

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

Desarrollo Organizacional y la comunicación interna en la
Empresa H&T S.R.L. Unidad Volcan - Pasco 2017

Para optar el Título Profesional de:
Licenciado en Administración

Autores :Bach. Sandy Magaly CHACON SANTIAGO
Bach. Betsabeth Jenny GONZALES VILLANUEVA

Asesor : Dr. Otto MENDIOLAZA ZUÑIGA

Cerro de Pasco – Perú - 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**Desarrollo Organizacional y la comunicación interna
en la Empresa H&T S.R.L. Unidad Volcan - Pasco 2017**

Sustentado y aprobado ante los jurados:

Dr. José Luis GUERRERO FEBRES
PRESIDENTE

Dr. César Wenceslao RAMOS INGA
MIEMBRO

Mg. Liborio ROJAS VICTORIO
MIEMBRO

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y dar todo de mí, al servicio de los demás, a mis padres, por su apoyo, comprensión generosa, incansable y apoyo permanente en pos de conseguir este objetivo, a mis hermanos por su paciencia, a toda mi familia por tenerlos siempre unida y solidaria. A todos ellos está dedicado este trabajo de investigación.

Betsabeth Jenny

A mis padres por su invaluable apoyo, comprensión y paciencia en este mi proceso de ser persona de bien, a mis hermanos por su paciencia y entendimiento como una persona única y deferente, a toda mi familia por sus buenas intenciones y ser unida y considerada entre nosotros. A Dios fuente de toda inspiración divina. A todos ellos mi dedicación en este trabajo de investigación.

Sandy Magaly

RECONOCIMIENTO

Eterno agradecimiento a nuestra alma mater la Universidad Nacional “Daniel Alcides Carrión” - Facultad de Ciencias Empresariales, a todos nuestros maestros de la Escuela de Formación Profesional de Administración, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial a aquellos docentes de la carrera, por su continuo asesoramiento en la generación, desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación, y al personal administrativo por su valioso aporte y apoyo logístico en los procedimientos, y finalmente H&T S.R.L. Unidad Volcan, por todo su apoyo en el procesamiento de las encuestas y feliz culminación de la investigación propuesta.

Las autoras

RESUMEN

El presente trabajo de investigación trata sobre aspectos teóricos relacionados con la temática del desarrollo organizacional y la comunicación interna en la empresa H &T.

El desarrollo organizacional a nivel regional pretende dar respuesta a las exigencias de cambio que demanda el ambiente interior y exterior que afecta a las organizaciones. En este aspecto hay que resaltar la importancia de una efectiva comunicación entre la organización y todos los factores con los que interactúa. La comunicación organizacional se describe como una disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo, y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos en la organización para promover el desarrollo recíproco.

En el Perú la comunicación organizacional interna se ha convertido en una parte importante para el fortalecimiento y desarrollo institucional, concentrándose esta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones internos que se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental. (FAVARO, pág. 6)

En la empresa. H&T S.C.L. no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta, así no es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos de la empresa. Se tienen dificultades en la comunicación del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones. También el personal al no recibir capacitaciones y retroalimentación

oportuna, repite errores. Todo esto afecta en la motivación del personal, lo que deteriora su productividad generando fuga de talentos y alta rotación de personal, volviéndose en un problema constante afectando directamente el desarrollo organizacional y por ende en la gestión del recurso humano, causando un efecto negativo en toda la organización repercutiéndolo económicamente.

Así pues, la comunicación interna en las organizaciones es hoy en día uno de sus mayores retos en plena época de la sociedad de la información, si no nos preocupamos por apropiarnos de nuestros empleados y por mantenerlos al tanto de la información y novedades de nuestra empresa, con dificultad podremos responder competitiva y satisfactoriamente las demandas de los clientes y daremos un paso atrás en el establecimiento de un clima laboral óptimo que permita fortalecer la productividad de las compañías.

Palabras clave: Desarrollo Organizacional y comunicación interna

SUMMARY

This research paper deals with theoretical aspects related to the theme of organizational development and internal communication in the company H&T.

Organizational development at regional level aims to respond to the demands of change demanded by the interior and exterior environment that affects organizations.

In this regard, the importance of effective communication between the organization and all the factors with which it interacts must be emphasized. Organizational communication is described as a socio-technical-administrative discipline through which the opinion and attitude of the public of an organization is analyzed and evaluated and a planned, continuous, and communication action program is carried out, based on the community interest and intended to maintain an affinity and solidarity of the public in the organization to promote reciprocal development.

In Peru, internal organizational communication has become an important part for institutional strengthening and development, concentrating mainly on the communicative actions that are based on the internal links and articulations that are projected, promoting the practice and visibility of the institution and its task. . Understanding communication as a transversal process to the organization makes it possible to include it in an institutional policy and not limit it to something merely instrumental. (FAVARO, p. 6)

In the company. H&T S.C.L. There is no control panel with meters that indicate if your workers are going in the right direction, so it is not possible to orient the actions of the staff towards the achievement of the company's objectives. There are difficulties in the communication of personnel as there is no system that measures the progress of the actions. Also the staff not receiving training and timely feedback, repeats mistakes. All this affects the motivation of the staff, which deteriorates their

productivity generating talent flight and high turnover of personnel, becoming a constant problem directly affecting the organizational development and therefore in the management of human resources, causing a negative effect on all the organization impacting it economically.

Thus, internal communication in organizations is nowadays one of its greatest challenges in the era of the information society, if we do not worry about appropriating our employees and keeping them informed of the information and news of our company. With difficulty, we will be able to respond competitively and satisfactorily to the demands of our clients and we will take a step back in establishing an optimal working environment that will strengthen the productivity of companies.

Keywords: Organizational Development and internal communication.

INTRODUCCIÓN

Señor presidente, señores miembros del jurado calificador:

En esta oportunidad tenemos el honor de poner a vuestra consideración la tesis intitulada **DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA H&T S.R.L. UNIDAD VOLCAN - PASCO 2017**

El trabajo fue realizado en base al objetivo general planteado que es conocer la relación significativa entre el desarrollo organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T SRL. Unidad Volcan - Pasco, 2017, para ello entendemos que al ser las personas el activo intangible más importante de una empresa y la comunicación un rasgo esencial de la naturaleza humana que posibilita el conocimiento, la interacción y la integración; se puede asegurar el protagonismo que esta manifestación humana toma hoy en día en un entorno empresarial en el que el uso estratégico de la información, el éxito de las relaciones laborales y el trabajo en equipo son determinantes para el desarrollo del talento humano, y por ende, de la empresa. Las personas son las responsables de la ventaja competitiva de una empresa. Su eficiencia, eficacia y desarrollo están; directamente relacionados a los demás activos intangibles que una organización pueda poseer, como la información, la identidad, la cultura, el clima y las relaciones laborales. Estas situaciones, que hoy han adquirido un protagonismo importante en las empresas, forman parte del entorno en que se desenvuelven las personas y dependiendo de su gestión, pueden determinar el descubrimiento y el desarrollo del talento, así como su asimilación y fidelización a la compañía.

En este panorama, la comunicación, hoy en día considerada como una estrategia para la gestión de los activos intangibles de la empresa, es una herramienta vital para la transformación de estos activos en valores competitivos, con primacía de la gestión del

personal. La comunicación en la empresa se convierte así en una de las mayores responsables de la ventaja competitiva empresarial, y de este modo invertir en comunicación interna se convierte en una inversión en capital humano.

