESTRUCTURA.** - Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.
- **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.** - está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotal folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.
- **DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.** - entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

XII. PRESUPUESTO

POLITICAS DE COMUNICACIÓN – GESTION DE PROYECTOS				
SEMESTRE	TEMAS	COSTO S/.	TOTAL	RESPONSABLES
I SEMESTRE DEL AÑO	Comunicación Organizacional	500		Ponente 1
	Políticas de comunicación interna y externa	500		Ponente 2
	Liderazgo y Comunicación	400		Ponente 3
	Comunicación para un Mundo Globalizado	300	1700	Ponente 4
II SEMESTRE DEL AÑO	Gestión	500		Ponente 5
	Gestión de Proyectos y Estrategias	600		Ponente 6
	Toma de Decisiones en Base a la Comunicación de las Áreas	500	1600	Ponente 7
PRESUPUESTO DE PONENTES			3300	

Elaboración: Fuente Propia

MATERIALES			
RUBROS	DETALLES	SEMESTRE	COSTO S/.
Infraestructura	Alquiler de Local (ambientes adecuados)	Primer Semestre	400
Moviliario, Equipo y Otros	Carpetas, Mesas, de Trabajo, Equipo Multimedia, TV, Luces y Otros	Segundo Semestre	1060
Documento Técnico Educativo	Certificados, Encuestas de Evaluación, Material de Estudio	Segundo semestre	240
TOTAL DE COSTO EN MATERIALES			1700

Elaboración: Fuente Propia

DETALLE	COSTO	TOTAL S/.
Costo de Recursos Humanos	3300	5000
Costo de Materiales	1700	

Elaboración: Fuente Propia

XIII. CRONOGRAMA

2017-2018				
TEMAS	SEMESTRE	I SEMESTRE	II SEMESTRE	RESPONSABLE
	MES	JUNIO	ENERO	
Políticas de Comunicación	DIA	10		Lic. Administración
	HORA	10:00 a.m.		
	LUGAR	Local Nuestra Señora del Valle		
La Administración y políticas de comunicación	DIA	20		Gerente de los Portales Huancayo
	HORA	11:30 a.m.		
	LUGAR	Local Nuestra Señora del Valle		
Comunicación Organizacional	DIA	22		Lic. Administración
	HORA	12:30 p.m.		
	LUGAR	Local Nuestra Señora del Valle		
Liderazgo - Liderazgo Empresarial	DIA	29		Psicólogo Especialista
	HORA	03:00 p.m.		
	LUGAR	Local Nuestra Señora del Valle		
Gestión Empresarial	DIA		12	Lic. Administración
	HORA		10:00 p.m.	
	LUGAR		Local Nuestra Señora del Valle	
Gestión de Proyectos Mineros	DIA		12	Ing. Minas
	HORA		11:30 p.m.	
	LUGAR		Local Nuestra Señora del Valle	
Políticas de Comunicación en Gestión de Proyectos Mineros	DIA		23	Lic. Administración
	HORA		10:00 p.m.	
	LUGAR		Local Nuestra Señora del Valle	