El trabajo de investigación se elaboró en base al siguiente procedimiento: iniciamos con la recopilación de la Información para redactar el problema de investigación, enseguida formulamos los objetivos para luego plantear las hipótesis, claro está que se buscó y clasifíco el marco teórico, para luego realizamos un análisis comparativo que nos permitió identificar las dimensiones y la operacionalización de la variables, terminado este proceso se procedió a determinar nuestra población de estudio y la muestra significativa.

Plasmado estos pasos en el proyecto y teniendo claro el objetivo de estudio se pasó a desarrollar la tesis realizando las encuestas respectivas utilizando el instrumento adecuado para luego llegar a las conclusiones que presentamos al final de este trabajo.

Esperamos, que este trabajo de investigación se constituya en una contribución efectiva para la institución mencionada, como también para muchos investigadores que necesitan profundizar sobre este tema.

En el desarrollo del trabajo se ha considerado los siguientes:

CAPITULO I: Problema de Investigación, Descripción de la realidad, Delimitación de la investigación, Formulación del problema, Formulación de objetivos, Justificación de la investigación, Limitaciones de la investigación.

CAPITULO II: Marco Teórico, Antecedentes del estudio, Bases teóricas - científicas relacionadas con el tema:

CAPITULO III: Metodología y Técnicas de Investigación: Tipo y nivel de investigación, Método de la investigación, Universo y muestra, Formulación de hipótesis, Identificación de variables, Definición de variables e indicadores, Técnicas e

instrumentos de recolección de datos, Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

CAPITULO IV: Resultados y discusión: Obtenidos, Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos, Contrastación de hipótesis, Conclusiones Recomendaciones Bibliografía y Anexos.

Las Autoras

ÍNDICE

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
SUMMARY	
INTRODUCCION	
INDICE	
CAPITULO I	1
PROBLEMA DE INVESTIGACION	1
1.1. Identificación y determinación del problema	1
1.2. Delimitación de la investigación	8
1.3. Formulación del problema	9
1.4. Formulación de objetivos	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos	9
1.5. Justificación de la investigación	10
1.6. Limitaciones de la investigación	13
CAPITULO II	14
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	14
2.1. Antecedentes del estudio	14
2.2. Bases teóricas - científicas	17
2.3. Definición de términos básicos	69
2.4. Formulación de hipótesis	71
2.4.1. Hipótesis General	71

2.5. Identificación de variables	72
2.6. Definición Operacional de variables e indicadores	72
CAPITULO III	74
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	74
3.1 Tipo de investigación	74
3.2 Método de investigación	74
3.3. Diseño de investigación	75
3.4. Población y muestra	75
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	76
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	76
3.7. Tratamiento estadístico	76
3.8. Orientación ética	77
CAPITULO IV	78
RESULTADOS Y DISCUSION	78
4.1. Descripción del trabajo de campo	78
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados	78
4.3. Prueba de hipótesis	99
4.4. Discusión de resultados	105
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXO	

CAPITULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1 Identificación y determinación del problema

Nuestro país por naturaleza minero desde la época de la colonia desarrollo esta actividad principalmente en la zona sierra y desde ese entonces se tuvo muchos inconvenientes de contaminación en las zonas de explotación y abuso al trabajador quien era explotado, desde ese entonces en la antigua Cerro de Pasco se constituyeron extranjeros por la fiebre de los minerales y es ahí donde empieza la explotación de los minerales y aparece la Cerro de Pasco Cooper Corporation y posteriormente es estatizado por el general Juan Velasco Alvarado. Desde que la Compañía inició sus operaciones mineras en 1943, en las alturas del abra de Tíclio, el continuo esfuerzo y la dedicación desempeñados por sus directivos y colaboradores le han permitido convertirse en la principal productora de plata y plomo y la segunda mayor productora de zinc del Perú.

Asimismo, Volcan está posicionada dentro de las diez principales empresas productoras de zinc, plata y plomo del mundo.

Inicialmente las operaciones de Volcan se circunscribieron a la mina Tielio, un conjunto de 30 concesiones otorgadas por el Estado Peruano, y cuyo mineral extraído era vendido a la concentradora Mahr Túnel, en esa época propiedad de la empresa de capitales estadounidenses Cerro de Pasco Copper Corporation, que fue expropiada por el gobierno militar a comienzos de la década de 1970. Fue en la década de 1990, en un contexto de reformas económicas aplicadas por el gobierno de entonces, orientadas a promover la inversión privada en las empresas públicas, cuando Volcan expandió sus operaciones mediante la adquisición de áreas mineras y sus correspondientes activos. La visión del Directorio y el liderazgo del Dr. Roberto Letts, fueron fundamentales para el crecimiento de la Compañía.

En 1997, mediante subasta pública internacional, Volcan Compañía Minera S.A. adquirió de Centromin Perú la Empresa Minera Mahr Túnel S.A., propietaria de las operaciones mineras Mahr Túnel, San Cristóbal y Andaychagua, y de las plantas Mahr Túnel y Andaychagua. El monto de la transacción ascendió a USD 128 millones más un compromiso de inversión de USD 60 millones, el cual se cumplió en el tercer año. Un año después se llevó adelante un proceso de fusión de ambas empresas, Empresa Minera Mahr Túnel S.A. y Volcan Compañía Minera S.A., y se creó Volcan Compañía Minera S.A.A. Posteriormente, en 1999, Volcan adquirió de Centromin Perú, mediante subasta pública internacional, la Empresa Minera Paragsha S.A.C. por USD 62 millones más un compromiso de inversión de USD 70 millones y asumiendo una deuda de USD 20 millones que tenía Centromin con el sistema

financiero. Esta operación incluyó la unidad minera Cerro de Pasco y ocho pequeñas centrales hidroeléctricas, Baños I, II, III y IV y Chicrín I, II, III y IV, las cuales generaban en conjunto 7.5 megavatios. Como resultado de esta adquisición, Volcan se convirtió en la compañía productora de zinc más importante del Perú.

En el 2000, Volcan adquirió la Empresa Administradora Chungar S.A.C. y la Empresa Explotadora de Vinchos Ltda. S.A.C., las que eran propietarias de las minas Animón y Vinchos, respectivamente, por un precio de USD 20 millones en efectivo más 16 millones de acciones Clase B de Volcan. Esta adquisición incluyó las centrales hidroeléctricas Francoise y San José II, las cuales generaban en conjunto 2.2 MW.

En el 2004 se iniciaron las operaciones en la mina de plata Vinchos. Durante el 2006, Volcan adquirió la empresa Minera Santa Clara y Llacsacocha S.A., propietaria de la mina Zoraida. Un año después adquirió la Compañía Minera El Pilar, propietaria de la mina El Pilar, contigua a la mina y tajo de Cerro de Pasco.

En el 2009, Empresa Administradora Chungar S.A.C. amplió la capacidad de la Central Hidroeléctrica Baños IV, lo que permitió a Volcan sumar en ese entonces un total de 13MW de potencia instalada.

Luego, en el 2010, Volcan adquirió la Compañía Minera San Sebastián, cuyas concesiones mineras se ubican también en las cercanías de Cerro de Pasco.

En enero del 2011, la Junta General de Accionistas de Volcan Compañía Minera S.A.A. aprobó la reorganización simple de la unidad minera Cerro de Pasco. Como resultado, esta división pasó a llamarse Empresa Administradora Cerro S.A.C. y se convirtió en una subsidiaria de Volcan Compañía Minera S.A.A. El

objetivo de la reorganización era conseguir que cada unidad minera gestione de forma independiente las mejoras en sus resultados operativos a través de la reducción de costos y la búsqueda del crecimiento.