CONCLUSIONES

1. Por las evidencias científicas se determina que, La comunicación organizacional incide directa y significativamente en la productividad administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016, el mismo que queda reflejada en el resultado estadístico de prueba $R^2 = 0.8224$ a un alto nivel de significancia (α) de $1.9531E-08$, lo que evidencia un fuerte grado de influencia de la variable independiente a la dependiente.
2. La comunicación descendente incide de manera directa y significativa en la eficiencia administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. del periodo 2016, el mismo que queda reflejada en el resultado estadístico de prueba $R^2 = 0.7885$ a un alto nivel de significancia (α) de $1.4346E-09$, lo que evidencia un fuerte grado de influencia de la variable independiente a la dependiente.
3. La comunicación horizontal afecta significativamente en la efectividad de la Productividad administrativa en la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016, el mismo que queda reflejada en el resultado estadístico de prueba $R^2 = 0.6211$ a un alto nivel de significancia (α) de $1.7503E-06$, lo que evidencia un fuerte grado de influencia de la variable independiente a la dependiente.
4. La comunicación ascendente influye significativamente en la eficacia de la Productividad Administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016, el mismo que queda reflejada en el resultado estadístico de prueba $R^2 = 0.8606$ a un alto nivel de significancia (α) de $9.2932E-12$, lo que evidencia un fuerte grado de influencia de la variable independiente a la dependiente.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la empresa BRYNAJOM S.R.L., que mejore la comunicación organizacional mediante una política de comunicación, con la finalidad que mejore la coordinación de diferentes temas, problemas de la empresa y así mejorar la productividad administrativa ya que es la guía de los demás colaboradores.
2. Para que se mejore la comunicación descendente y la eficiencia dentro de la empresa BRYNAJOM S.R.L. se recomienda que se les capacite en temas de liderazgo para que puedan ser guía para los demás colaboradores administrativos y en el tema de eficiencia realizar un MOF para llegar a cumplir con las metas y objetivos del año.
3. La comunicación horizontal dentro de la empresa BRYNAJOM S.R.L. no es efectivo para la productividad administrativa, para que la comunicación horizontal pueda mejorar dentro de la empresa se les debe capacitar en temas de liderazgo donde los colaboradores puedan tener más confianza uno del otro para y así las áreas puedan centrarse a realizar con seguridad las tareas y compartir sus problemas con las demás áreas para que en conjunto se pueda solucionar un problema. La productividad administrativa mejore se debe mejorar el clima laboral e incentivar que los problemas se informen de manera inmediata.
4. La comunicación ascendente influye directamente a la eficacia de la productividad administrativa para ello se recomienda a la empresa BRYNAJOM S.R.L., que los jefes de cada área tomen en cuenta las quejas y reclamaciones para solucionarlos; y contratar al personal ya conocedor de las áreas para la mejor función de las tareas y cumplir con las metas semestrales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bain, D. (1987). *“Productividad La Solución a los Problemas de la Empresa”*. México: McGraw-Hill/Interamericana de Mexico, S.A. de C.V.
- Bravo J. (1991). *“Productividad Basada en la Gestión de Procesos”*. Chile: Editorial Evolución S.A.
- Carro R. & González D. (1986). *“Productividad y Competitividad”*. Venezuela: Créditos Gráficos S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *“Comportamiento Organizacional”*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. e C.V.
- Katzan, H. (1991). *“Productividad y Robótica”*. Ediciones Deustuo, S.A. Barraincua, 14, 48009 Bilbao.
- Rodriguez, F. J. (1991). *“Indicadores de Calidad y Productividad de la Empresa”*. Venezuela: Primavera Edición S.A
- Ivancevich J. M. & Konopaske R. & Matteson M.T. (2006). *“Comportamiento Organizacional”*. Mexico: Interamericana Editores S.A.
- Robbins S.P. & Judge T.A. (1986). *“Comportamiento Organizacional”*. Argentina: Pearson Educacion de México S.A.

WEB GRAFÍA

- ✓ <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6955.pdf>
- ✓ <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>
- ✓ http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10606/1/45942_1.pdf
- ✓ <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- ✓ https://www.researchgate.net/profile/Miguel_A_Garcia-Rubio/publication/46591035_La_medicion_de_la_productividad_y_la_eficiencia_en_los_servicios_de_abastecimiento_de_agua_de_las_ciudades_andaluzas/links/00b7d52c536af48802000000/La-medicion-de-la-productividad-y-la-eficiencia-en-los-servicios-de-abastecimiento-de-agua-de-las-ciudades-andaluzas.pdf
- ✓ <http://biblioteca.ucm.es/tesis/inf/ucm-t25599.pdf>
- ✓ <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/5049/Tesis%20Doctoral%20de%20Carlos%20Guillermo%20Benavides%20Chic%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- ✓ http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1689/1/Roca_gs.pdf
- ✓ <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/193/04-2015-EPAE-Lopez%20Alarcon%20Comunicacion%20organizacional%20como%20ventaja%20competitiva%20en%20la%20Municipalidad%20Provincial%20de%20Andahuaylas%2C%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ✓ <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/827/1/MIRANDA%20CUBAS%2C%20FRANCISCO%20HUMBERTO%20y%20PASTOR%20NANFU%2C%20PAOLA%20DEL%20MILAGRO.pdf>