Más adelante, en enero del 2012, en el marco de una emisión internacional de bonos bajo la Regla 144A y la Regulación S de la United States Securities Act de 1933, Volcan colocó bonos corporativos hasta por USD 600 millones por un plazo de 10 años y a una tasa fija de 5.375%. Esta emisión tuvo como finalidad asegurar el financiamiento de futuros proyectos de crecimiento, tales como la planta de Óxidos en Cerro de Pasco y la nueva unidad operativa Alpamarca-Río Pallanga. En febrero del 2012, Volcan adquirió la Empresa Hidroeléctrica Huanchor S.A.C. de 19.6 MW perteneciente a Sociedad Minera Corona S.A. por USD 47 millones. Asimismo, a mediados de ese año, la Empresa Administradora Chungar S.A.C. culminó la construcción y puso en operación la Central Hidroeléctrica Baños V, situada en el valle del río Chancay-Huaral, con una generación de 9.2 MW y una inversión total de USD 24 millones.

En la actualidad, Volcan posee una capacidad de generación de energía hidroeléctrica de 42 MW, y en el mediano plazo tiene previsto contar con una capacidad de generación suficiente para cubrir la demanda de energía de todas sus unidades operativas. Durante el 2013 se consolidó la mina Islay en la unidad operativa Chungar mediante la adquisición de dos concesiones mineras aledañas por USD 17 millones. Además, en esta unidad, a inicios de ese año se completó la ampliación de la planta concentradora Animón de 4,200 tpd a 5,200 tpd (toneladas por día) y la construcción del pique Jacob Timmers.

Asimismo, en el 2013 se completó la ampliación de las plantas Victoria y Andaychagua en la unidad Yauli, lo cual permitió incrementar en más de 9% la capacidad total de tratamiento en esa unidad, hasta 10,500 tpd.

Continuando con la estrategia de Crecimiento, la nueva unidad operative, Alpamarca - Rio Pallanga mining unit está operando a pleno capacidad, y la nueva planta de óxidos está produciendo barras de dore de plata. La producción de plata en la nueva planta de óxidos, se encuentra en ramp-up.

Hoy, Volcan cuenta con más de 346 mil hectáreas de concesiones mineras, 10 minas y 7 plantas concentradoras, y una planta de lixiviación. Volcan es una empresa minera diversificada y una importante productora mundial de zinc, plata y plomo.

Transcurridos más de 70 años de su fundación, la historia de Volcan continúa escribiéndose.

Las operaciones de Volcan se encuentran divididas en cuatro unidades económicas administrativas (UEA): Yauli, Chungar, Alpamarca-Rio Pallanga y Cerro de Pasco; cada uno de las cuales incluye una o más minas y plantas de tratamiento, tal como se detalla a continuación:

Unidad	Minas	Plantas Concentradoras
Yauli	San Cristóbal Andaychagua Tictio Cachabamb Tajo Alberto Chacabamba Norte	Victoria Mina Tínel Andaychagua
Chungar	Acumun Islay	Amalón
Alpamarca - Rio Pallanga	Alpamarca Rio Pallanga	Alpamarca
Cerro de Pasco	Mina Subteranea Tajo Alberto Raúl Rojas Vinculac	Paraguan San Expedito

Unidad Cerro de Pasco

La UEA Cerro de Pasco se encuentra en el departamento de Pasco, a aproximadamente 340 kilómetros de Lima y con acceso a través de la carretera Central. Está conformada por la mina subterránea Paragsha y el tajo abierto Raúl Rojas. Cuenta con dos plantas concentradoras Paragsha y San Expedito. Las labores de Tajo Raúl Rojas están suspendidas. Así mismo hay varios proyectos mineros en desarrollo en esta Unidad.

A nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos y la definición de identidad.

Hoy en día podemos apreciar la evolución de la comunicación organizacional a nivel mundial, las empresas consideran que con ella se logra afrontar la globalización y así obtener un mayor desarrollo organizacional. Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo.

Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc. (CONTRERAS, 2012)

En Sudamérica la comunicación organizacional interna busca definir la realidad de las organizaciones así como la identidad corporativa, por lo que esta se la define como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes. (CONTRERAS, 2012)

El desarrollo organizacional a nivel regional pretende dar respuesta a las exigencias de cambio que demanda el ambiente interior y exterior que afecta a las organizaciones. En este aspecto hay que resaltar la importancia de una efectiva comunicación entre la organización y todos los factores con los que interactúa. Las comunicaciones organizacionales se describen como una disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo, y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos en la organización para promover el desarrollo recíproco.

En el Perú la comunicación organizacional interna se ha convertido en una parte importante para el fortalecimiento y desarrollo institucional, concentrándose esta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y

articulaciones internos que se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental. (FAVARO, pág. 6) En la empresa. H&T S.C.L. no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta, así no es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos de la empresa. Se tienen dificultades en la comunicación del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones. También el personal al no recibir capacitaciones y retroalimentación oportuna, repite errores. Todo esto afecta en la motivación del personal, lo que deteriora su productividad generando fuga de talentos y alta rotación de personal, volviéndose en un problema constante afectando directamente el desarrollo organizacional y por ende en la gestión del recurso humano, causando un efecto negativo en toda la organización repercutiéndolo económicamente.

1.2 Delimitación de la Investigación

Teniendo en consideración la problemática a estudiar presentamos la delimitación siguiente:

Delimitación espacial

La investigación se realizó en la Unidad de Operaciones Volcan - Pasco.

Delimitación temporal

El periodo de estudio estuvo comprendido entre los meses de marzo a junio del 2017.

Delimitación social

La información necesaria fue tomada de los colaboradores de la empresa H&T S.R.L, según la oficina de Recursos Humanos.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema General

¿Existe relación significativa entre el cambio organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.R.L. Unidad - Pasco, 2017?

1.3.2. Problemas Específicos

a) ¿Existe relación significativa entre el cambio organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.R.L. Unidad - Pasco, 2017?

b) ¿Existe relación significativa entre el trabajo en equipo y la comunicación interna en la empresa H&T S.R.L Unidad - Pasco, 2017?

c) ¿Existe relación significativa entre el clima organizacional liderazgo y la comunicación interna en la empresa H&T S.R.L. Unidad - Pasco, 2017?

1.4 Formulación de objetivos

1.4.1 Objetivo General

Conocer la relación significativa entre el desarrollo organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.R.L. Unidad - Pasco, 2017.

1.4.2 Objetivos Específicos

a. Determinar la relación significativa entre el cambio organizacional y la comunicación interna en la empresa en la empresa H&T S.C.L Unidad - Pasco, 2017.

- b) Determinar la relación significativa entre el trabajo en equipo y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L Unidad - Pasco, 2017.
- c) Determinar la relación significativa entre el clima organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L Unidad - Pasco, 2017.

1.5 Justificación de la investigación:

La deficiente comunicación interna y su relación en el desarrollo organizacional de la empresa H&T S.C.L. Unidad – Pasco 2017, puede provocar una baja productividad de la empresa, afectando gravemente al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales. Poca coordinación de actividades, que repercutirían sobre el rendimiento tanto humano como de organización.

Importancia del tema de investigación

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información a los empleados. Los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

Por supuesto que la comunicación dentro de las empresas siempre ha estado presente, puesto que mediante ella circula la información y se relacionan los colaboradores, jefes y gerentes, pero no en todas las compañías se tiene conciencia de la necesidad de implantar una política sólida, continúa y dinámica de gestión de la información que involucre a todos los integrantes de la organización, como una respuesta estratégica a la complejidad de los cambios y

desafíos que supone manejar una empresa, sea del tamaño que sea, en estos tiempos de altísima competitividad y crisis económicas que van y vienen y que no permiten errores de ese tipo.

El talento humano es el verdadero motor que mueve y produce los resultados de las empresas y para no perder en competitividad se debe siempre retener a los mejores. Por esta razón, para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, debemos hacerlos sentir integrados y en línea con la filosofía de la organización mediante la circulación clara de mensajes que inculquen los valores, visión, misión, metas y estrategias corporativas.

Una política comunicativa adecuada debe abarcar la difusión de información exacta acerca de lo que está ocurriendo interior de la compañía, para evitar los destructivos rumores externos que divulgan medios de comunicación o la competencia, sobre asuntos como los recortes de personal, destitución de altos cargos, quiebras, ventas o alianzas de las empresas. Se debe incluir, además la divulgación y socialización de los resultados e indicadores de gestión y el establecimiento de canales para la resolución de problemas o situaciones que se presenten entre los colaboradores o con las direcciones de los diferentes departamentos.

Las estrategia de comunicación debe ser siempre bidireccional, esto quiere decir entablar un constante dialogo entre colaboradores y superiores y no pensar que los primeros son simples sujetos que reciben órdenes o escuchan informaciones, se necesita interacción constante y colaborativa entre los empleados y la dirección, la retroalimentación y evaluación conjunta de las funciones y los indicadores de cumplimiento entre todos los involucrados juega un papel fundamental para lograr la satisfacción y motivación del talento humano.

Teniendo claros los aspectos que debemos incluir en nuestra estrategia de comunicación, el siguiente paso es establecer los canales para hacerla efectiva. Los métodos tradicionales como las carteleras, las convenciones anuales o semestrales, las circulares y las reuniones informativas son siempre válidos para conseguir nuestro objetivo, pero además nos podemos apoyar en otras herramientas más innovadoras y en línea con la época actual de las tecnologías de la información.

El establecimiento de una red interna de comunicación, o intranet, o la realización de vídeo conferencias son recomendables por su inmediatez y por la posibilidad de interacción que permite una motivación del talento humano moderna y eficaz. Las revistas internas también son un método interesante, efectivo y dinámico que permite incluir la colaboración de los empleados y que si se elaboran con rigurosidad generan una fiabilidad y credibilidad entre la organización que permiten difundir información de todo tipo sobre la empresa, beneficios para los colaboradores y las últimas novedades acerca del campo de acción de la compañía.

Así pues, la comunicación interna en las organizaciones es hoy en día uno de sus mayores retos en plena época de la sociedad de la información, si no nos preocupamos por apropiarnos de nuestros empleados y por mantenerlos al tanto de la información y novedades de nuestra empresa, con dificultad podremos responder competitiva y satisfactoriamente las demandas de los clientes y daremos un paso atrás en el establecimiento de un clima laboral óptimo que permita fortalecer la productividad de las compañías.

1.6 Limitaciones de la investigación

Se ha identificado la posibilidad que la mayor limitación constituya la interrelación de las actividades de los trabajadores y la resistencia de los colaboradores a cumplir con la capacitación programada como previa, concurrente y post del cumplimiento de las funciones

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedentes internacionales

Osorio M. S. (2009), Tesis: La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá – Colombia. El objetivo de este trabajo de investigación fue Diseñar un plan estratégico de comunicaciones interno y externo, que sirva de instrumento para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado Corredores de Seguros S.A.

León A. A. G. y Mejía G. S. S. (2010). Tesis: Propuestas de comunicación interna para la Municipalidad de Cuenca. Universidad de Cuenca. Cuenca – Ecuador. Se ha realizado este trabajo de campo con la finalidad de mejorar la comunicación interna en la Ilustre Municipalidad de Cuenca; ya que la comunicación, es el único método

para intercambiar ideas, conocimientos y sugerencia, y a través de ésta se podrá realizar una selección, evaluación y capacitación de los gerentes, directores y de todos los miembros que laboran en la institución, para que así puedan desempeñar correctamente sus funciones.

2.1.2 Antecedentes nacionales.

Roca G. S. V. (2012). Tesis: 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. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú. El propósito de la presente investigación fue determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, periodo 2009-II. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos, la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En el análisis estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el coeficiente de Correlación de Pearson, que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r = 0.494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$). Los resultados de la investigación determinaron que, el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es

ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza ($1 - \alpha$), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes y estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.

Montero A., M. y Rodríguez V., D. del C. (2013). Tesis: Comunicación Interna y Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito De Iquitos, 2013. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Iquitos – Perú. La investigación tuvo como objetivo: Establecer la relación entre la Comunicación Interna y la gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas. La investigación según el alcance fue de tipo correlacional porque buscó establecer la asociación entre las variables: comunicación interna y gestión organizacional. , es decir de qué forma provoca una variable a la otra. La población objetivo del estudio estuvo conformada por la totalidad del Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, ubicada en el Distrito de Iquitos, que hacen un total de 56 (31 entrevistados para gestión organizacional) y (25 entrevistados para comunicación interna). La selección de la muestra se hizo en forma no aleatoria por conveniencia. La técnica que se empleó en la recolección de datos fue: Encuesta, para ambas variables. El instrumento de recolección de datos fue: El cuestionario para ambas variables, los que fueron sometidos a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación, obteniendo 88.10% de validez y 83.5% de confiabilidad. Los resultados indican que

la Comunicación Interna en la Gestión Organizacional de 56 (100%) del Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos durante el año 2013 están de acuerdo con 16.3 (52.7%) y realizado el análisis inferencial mediante la aplicación de la prueba estadística inferencial no paramétrica chi-cuadrada se encontró: $T_t = 0.297$, $T_c = 28.32$ por lo que se rechaza la Hipótesis nula (H_0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1) con una confiabilidad de 99% que dice: La comunicación interna se relaciona directamente con la Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos.

Muñoz O. A. (2006). Tesis: la comunicación organizacional y la Publicidad como bases para la creación de una nueva organización en Hidalgo: Publimpactos. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Hidalgo - México. El objetivo principal en este trabajo de investigación es describir el desarrollo de una organización a partir de bases como la comunicación organizacional y la publicidad. Con base en una metodología descriptiva, el presente trabajo explicará cómo es que la publicidad que forma parte de la comunicación organizacional es importante para cualquier organización.

2.2 Bases teóricas científicas

2.2.1 Comunicación interna

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional según (ANDRADE, 2010, pág. 120) el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional

durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones.

No podemos decir “comunicación es”, sino “yo le llamo comunicación a”. Esta precisión es importante porque la definición a utilizar dependerá del enfoque bajo el que se vea el concepto; habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera. Bajo esa premisa, podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

Primero, como un proceso social: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

Segundo, como una disciplina: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general). En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige

el esfuerzo comunicativo:

- Comunicación interna: Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación externa: Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad

Para (CASTRO, 2012, pág. 65) la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad, sin esta no existiría ninguna organización. Pero eso es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad.

La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructural. También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

El autor (REBEIL, 2010, págs. 87,88) considera a la Comunicación Organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de

las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”.

La comunicación organizacional ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes.

Finalmente, asegura que la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global.

- Comunicación Interna. - Nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas.

Así, los “subsistemas” (llámese así a los empleados, sea cual sea su puesto), a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el “sistema” (entiéndase como la organización en total) requiere.

- Comunicación Externa. - Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a

proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Analizando las definiciones de los autores antes expuestos, sus criterios se alinean considerando a la Comunicación Organizacional como una herramienta, proceso o mecanismo muy importante para el funcionamiento de las empresas. Andrade define a la comunicación organizacional desde tres puntos de vista: como un proceso social, como una disciplina, y como un conjunto de técnicas y actividades. Para Castro y Rebeil la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos.