ANEXOS

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA BRYNAJOM S.R.L. 2016

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	FUENTE
GENERAL: ¿En qué medida la comunicación organizacional incide en la productividad administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016?	GENERAL: Determinar en qué medida la comunicación organizacional incide en la productividad administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016..	GENERAL: La comunicación organizacional incide directa y significativamente en la productividad administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.	X: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL X ₁ : Comunicación Descendente X ₂ : Comunicación Ascendente X ₃ : Comunicación Horizontal	X _{1,1} : N° Capacitaciones. X _{1,2} : N° misivas X _{1,3} : N° memorándum. X _{2,1} : N° levantamiento de observaciones X _{2,2} : N° informes. X _{3,1} : N° de quejas y órdenes. X _{3,2} : Medios de comunicación más utilizados. X _{3,3} : Grado de cumplimiento de actividades. X _{3,4} : N° de llamadas X _{3,5} : N° E-mails	➤ Cuestionario ➤ Ficha de observación ➤ Guía de entrevista ➤ Ficha de cotejo	➤ Fuente primaria ➤ Fuente secundaria ➤ Registros de información ➤ Base de datos
ESPECÍFICOS: ¿Cómo incide la comunicación Descendente en la Eficiencia administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016?	ESPECÍFICOS: Determinar la incidencia de comunicación descendente en la eficiencia administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.	ESPECÍFICOS: La comunicación descendente incide de manera directa y significativa en la eficiencia administrativa de la empresa BRYNAJOM S.R.L. del periodo 2016	X ₁ : Comunicación Descendente Y ₁ : Eficiencia	X _{1,1} : N° Capacitaciones. X _{1,2} : N° misivas X _{1,3} : N° memorándum. Y ₁ : Grado y cantidad en que se utilizan los recursos de la organización		➤ Fuente
¿Cómo afecta la comunicación horizontal en la efectividad de la Productividad administrativa en la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016?	Analizar el grado de efecto la comunicación horizontal en la efectividad de la Productividad administrativa en la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.	La comunicación horizontal afecta significativamente en la efectividad de la Productividad administrativa en la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016	X ₂ : la comunicación horizontal Y ₂ : efectividad	X _{2,1} : N° memorándum. X _{2,2} : N° informes. Y ₂ : Grado de cumplimiento de los objetivos	➤ Cuestionario ➤ Ficha de observación	➤ Fuente primaria ➤ Fuente secundaria

<p>¿Cómo influye la comunicación ascendente en la eficacia de la Productividad Administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016?</p>	<p>Analizar el grado de influencia de la comunicación ascendente en la eficacia de la Productividad Administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016.</p>	<p>La comunicación ascendente influye significativamente en la eficacia de la Productividad Administrativa de la Empresa BRYNAJOM S.R.L. 2016</p>	<p>X3: comunicación ascendente Y3: eficacia</p>	<p>X_{3,1}: N° de quejas y órdenes. X_{3,2}: Medios de comunicación más utilizados. X_{3,3}: Grado de cumplimiento de actividades. X_{3,4}: N° de llamadas X_{3,5}: N° E-mails Y₃: Grado de eficiencia y eficacia</p>	<p>➤ Guía de entrevista ➤ Ficha de cotejo</p>	<p>➤ Registros de información ➤ Base de datos</p>