Comunicación organizacional interna

Según (ANDRADE, 2010, pág. 87) la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además, hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

Imaginémonos una organización en la que sus integrantes no

compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de la red informal; en la que los jefes nunca le dijeran a sus colaboradores lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les dieran retroalimentación, ni nada que pudiera servirles para desempeñar su trabajo adecuadamente; en suma, en la que la comunicación fuera completamente rudimentaria, con graves deficiencias, distorsiones y omisiones. Dicha organización desaparecería, inevitablemente, al corto plazo.

Para (CHIANG, 2012, pág. 87) el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

- Formal: Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y

promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él. En el caso contrario los efectos son muy perniciosos para la organización, pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación interna no funciona o es deficiente. Este cuadro se caracteriza por:

- Una directiva que ignora si los procedimientos se están siguiendo; si siguen siendo eficientes, si son inútiles, si se estorban entre sí o si se están generando procedimientos alternativos ajenos a su control.
- Unos departamentos que deshacen el trabajo realizado por los otros o lo impiden, en la medida en que ignoran los objetivos de éstos y los medios por los que pensaban llevarlos a cabo.
- Unos individuos que desacreditan constantemente a sus responsables, viéndoles innovar o insistir en procedimientos que para ellos son demostradamente disfuncionales.

A criterio de (GARCIA, 2011) la Comunicación Organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. La comunicación puede producirse de manera:

- Informal: Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).

Puede existir un desequilibrio entre el sistema de comunicación empleado

por la compañía para su "Comunicación externa" y el uso con fines "internos". A veces el desequilibrio entre ambas comunicaciones (externa e interna) es tal que los empleados acaban conociendo lo que ocurre en la empresa a través de las acciones exteriores: prensa, proveedores e incluso por la competencia.

Esto evidencia la necesidad de una armonía entre las comunicaciones externa e interna, tanto más cuanto que la externa no se puede acallar. Dicha armonización ha de darse en los contenidos (por supuesto), en los procesos, en la cantidad y en el estilo.

Hay que destacar que Andrade, Chiang y García afirman que la Comunicación Organizacional Interna constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de una organización empresarial y su principal objetivo es contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa. Chiang considera que las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Para finalizar el criterio de García se destaca por afirmar que la comunicación organizacional puede producirse de manera formal o informal

Elementos de la comunicación

Según (BERGES, 2011, págs. 48,49) se denomina comunicación organizacional al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).

- Receptor: Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (imprensa, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
- Mensaje: La propia información que el emisor transmite.
- Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Por otra parte (MARTIN, 2010, págs. 165,167) adiciona a los elementos antes expuestos de de la comunicación organizacional interna, otros más que a continuación detallaremos:

- Retroalimentación: Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información.
- Ruido: Todo aquello que entorpece la comunicación. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, uso de lenguajes diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc.

Por ultimo (DEL PUGAR, 2010, pág. 132) centra a la comunicación interna como un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. A los elementos presentados por los dos autores anteriores, adicionamos los siguientes:

- Encodificación: Traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe.
- Decodificación: A diferencia de la encodificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea.

Berges, Martin y Del Pulgar centran a la comunicación organizacional como un proceso en el cual participan algunos elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. Los tres concuerdan en los siguientes elementos: Emisor, Receptor, Código, Canal y Mensaje. Berges menciona como elemento adicional al contexto, mientras que Martin cita a la retroalimentación y el ruido. Por último, Del Pulgar a la Encodificación y Decodificación.

Tipos de comunicación interna

Para la (EHB, 2010, pág. 148) la comunicación se puede clasificar en

distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor. En función del canal utilizado:

- Escrita: La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.
- Oral: La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.
- No verbal: Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.

En función del grado de interacción:

- Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.
- Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

Según (ETCHEGARAY, 2010, págs. 88,89) existen dos tipos de comunicación interna: comunicación formal e informal:

- Comunicación Formal. - Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa.
- Comunicación Informal. - La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar

relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos”.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que median entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera exista lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

El autor (LACASA, 2011, págs. 46,47) concuerda con Etchegaray y afirma que los tipos de comunicación dentro de una empresa básicamente son dos: la comunicación formal y la comunicación informal. Veamos el concepto de cada uno de ellos, así como algunas recomendaciones sobre el tema:

- Comunicación formal. - Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.
- Comunicación informal.- Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el

origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad.

En síntesis, Etchegaray y Lacasa concuerdan en que existen dos Tipos de Comunicación dentro de las organizaciones, estas son la comunicación formal e informal. Mientras que para la EHB la comunicación organización interna se clasifica en base a dos criterios, en función al canal utilizado (escrita, oral, no verbal) y en base el grado de interacción entre emisor y receptor (directa e indirecta).

Flujos de la comunicación

El autor (FERNANDEZ D., 2010, pág. 93) afirma que los flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

- Comunicación Descendente. - La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización,

dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

- **Comunicación Ascendente.** - La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización.
- **Comunicación Horizontal.** - La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico. Se utiliza para:
 - Coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa.
 - Resolver problemas de un departamento.
 - Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.
- **Comunicación Oblicua.** - Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas

y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

Según (SANZ, 2011, pág. 58) la comunicación entre individuos de igual estatus (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los flujos de información.

- Comunicación Descendente. - La comunicación descendente se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa.
- Comunicación Ascendente. - La comunicación ascendente, se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc.
- Comunicación Horizontal. - La comunicación horizontal permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo.

Para (SANCHEZ, 2010, pág. 124) dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel

jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. Este autor cita los siguientes flujos de la comunicación:

- Comunicación Descendente. - Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son:

- Memorándum
 - Cartas
 - Informes
 - Manual de operaciones
 - Folletos
 - Reportes, entre muchas más.
- Comunicación ascendente. - A diferencia de la comunicación ascendente, este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir,

esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración.

Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño. Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son:

- Reunión periódica
 - Entrevista personalizada
 - Círculo de Calidad
 - Vía telefónica
 - A través de encuestas
 - Sistema de quejas y sugerencias
- Comunicación cruzada. - Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de

niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

Para Fernández, Sanz y Sánchez existe una estructura básica para definir los Tipos de Flujos de Comunicación dentro de la organización, siendo la comunicación descendente y la comunicación ascendente los puntos en los que coinciden. Adicionalmente Fernández y Sanz concuerdan que existe otro tipo de flujo como es la comunicación horizontal. Finalmente, no podemos olvidar que también se cuenta con los flujos que se generan a partir de la comunicación oblicua o también denominada comunicación cruzada.

Objetivos y funciones de la comunicación interna

Según (RUIZ, 2010, pág. 193) la Comunicación Interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.

- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- Y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores.

La necesidad de la comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. Son tres las funciones que cumple la Comunicación Interna y que hacen posibles dichas ventajas:

- Implicación del personal. - Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa. Con ello, se conseguirá:
 - Que el trabajador se sienta motivado.
 - Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.
- Conseguir un cambio de actitudes. - La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa.

- Mejora de la productividad. - Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida, a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad.

Para (HARTLINE, 2011, pág. 245) el gran objetivo de la Comunicación Interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes.

Como todas las áreas de la organización, la comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados; de otra forma, ni se entendería ni mucho menos se justificaría su existencia. En lo que se va a diferenciar de las demás áreas es en la manera como llevará a cabo esta contribución.

Ahí radica precisamente su misión, razón de ser u objetivo fundamental, que se podría expresar en los siguientes términos: respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, fomentando su involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Analizando las afirmaciones de los dos autores expuestos podemos desglosar sus ideas principales: Para Ruiz el objetivo principal de la Comunicación Organizacional Interna consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir los

objetivos de la empresa y de las personas. De igual forma Hartline afirma que el gran objetivo de la Comunicación Organizacional Interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes.

El autor (DIEZ, 2010, pág. 138) dice que la Comunicación Organizacional Interna es un puntal fundamental para el desarrollo de las actividades de las empresas y sus principales funciones y objetivos son:

- Favorece o promueve las relaciones eficientes entre las personas.
- Constituye un medio de cohesión interna.
- Coordina adecuada responsablemente los recursos disponibles.
- Orienta a las personas hacia el logro de una misión compartida.
- Integra la convivencia entre lo formal y lo informal.
- Establece una relación abierta con el entorno.

Impacto de la comunicación organizacional

A criterio de (ENRIQUE, 2011, págs. 78,79) cuando se habla de comunicación en la organización, se hace referencia a un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo.

La relación entre el hombre y la organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir con posibilidad de desarrollo permanente; la relación entre el hombre y la organización implica o genera una zona de significados comunes que se están construyendo y van creciendo permanentemente lo que a su vez posibilita el desarrollo de cada uno.

Lo anterior acentúa la importancia de estas relaciones sociales, pues de su claridad, transparencia y solidez, dependen en buena medida las fortalezas y productividad buscadas por la organización y el desarrollo social en cada una de las personas que la conforman.

Según (DOMINGUEZ, 2011, págs. 54,55) Los estudios organizacionales se han vuelto de un interés especial para aquellos que pretenden entender el interior de las empresas, la cual requiere de un conjunto de factores que le permiten a la misma el éxito, dentro de estos factores de interés se encuentra la comunicación organizacional, ya que mediante ésta se genera un sistema por el cual se hará llegar la información a los miembros de la empresa.

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos. La comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones. Domínguez

enlista una serie de afirmaciones del porqué es necesaria la comunicación dentro de una organización:

- Conduce a una mayor efectividad.
- Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta.
- Permite que los miembros sientan que participan en la empresa y aumentan la motivación para tener un buen desempeño.
- Aumenta el compromiso con la organización.
- Logra mejores relaciones y entendimientos entre colegas, jefes y subordinados, así como las personas dentro y fuera de la empresa.
- Ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios, cómo manejarlos. y cómo reducir la resistencia al cambio.

El autor (JOAN, 2012, pág. 165) menciona que los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajarán en armonía. Sin comunicación no existe organización y la comunicación interpersonal es la esencia de la organización porque ésta crea estructuras que afectan lo que se dice, se hace y por quien se hace.

A través de la comunicación una unidad productiva mantiene a sus elementos encaminados hacia un mismo fin. Una empresa que desee tener un mínimo de eficiencia y competir en el mercado debe atender su situación comunicativa ya que ésta provee a la organización del flujo vital que la mantiene coordinada.

Si el gerente no mantiene a sus subalternos inmediatos bien informados acerca de sus propias actividades, se sentirán perdidos, no podrán trabajar de manera comprensiva y serán privados del goce que provoca la comprensión del hecho de formar parte del cuadro total. El proceso de la comunicación organizacional debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización.

La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia.

2.2.2. Desarrollo organizacional

Definición.

(MELLO, 2010, pág. 63) define al Desarrollo Organizacional como un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento. Es “una respuesta al cambio, una compleja estrategia con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

El Desarrollo Organizacional debe ser:

Un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e

instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

El Desarrollo Organizacional requiere:

Una visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos, compatibilización con las condiciones de medio externo, conciencia y responsabilidad de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas), institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.

El Desarrollo Organizacional implica:

Valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa), adaptación, evolución y/o renovación. Estos son cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

El Desarrollo Organizacional no debe ser:

Un curso o capacitación (aunque esto sea frecuentemente necesario), una solución de emergencia para un momento de crisis, un sondeo o investigación de opiniones, solamente para información o una especie de laboratorio en una “isla cultural” aislada.

Para (WORLDWY, 2011, pág. 183) el Desarrollo Organización (DO), es un proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de

mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral. El desarrollo organizacional se distingue de otras actividades planeadas de cambio, entre ellas la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos, porque se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas. Más aún, busca ante todo perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que las rodea. El desarrollo organizacional es a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades, con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. También su estudio abarca una amplia gama de temas: efectos del cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden en su éxito.

(BECKHARD, 2010, pág. 82) afirma que el Desarrollo Organizacional (D.O.) es una disciplina de reciente creación, por lo que se presenta en ella el fenómeno, poco frecuente en las ciencias sociales, de que la mayoría de los autores coinciden en términos generales en su definición. Por lo tanto, lo definimos de la siguiente manera:

Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos así, como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

También se lo puede considerar como un esfuerzo planificado de toda la

organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Por lo tanto, el D.O es:

- Una estrategia educacional compleja: Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.
- Dirigida a toda la Organización: El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad, tal como una modificación en su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda la organización.
- Administrada desde la alta gerencia: La experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores, el programa de D.O. tiene pocas probabilidades de tener éxito.
- Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas: Estas intervenciones se dan en los procesos de la organización, usando básicamente el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

Mello afirma que el DO se genera desde la parte más alta de las organizaciones con la finalidad de hacer más eficientes a las empresas. El DO debe ser un proceso dinámico, dialectico y continuo a partir de un diagnóstico previo. El DO requiere una visión global de la empresa y además este implica valores realísticamente humanísticos. WORLWY resalta al Desarrollo Organizacional porque este se centra en brindar a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus

metas.

Cambio Organizacional

Según (MARSHAK, 2010, pág. 84) el Cambio Organizacional es la capacidad de adaptación organizacional a diferentes transformaciones que produzca el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Es el conjunto de variaciones estructurales que sufren las organizaciones.

Barreras para el cambio

Son dos las barreras que se presentan en el proceso de cambio:

I. Pérdida. Aun cuando todo está cambiando en el entorno, muchas transformaciones pasan inadvertidas; nada permanece estático, sin embargo, las personas cuando el cambio se evidencia, se acercan y las involucra sintiendo mucho temor, porque no hay nada más seguro que el estado actual en que se encuentren. Podrían tener mejoras, pero generalmente las personas prefieren no comprometer su statu quo en aras de lo que representa una aventura.

En el ambiente laboral esto se agudiza con mayor razón, por ser el medio de subsistencia del individuo. Cuando se anuncian cambios en una organización comienzan a darse manifestaciones de protesta que varían en su intensidad y forma, que provienen desde lo más hondo del ser humano y finalmente repercuten en las intenciones y acciones de la organización. Una manifestación de lo más común es el sentimiento de pérdida. Aun cuando los cambios sean anunciados y los involucrados ya estén prevenidos, la sensación de que algo se va de las manos interfiere en el ánimo y llega incluso a provocar malestares físicos. Durante el proceso, se dan varios tipos de pérdida:

- Seguridad. - Como ya se mencionó anteriormente, el temor a perder el statu que genera temor en el individuo, su seguridad se ve amenazada, aun cuando en realidad no esté sucediendo; tiene que ver con lo indispensable que se sienta el individuo para la empresa, con el conocimiento que posea sobre su trabajo y con el tiempo que tiene laborando para la compañía.
- Capacidad. - Se relaciona precisamente con el grado de conocimientos o habilidades del empleado, éste considera que su capacidad no es suficiente como para enfrentar un cambio, sobre todo de carácter tecnológico, donde se requiere de conocimientos especializados, así que comienza a sentirse ignorante o poco útil.
- Relaciones. - Si el empleado se ve amenazado con perder su puesto por cualquiera que sea la razón, las relaciones con sus compañeros comienzan a debilitarse, quizá porque sienta que ya no tiene caso continuarlas o por la competencia que ellos significan.
- Sentido de dirección. - Aunque se tenga o no se tenga una meta u objetivo bien definidos, ante el cambio se pierde la estabilidad, por lo menos internamente en el sujeto, quien comienza a creer que ha perdido el rumbo porque todavía no entiende o conoce la nueva dirección que toma la empresa.
- Territorio. - El hombre es un animal territorial, aun cuando de hecho no sea suyo un espacio, se apropia de él cuando es en el que se mueve cotidianamente. Ante el cambio, el individuo comienza a perder esa apropiación territorial de su lugar de trabajo, porque ya no representa lo

que habitualmente, sino que ese espacio también sufrirá transformaciones que de una u otra forma va a afectarlo.