---	--	---	---	--	---	---

Fuente: *Elaboración Propia.*

ANEXO N° 2 MATRIZ DE CORRELACIÓN VARIABLES – INSTRUMENTOS.

MATRIZ DE CORRELACIÓN DE VARIABLES - INSTRUMENTOS									
TITULO: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA BRYNAJOM S.R.L. 2016									
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICADORES INDICADORES			ENCUESTA	OBSERVACION	ENTREVISTA	
			REACTIVOS POR ITEMS / INDICADORES			Cuestionario	Ficha de Registro de Datos	Guia de Entrevista	
INDEPENDIENTE (X): COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	X1. Comunicación Descendente	X1.1 : N° Entrenamiento Comunicacional	X.1.1.1. ¿Tiene programa de capacitación anualmente?			X			
			Nunca	Algunas veces	Regularmente				Casi Siempre
			X.1.1.2. ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?			X			
			Nunca	Algunas veces	Regularmente				Casi Siempre
			X.1.1.3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo ?			X			
			Nunca	Algunas veces	Regularmente				Casi Siempre
		X.1.1.4. ¿Tienen confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?			X				
		Nunca	Algunas veces	Regularmente		Casi Siempre	Siempre		
		X.1.1.5. ¿Su jefe le da la información de manera oportuna?			X				
		Nunca	Algunas veces	Regularmente		Casi Siempre	Siempre		
		X1.2 : N° Misivas.	X.1.2.1. ¿Cuáles son las misivas entre áreas de la institución utilizadas con mas frecuencia?			X			
			Carta	Memorandum	Solicitud		Informe	Otros	
	X.1.2.2. ¿Cuales son los motivos por la cual se utilizan las misivas ?			X					
	Amonestación		Respuesta		sugerencia	Informe	Otros		
	X.1.2.3. ¿Considera qué es indispensable las misivas en la empresa?			X					
	Totalmente en de		En desacuerdo		Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
	X1.3 : N° Memorándum	X.3.1. ¿Con qué frecuencia se remiten memorándum a los colaboradores?			X	X			
		1 vez a la semana	2 veces a la semana	veces a la semana			vez a la quincena	1 vez al mes	
	X1.4 : Calidad de la comunicación	X.1.4.1. ¿La comunicación es entendida como valor por cada uno de ustedes?			X				
		Totalmente en de	En desacuerdo	Indiferente		De acuerdo	Totalmente de acuerdo		
		X.1.4.2. ¿Qué le falta a la comunicación para que sea eficiente dentro de la empresa?			X				
		Confianza	Seguridad	Lealtad		Armonia	Motivación		
		X.1.4.3. ¿La comunicación es eficiente dentro de la empresa?			X				
		Nunca	Algunas veces	Regularmente		Casi Siempre	Siempre		
X2. Comunicación Ascendente	X2.1 : N° Levantamiento de Observaciones	X.2.1.1. Ud. ¿Tiene conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten, la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo ?			X				
		Nunca	Algunas veces	Regularmente		Casi Siempre	Siempre		
		X.2.1.2. ¿Informa a sus superiores en el momento oportuno de los incidentes?			X				
		Nunca	Algunas veces	Regularmente		Casi Siempre	Siempre		
		X.2.1.3. ¿Qué papel cumple el levantamiento de observaciones en la empresa?			X				
		Organizar mejor	Cumplir con la normas	por seguridad		Evitar sanciones	Otros		
	X.2.2.1 ¿Cuánto es el % de cumplimiento de las observaciones hechas por sus superiores?			X					
	0%	De 1% hasta el 25%	De 26% hasta el 50%		De 51% hasta el 75%	De 76% hasta el 100%			
	X2.2 : N° Informes	X.2.3.1 ¿Cuál de los siguientes informes de comunicación son las más utilizados habitualmente en la empresa?			X	X			
		Informe expositivo	Informe interpretativo	Informe formal			Informe Monografico	Informe Oral	