Puede que éstas no sean todos los tipos de pérdida que experimenta el involucrado en un proceso de cambio organizacional, aunque sí son las básicas, puede haber sentimientos mucho más profundos que son afectados y cuya manifestación es inapreciable.

II. Resistencia. Es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio; en algunas culturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta manera la respuesta de los incorporados para alcanzar la estabilidad: de selección, de capacitación, de difusión, en fin, que están establecidos y que actúan como contrapeso para mantener la estabilidad. Algunas consideraciones claves en el proceso de cambio que muy bien pueden vencer o por lo menos ayudar a, vencer la resistencia al cambio:

- Primero: La gente involucrada tiene el derecho de participar en la introducción al cambio, para que se sienta valorada y asuma de mejor agrado su compromiso.
- Segundo: Se debe tratar de entender la naturaleza del problema; identificar la o las fuentes de donde proviene la resistencia para dirigir los esfuerzos hacia ellas más especialmente.
- Tercero: La dirección general debe tener conciencia de su comportamiento, ya que sus actitudes pueden estar provocando la resistencia entre los niveles inferiores.
- Cuarto: Las normas de comportamiento y actitudes deben ser para la toda la organización y debe enfatizarse en eso.

- Quinto: La alta dirección debe prestar más atención y observar las discusiones sobre temas importantes de cambio, para identificar la recepción o resistencia del mismo, en lugar de concentrarse en el desempeño de esas tareas.

Para (ALVAREZ, 2011, págs. 83,84) el Cambio Organizacional es un proceso normativo que hace referencia a la necesidad de un cambio, fundamentado en la visión de la organización, para promover un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras. El proceso de cambio es importante para poner en movimiento a las empresas, para sacarlas del letargo que puede estar llevándolas a la catástrofe financiera, y a la extinción. Quienes han escrito a este tenor, comúnmente mencionan el modelo descrito por Kurt Lewin, donde se describen las etapas por las que va pasando la organización que decide instrumentar el proceso de cambio planeado:

- El descongelamiento.
- El cambio o movimiento.
- El recongelamiento.

En la primera etapa se descongela el statu quo, el cual puede ser considerado como un estado de equilibrio, esto se logra por medio de la motivación del individuo para que acepte el cambio; comienza la ruptura de hábitos y costumbres para abrir paso a nuevos modelos de conducta.

La segunda fase sucede cuando una vez motivado el individuo se difunden los modelos de conducta deseables, y se promueven los incentivos necesarios para que se identifiquen y adopten dichos modelos.

Por último, en el recongelamiento se trabaja para que el nuevo esquema

perdure, si tuvo el éxito deseado, de lo contrario, su duración será efímera y se readoptarán los viejos hábitos. Un permanente programa de reforzamiento será de gran utilidad en esta etapa.

Hay puntos relevantes que debemos destacar de estos dos autores. Para Marshak el cambio organizacional es un conjunto de variaciones estructurales que sufren las organizaciones, existen dos barreras significativas que inciden sobre esta realidad: 1. La pérdida se traduce en manifestaciones de protesta que varían en su intensidad y forma, que provienen desde lo más hondo del ser humano. Y 2. La resistencia siendo el obstáculo más común y perjudicial para el cambio. Por otro lado, Álvarez afirma que el cambio organizacional es importante para poner en movimiento a las empresas para sacarlas del letargo en el que se encuentran, esta cita el modelo de Kurt Lewin, donde se describen las etapas por las que va pasando la organización que decide instrumentar el proceso de cambio planeado: descongelamiento, el cambio y el recongelamiento.

(GARZON, 2010, págs. 84, 85) afirma que el Cambio Organizacional es una asignatura obligada en nuestros tiempos, lo exige el nuevo esquema mundial globalizador; las empresas se vienen enfrentando desde hace algún tiempo a situaciones que nunca nos hubiéramos imaginado. Es importante adoptar nuestra filosofía considerando que lo único que debe permanecer inmutable en el universo es el cambio

El cambio organizacional a veces es difícil y costoso. A pesar de los retos, muchas organizaciones aplican los cambios necesarios con éxito. Las

organizaciones adaptables, flexibles, tienen una ventaja competitiva sobre las que no lo son, la administración del cambio se ha convertido en un principal centro de atención de las organizaciones eficaces de todo el mundo, en muchos aspectos la administración eficaz del cambio significa comprender y emplear muchos de los principios y conceptos importantes del comportamiento organizacional.

Agentes de cambio

“Los agentes de cambio son personas llamadas a influir sobre individuos, grupos y organizaciones. Aunque cada una de estas entidades es de diferente tamaño y a menudo requiere modalidades distintas de intervención, sería conveniente disponer de un esquema de análisis generalizable, que pudiera aplicarse tanto a un individuo como a un grupo, una organización o una colectividad pequeña”.

Los agentes internos tienen a su favor el conocimiento de toda la empresa, gozan de credibilidad interna, mantienen relaciones con los gerentes y poseen información de cada uno de los departamentos o áreas, de sus problemas, necesidades, conflictos, están familiarizados con los productos y la tecnología, pero por otro lado no disponen de una visión objetiva de lo que sucede, están muy involucrados en los sucesos organizacionales que pierden la óptica que se requiere para la identificación minuciosa de factores que representen un riesgo para la empresa.

Los agentes externos son consultores eventuales con conocimientos especializados en la teoría y métodos de cambio que penetran en la organización a fin de estimular el cambio. La ventaja en su contratación es su perspectiva objetiva y fresca de los problemas, y el uso de una metodología

especial y habilidades avanzadas para conocer los aspectos particulares que se deseen; tienen como límite su escaso o inadecuado conocimiento de la historia, cultura, operación, procedimientos y personal, y están en mejor disposición para hacer cambios drásticos ya que no tendrán que enfrentar las consecuencias que se desprendan del proceso.

Trabajo en equipo

El autor (MAHIEU, 2011, pág. 46) menciona que el Trabajo en Equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos; otros modelos de trabajo sólo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes. Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos.

El término equipo deriva del vocablo escandinavo skip, que alude a la acción de "equipar un barco". De alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se "embarcan" en una tarea común. A partir de este origen

etimológico, y por extensión, puede decirse en el contexto de este módulo que trabajar en equipo implica la existencia de:

- Un objetivo, una finalidad o una meta común.
- Un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria.
- Un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa.
- Una convocatoria explícita generadora de intereses movilizados y de motivaciones aglutinantes.
- La construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas).
- Una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno.
- Una instancia efectiva para la toma de decisiones.
- Una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea.
- Un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.

En síntesis, un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración.