	X3. Comunicación Horizontal	X2.1 : N° de Quejas y Órdenes.	X2.1.2. En el último semestre, ¿Ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?					X	X	
			Nunca	Algunas veces	Regularmente	Casi Siempre	Siempre			
			X2.1.3. En el trabajo, ¿Tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?							
		X2.2 : Medios de Comunicación Más Utilizados.	X2.2.1 En el trabajo, ¿Sus opiniones cuentan?					X		
			Nunca	Algunas veces	Regularmente	Casi Siempre	Siempre			
			X2.3.1 ¿Alguno de los empleados se ha quejado de los medios de comunicación (Correo electrónico, Documentos de gestión, Entre otros)?							
		X2.3: Grado de Cumplimiento de Actividades.	X2.3.2. ¿El personal asume su responsabilidad de actividades y cumple con la conducta requerida de su rol?					X	X	
			Nunca	Algunas veces	Regularmente	Casi Siempre	Siempre			
			X2.4.1 ¿Cómo considera el grado de desempeño de liderazgo dentro de la organización?							
		X2.4: N° de Llamadas	X2.4.1 ¿Cómo considera el grado de desempeño de liderazgo dentro de la organización?					X		
			Malo	Pésimo	Regular	Bueno	Muy Bueno			
			X2.5.1. ¿Cómo considera el grado de contetar y responder las llamadas telefónicas?							
		X2.5: N° E-mails	X2.5.1. ¿Cómo considera el grado de contetar y responder las llamadas telefónicas?					X	X	
			Malo	Pésimo	Regular	Bueno	Muy Bueno			
			X2.5.2. ¿A cuánto asciende el resultado de comunicación en % por este medio telefónico?							
DEPENDIENTE (Y): PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA	Y1: Eficiencia	Y1.1: Grado y cantidad en que se utilizan los recursos de la organización	Y1.1. ¿Han medido el grado y la cantidad de recursos que utilizan para dar solución a los problemas ?					X	X	
			Nunca	Algunas veces	Regularmente	Casi Siempre	Siempre			
			Y1.2.1 ¿En cuántos días es la solución de documentos presentados por las oficinas (áreas)?							
		Y1.2: N° de Documentos resueltos	Y1.2.1 ¿En cuántos días es la solución de documentos presentados por las oficinas (áreas)?					X		
			3 días	5 días	1 semana	2 semanas	Más de 2 semanas			
			Y1.3.1 ¿Cuál es la frecuencia en que se resuelven los incidentes en % entre las áreas de oficina?							
		Y1.3: N° de incidentes resueltos	Y1.3.1 ¿Cuál es la frecuencia en que se resuelven los incidentes en % entre las áreas de oficina?					X	X	
			0%	De 1% hasta el 25%	De 26% hasta el 50%	De 51% hasta el 75%	De 76% hasta el 100%			
			Y1.4.1 ¿Cómo se considera la capacidad del colaborador para emprender sus labores?							
		Y1.4: Capacidad del personal al realizar las labores	Y1.4.1 ¿Cómo se considera la capacidad del colaborador para emprender sus labores?					X		
			Malo	Pesimo	Regular	Bueno	Muy Bueno			
			Y1.4.2 ¿El personal cumple con sus labores del día?							
		Y1.5: N° de produccion de cada personal	Y1.4.2 ¿El personal cumple con sus labores del día?					X		
			Nunca	Algunas veces	Regularmente	Casi Siempre	Siempre			
			Y1.5.1 ¿La produccion es efectiva dentro del área administrativa?							
Y1.6: N° Recursos de que utilizan el personal para identificar la eficiencia	Y1.5.1 ¿La produccion es efectiva dentro del área administrativa?					X		X		
	Nunca	Algunas veces	Regularmente	Casi Siempre	Siempre					
	Y1.6.1 ¿Cuál es el recurso más utilizado por el personal para la producción?									
Y1.6: N° Recursos de que utilizan el personal para identificar la eficiencia	Y1.6.1 ¿Cuál es el recurso más utilizado por el personal para la producción?					X				
	Recurso Humano	Recurso Natural	Recurso Financie	Recurso Económ	Otros					
	Y1.6.2 ¿Cuál es la manera de que identifican la eficiencia del personal?									
Y2: Efectividad	Y1.1: Grado de eficiencia y eficacia	Y1.6.2 ¿Cuál es la manera de que identifican la eficiencia del personal?					X	X	X	
		Y1.1. ¿A cuánto asciende el cumplimiento de los objetivos semestrales?								
		0%	De 1% hasta el 25%	De 26% hasta el 50%	De 51% hasta el 75%	De 76% hasta el 100%				
	Y1.2: N° de Aportes de los areas	Y1.2.1 ¿Cuál es el nivel de aporte de su área para cumplir con las metas semestrales?					X			
		0%	De 1% hasta el 25%	De 26% hasta el 50%	De 51% hasta el 75%	De 76% hasta el 100%				
		Y1.3.1 ¿Cuál es la efectividad en la solución de problemas del área de producción?								
	Y1.3: N° de efectividad de produccion	Y1.3.1 ¿Cuál es la efectividad en la solución de problemas del área de producción?					X		X	
		0%	De 1% hasta el 25%	De 26% hasta el 50%	De 51% hasta el 75%	De 76% hasta el 100%				
		Y1.4.1 ¿Cuál es el nivel de aporte de los colaboradores al crecimiento de la empresa?								
	Y1.4: N° de aportes de los colaboradores	Y1.4.1 ¿Cuál es el nivel de aporte de los colaboradores al crecimiento de la empresa?					X		X	
		Ninguno	Mínimo	Regular	Considerable	Optimo				
		Y1.1. ¿De qué manera cumplen los objetivos por periodos (anual)?								
	Y3: Eficacia	Y1.1: Grado de cumplimiento de los objetivos.	Y1.1. ¿De qué manera cumplen los objetivos por periodos (anual)?					X		
			Y1.2.1 ¿De qué manera realizan las labores para cumplir con las tareas del día?							
			Y1.3.1 ¿Considera qué es importante las capacitaciones para llegar a cumplir con los objetivos?							
Si		No								
Y1.2: N° de labores realizados por los colaboradores/ día	Y1.2.1 ¿De qué manera realizan las labores para cumplir con las tareas del día?					X				
	Y1.4.1 ¿Cómo monitorea la eficacia de los colaboradores por semestre?									
Y1.3: N° de capacitacion para el cumplimiento de sus labores	Y1.3.1 ¿Considera qué es importante las capacitaciones para llegar a cumplir con los objetivos?					X				
	Si	No								
Y1.4: N° de cumplimiento por semestre del objetivo	Y1.4.1 ¿Cómo monitorea la eficacia de los colaboradores por semestre?					X				

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO N° 3

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES:

Estimado COLABORADOR, el presente instrumento forma parte de la investigación realizado por la unidad de pre grado de la Universidad Peruana Los Andes (UPLA), con el objetivo de conocer cuáles son las características de la COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA BRYNAJOM S.R.L. 2016, y poner en alternativas de solución a la necesidad de recurso de información en la gestión de la comunicación y la productividad.

El presente cuestionario costa de varias preguntas, para responder no es necesario que se identifique, sino corresponda en forma objetiva y veraz de su práctica de créditos a las preguntas que se detalla a continuación.

I. DATOS GENERALES

- 1.1.Lugar de la encuesta:
- 1.2.Fecha de encuesta:
- 1.3.Cargo que ocupa en su institución:

II. RESPECTO A LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE:

2.1.¿Tiene programa de capacitación anualmente?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

2.2.¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

2.3.¿Sus superiores le hacen sentir suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

2.4. ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre sus problemas personales?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

2.5. ¿Su jefe le da información de manera oportuna?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

2.6. ¿Cuáles son las misivas entre áreas de la institución utilizadas con más frecuencia?

- a) Carta
- b) Memorándum
- c) Solicitud
- d) Informe
- e) Otros _____

2.7. ¿Cuáles son los motivos por la que se utiliza las misivas?

- a) Amonestación
- b) Respuestas
- c) Sugerencias
- d) Informe
- e) Otros _____

2.8. ¿Considera qué es indispensable las misivas de la empresa?

- a) Totalmente en Desacuerdo
- b) En Desacuerdo
- c) Indiferente
- d) De Acuerdo

e) Totalmente de acuerdo

2.9. ¿Con qué frecuencia se remiten memorándums a los colaboradores?

- a) 1 vez a la semana
- b) 2 veces a la semana
- c) 3 veces a la semana
- d) 1 vez a la quincena
- e) 1 vez al mes

2.10. ¿La comunicación es entendida cómo valor por cada uno de ustedes?

- a) Totalmente en Desacuerdo
- b) En Desacuerdo
- c) Indiferente
- d) De Acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

2.11. ¿Qué le falta a la comunicación para que sea eficiente dentro de la empresa?

- a) Confianza
- b) Seguridad
- c) Lealtad
- d) Armonía
- e) Motivación

2.12. ¿La comunicación es eficiente dentro de la empresa?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

III. RESPECTO A LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE:

3.1. Ud. ¿tiene conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de su área de trabajo?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

3.2 .¿Informa a sus superiores en el momento oportuno de los incidentes?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

3.3 .¿Qué papel cumple el levantamiento de observaciones en la empresa?

- a) Organizar Mejor
- b) Cumplir con las Normas
- c) Por Seguridad
- d) Evitar Sanciones
- e) Otros_____

3.4 .¿Cuánto es el % de cumplimiento de las observaciones hechas por sus superiores?

- a) 0%
- b) De 1% hasta el 25%
- c) De 26% hasta el 50%
- d) De 51% hasta el 75%
- e) De 76% hasta el 100%

3.5 .¿Cuál de los siguientes informes de comunicación son los más utilizados habitualmente en la empresa?

- a) Informe Expositivo
- b) Informe Interpretativo
- c) Informe Formal
- d) Informe Monográfico
- e) Informe Oral

IV. RESPECTO A LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL:

4.1. En el último semestre, ¿Ha recibido algún reconocimiento por hacer el trabajo indicado?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

4.2. En el trabajo, ¿Tiene la oportunidad de hacer lo mejor posible cada día?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

4.3. En el trabajo, ¿Sus opiniones cuentan?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

4.4. ¿Algunos de los empleados se han quejado de los medios de comunicación (correo electrónico, documentos de gestión, entre otros)?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

4.5. ¿El personal asume su responsabilidad de actividades y cumple con la conducta requerida de su rol?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

4.6. ¿Cómo considera el grado de desempeño de liderazgo dentro de la organización?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

4.7. ¿Cómo considera el grado de contestar y responder llamadas telefónicas?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

4.8. ¿A cuánto asciende el resultado de comunicación en % por este medio telefónico?

- a) 0%
- b) De 1% hasta el 25%
- c) De 26% hasta el 50%
- d) De 51% hasta el 75%
- e) De 76% hasta el 100%

4.9. ¿Cuál es el % de los documentos de envío y respuestas entre las oficinas (áreas)?

- a) 0%
- b) De 1% hasta el 25%
- c) De 26% hasta el 50%
- d) De 51% hasta el 75%
- e) De 76% hasta el 100%

V. RESPECTO A LA EFICIENCIA:

5.1. ¿Han medido el grado y la cantidad de recursos que utilizan para dar solución a los problemas?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

5.2. ¿En cuántos días es la solución de documentos presentados por las oficinas (áreas)?

- a) 3 Días
- b) 5 Días
- c) 1 Semana
- d) 2 Semanas
- e) Más de 2 semanas

5.3. ¿Cuál es la frecuencia en que se resuelven los incidentes en % entre las áreas de oficina?

- a) 0%
- b) De 1% hasta el 25%
- c) De 26% hasta el 50%
- d) De 51% hasta el 75%
- e) De 76% hasta el 100%

5.4 .¿Cómo se considera la capacidad del colaborador para emprender sus labores?

- a) Malo
- b) Pésimo
- c) Regular
- d) Bueno
- e) Muy Bueno

5.5 .¿El personal cumple con sus labores del día?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

5.6 .¿La producción es efectiva dentro del área administrativa?

- a) Nunca
- b) Algunas Veces
- c) Regularmente
- d) Casi Siempre
- e) Siempre

5.7 .¿Cuál es el recurso más utilizado por el personal para la producción?

- a) Recurso Humano
- b) Recurso Natural
- c) Recurso Financiero
- d) Recurso Económico
- e) Otros

5.8 .¿Cuál es la manera de que identifican la eficiencia del personal?

VI. RESPECTO A LA EFECTIVIDAD:

6.1 .¿A cuánto asciende el cumplimiento de objetivos semestrales?

- a) 0%
- b) De 1% hasta el 25%
- c) De 26% hasta el 50%
- d) De 51% hasta el 75%
- e) De 76% hasta el 100%

6.2 .¿Cuál es el nivel de aporte de su área para cumplir con las metas semestrales?

- a) 0%
- b) De 1% hasta el 25%
- c) De 26% hasta el 50%
- d) De 51% hasta el 75%
- e) De 76% hasta el 100%

6.3 .¿Cuál es la efectividad en la solución de problemas del área de producción?

- a) 0%
- b) De 1% hasta el 25%
- c) De 26% hasta el 50%
- d) De 51% hasta el 75%
- e) De 76% hasta el 100%

6.4 .¿Cuál es el nivel de aporte de los colaboradores al crecimiento de la empresa?

- a) Ninguno
- b) Mínimo
- c) Regular
- d) Considerable
- e) Optimo

VII. RESPECTO A LA EFICACIA

7.1 .¿De qué manera cumplen los objetivos por periodos (anual)?

7.2 .¿De qué manera realizan las labores para cumplir con las tareas del día?

7.3. ¿Considera que es importante las capacitaciones para llegar a cumplir con los objetivos?

- a) Si
- b) No

7.4. ¿Cómo se monitorea la eficiencia de los colaboradores por semestre?

Gracias

ANEXO N°4

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS
GUÍA DE ENTREVISTA O GUIÓN

Estimado gerente, la presente entrevista forma parte de una investigación que es realizado por la unidad de pre grado de la Universidad Peruana Los Andes (UPLA), con el objetivo de conocer cuáles son los efectos de la COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA BRYNAJOM S.R.L. 2016, y diseñar las alternativas de solución a la necesidad de información en la gestión administrativa, ruego a usted que sea objetivo y6 veraz en sus respuestas.

1. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los motivos de la falta de una buena comunicación?

2. ¿Cuántas áreas aplican correctamente la comunicación?

3. ¿La empresa cuenta en la actualidad con una política de comunicación sí o no por qué?

4. ¿Cuánto produce anualmente los colaboradores administrativos dentro de la empresa?

5. ¿Cuál es el inconveniente más frecuente en los colaboradores administrativos?

6. ¿Cuál es el porcentaje ponderado de producción por cada área?

7. ¿Cuál es el porcentaje de producción por los colaboradores administrativos y de qué manera influye al desarrollo de la empresa?

8. ¿Cuántos conflictos o incidentes se suscitaron en el semestre?

9. ¿Cuántos conflictos o incidentes se solucionaron en este semestre?

10. ¿Cuántas llamadas de atención se dieron en el semestre?

11. ¿En general cual es la percepción de la comunicación dentro de la empresa?

Gracias por su tiempo

ANEXO N° 5

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Para el desarrollo de la presente investigación se está considerando los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el reglamento de grados y títulos de la facultad ciencias administrativas y contables de la universidad peruana los andes.

La información, los registros, datos que se tomarán para incluir en el trabajo de investigación serán fidedignas. Por cuanto, a fin de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, etc., se está considerando fundamentalmente desde la presentación del proyecto hasta la sustentación de tesis por consiguiente nos sometemos a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente proyecto.

ANEXO N° 7

FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTO N°2

FICHA DE EVALUACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Experto Validador	Cargo o Institución donde labora	Grado o Título del Experto Validador	Autorías del Instrumento
Cerrón Alvarado Miguel Anibal	Docente	Magister	VÍCHEZ RODRÍGUEZ YULI CLEMENTE K.

II. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Comunicación Organizacional y su incidencia en la productividad Administrativa de la Empresa BARRAZONA S.R.L. 2016.

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente %				Regular %				Bueno %				Muy Bueno %				Excelente %				
		0	5	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.												X									
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables.												X									
3 ACTUALIDAD	Es tema de más tiempo.														X	X						
4 ORGANIZACIÓN	Existe un orden lógico.														X	X						
5 SUFFICIENCIA	Cubre la totalidad investigada.																X					
6 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el tema.												X									
7 CONSISTENCIA	Resalta en algunas partes clasificadas.												X									
8 COHERENCIA	Relaciones válidas, directas e indirectas.																X					
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																			X		
TOTAL PARCIAL													120	130	230	75	60					
TOTAL																						615

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN (PV):

$$PV = \frac{615}{9} = 68,3333$$

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Se aplica al instrumento de manera práctica.

Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del Experto Validador	N° Teléfono
Huanuco, 16 Agosto 2017	79809470		964828700

Miguel A. Cerrón Alvarado
REG. CLAP N° 6386

ANEXO N° 8

FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTO N°3

FICHA DE EVALUACIÓN DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombre del Experto Validador	Cargo o Institución donde labora	Grado o Título del Experto Validador	Autorías del Instrumento
Zacarias Rodríguez Ramo Escobedo	Docente UPDA	Lic. Administración	VÍCHEZ RODRÍGUEZ A. YALLI CLEMENTE, K.

II. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Comunicación Organizacional y su incidencia en la productividad Administrativa de la Empresa BRYNASTON S.R.L. 2016

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente %			Regular %			Bueno %			Muy Bueno %			Ejecelente %								
		8	9	11	18	21	26	31	38	41	48	51	58	61	66	71	75	81	86	91	96	
1	CLARIDAD	El formulario es claro y sencillo.																				X
2	OBJETIVIDAD	El contenido es objetivo y observable.																				X
3	ACTUALIDAD	El tema de interés actual.																				X
4	ORGANIZACIÓN	El contenido es lógico.																				X
5	SUFICIENCIA	Contiene la información necesaria.																				X
6	INTENCIONALIDAD	Adaptado para el uso que se le dará.																				X
7	CONSISTENCIA	El contenido es lógico y coherente.																				X
8	COHERENCIA	El contenido es lógico y coherente.																				X
9	METODOLOGÍA	La metodología es adecuada para el estudio.																				X
TOTAL PARCIAL																						920
TOTAL																						920

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN (PV):

$$PV = \frac{920}{9} = 102.2222'$$

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

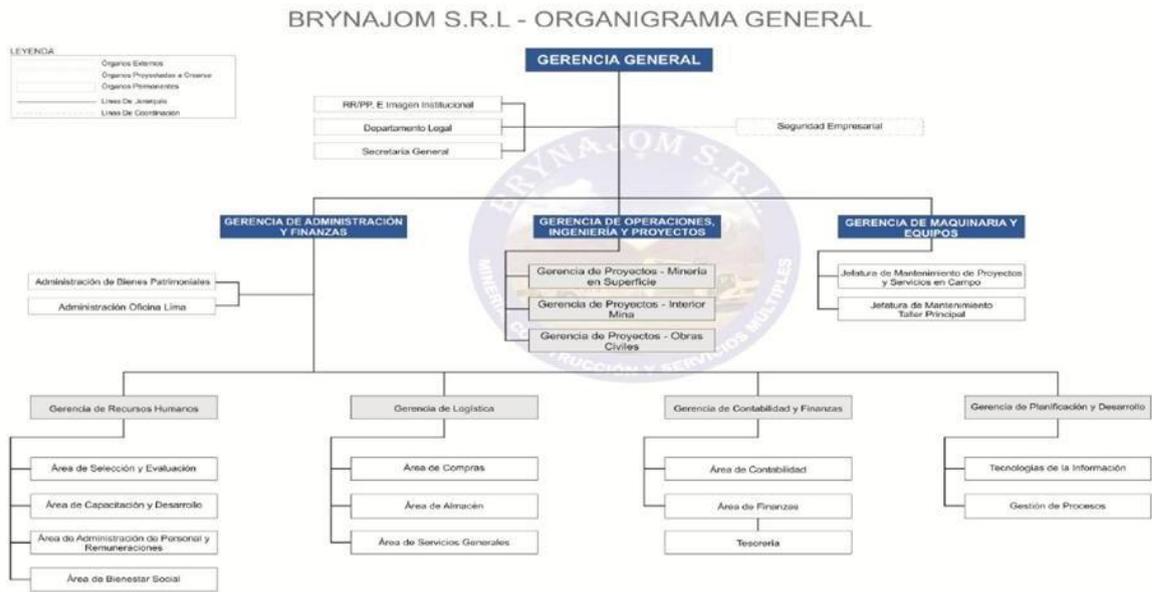
.....

.....

Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del Experto Validador	N° Teléfono
Hys. 03/08/2017	20040894		954924713

Lic. Adm. Ramo Zacarias Rodríguez

FOTO N° 1



Organigrama de la empresa BRYNAJOM S.R.L.

FOTO N°2



Inmueble de la empresa BRYNAJOM S.R.L.

FOTO N° 3



Colaboradores de la empresa BRYNAJOM S.R.L.

FOTO N° 4

Algunos colaboradores en el área de trabajo