Según (ACOSTA, 2011, pág. 98) el Trabajo en Equipo es un método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta. El equipo de trabajo es parte de las nuevas

concepciones organizacionales. El conjunto de las personas que lo integran va generando un modo particular de hacer las cosas a través del cual se va constituyendo como tal.

Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es que produce un conjunto de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso.

Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas, permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción. Para el trabajo en equipo es necesario:

- Priorizar un objetivo común. - Sobre el beneficio individual, entendiendo aquí no sólo el beneficio personal sino también el de la función individual dentro del equipo.
- Capacidad de escucha. - Cuando la comunicación no es cara a cara y aún en este caso oír no es escuchar. Creemos haber escuchado lo que estábamos dispuestos a oír, la capacidad de escucha requiere de reinterpretar la comunicación dentro del contexto de nuestros interlocutores.
- Reconocer y valorizar el aporte de todos. - Supone que todos los miembros de un equipo han sido convocados por su saber específico -especialización-. Por supuesto, cada especialista tiene su propio lenguaje y marco de referencia para abordar la problemática en común, que es diferente a la de los otros; y funciona todo el tiempo como un obstáculo al entendimiento

- Resolver por consenso. - No imponer ideas, es la conclusión de haber valorizado la posición de los otros miembros del grupo y las especialidades que representan. Si cada uno está viendo un aspecto del problema que me es ajeno, no podemos por un exceso de entusiasmo apurar una decisión que no haya sido debatida y tomada en conjunto. (ANDER-EGG, 2011, pág. 143) Afirma que el trabajo individual y colectivo propio del equipo, se realiza dentro de un contexto socio afectivo caracterizado por un clima de respeto y confianza mutua, satisfactoria y gratificante. La característica de un equipo es el espíritu de complementariedad en la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran mutuamente responsables, en cuanto grupo cooperativo que tiene un propósito común.

Desde el punto de vista operativo, la distribución de responsabilidades individuales y del trabajo conjunto se realiza mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas. No siempre es posible constituir un equipo de trabajo, aun cuando haya un grupo de personas que decida hacerlo. Tienen que darse ciertas condiciones para que ello sea posible:

- Un trabajo que se ha de realizar conjuntamente.
- La existencia de una estructura organizativa y funcional.
- Un sistema relacional.
- Un marco de referencia común.
- Asumir que la construcción o formación de un equipo de trabajo es un proceso que lleva tiempo.

Mahieu y Acosta concuerdan en que el trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de

confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Para Ander-Egg desde el punto de vista operativo, el trabajo en equipo es la distribución de responsabilidades individuales y del trabajo conjunto realizado mediante una adecuada coordinación y articulación de tareas.

Cultura Organizacional

Según (AGOSTINI, 2010) la Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Este sistema contiene un grupo de características clave que la organización valora. Existen siete características primarias que captan la esencia de la cultura de una organización:

- Innovación y toma de riesgos.
- Atención al detalle.
- Orientación a los resultados.
- Orientación hacia las personas.
- Orientación al equipo.
- Energía.
- Estabilidad.

Existen culturas y subculturas que están muy fuertemente definidas dentro de una organización, y tienen características diferenciadoras:

- Cultura Dominante. - Expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.

- Valores Centrales. - Son los valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.
- Subculturas. - Miniculturas dentro de la organización, que generalmente se definen por las designaciones departamentales y/o por la separación geográfica.
- Cultura Fuerte. - Cultura en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. Una cultura organizacional fuerte favorece la consistencia en el comportamiento.

La cultura organizacional no es una simple filosofía, sino que también plantea funciones claras dentro de una estructura, tiene un papel de definición de fronteras, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la generación de un compromiso, más grande que el interés personal de un individuo, incrementa la estabilidad del sistema social, y sirve como un mecanismo de control que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. Existen tres aspectos relevantes para mantener viva a una cultura organizacional;

- Selección. - La decisión final sobre quien será contratado estará influida de manera significativa por el juicio que formule quien tome la decisión de que tanto se integran los candidatos a la organización.
- Alta gerencia. - Los gerentes, con lo que dicen y su comportamiento establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.
- Socialización. - Los empleados cuando ingresan a la organización no están familiarizados con su cultura, pudiendo llegar a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. Por lo tanto, es necesario que se adapten a la cultura a través del proceso de socialización.

Para (TMP, 2011) la Cultura Organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones. Es posible reconocer distintas categorías de sistemas culturales, a saber:

- Fuertes o débiles. - según la intensidad con que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. Cuanto mayor sean esos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones.
- Concentradas o fragmentadas. - según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades componentes de una organización.
- Tendientes al cierre o a la apertura. - según la permeabilidad del sistema a los cambios del entorno.
- Autónomas o reflejas. - en virtud de si las pautas son singulares o imitación de un modelo externo.

La cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un

fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad.

El autor (RODRIGUEZ, 2012) señala que el estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

Para esclarecer este aspecto hay que analizar el proceso de formación de los grupos desde una configuración psicológica: Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan posteriormente en su seno. Desde este punto de vista, las propiedades esenciales de un grupo resultan:

- Interacción. - Necesariamente tiene que haber relaciones recíprocas durante cierto tiempo.
- Cohesión. - Se desarrolla un sentimiento de pertenencia al grupo que refuerza los lazos de camaradería y distinguen a los miembros de aquellos que no lo son.
- Motivos y metas comunes. - Las presunciones iniciales se implantan gradual y firmemente en la misión, metas, estructuras y métodos de trabajo del grupo.
- Normas de conducta. - Regulada por reglas que son comunes a todos los miembros.
- Estructura. - Jerarquía de responsabilidades que hace que unos asuman funciones de dirección y el resto se subordine.

Agostini destaca a la Cultura Organizacional no solo como una simple filosofía, sino también como un sistema que plantea funciones claras dentro de una estructura, teniendo un papel de definición de fronteras, y transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Para TPM la Cultura Organizacional genera un sentido de pertenencia desde el individuo hacia la organización. Y por último hay que citar a Rodríguez ya que nos brinda una directriz muy importante afirmando que la cultura organizacional se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante su gestación y florecimiento, y una de sus tareas es solucionarlos en post de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización.

Clima Organizacional

Según (MENDEZ, 2010, págs. 28,29) encuentra que el Clima Organizacional es resultado de los efectos percibidos del sistema formal, estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Además, define al clima organizacional como las percepciones que los individuos desarrollan en la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional, analizando a este como un sistema de valores en una organización.

Para (CHIANG, 2010, pág. 89) el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente laboral, estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en este medio, teniendo repercusiones sobre su comportamiento.

El clima organizacional es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Por lo tanto, se define al clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, formando un sistema interdependiente altamente dinámico.

Analizando las definiciones Méndez y Chiang, podemos ver que comparten el criterio de que el Clima Organizacional son todas las percepciones que los individuos desarrollan en la convivencia con| otros

individuos dentro de un ambiente organizacional. Además, Chiang añade que el clima organizacional es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

El autor (BLANCH, 2010, págs. 59,60) identifica al Clima Organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). El clima organizacional está íntimamente ligado a las percepciones que trabajadores y directivos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Características del Clima Organizacional

Las características de un sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional, repercutiendo sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Blanch postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Estructura. - Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

- Responsabilidad. - Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa. - Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío. - Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones. - Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación. - Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares. - Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos. - Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto

surjan.

- Identidad. - Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Liderazgo

A criterio de (RUIZ M. 2010, pág. 128) el liderazgo dentro de las organizaciones supone autoimponerse la responsabilidad de guiarlas a caminos de competitividad. Parece obvio, pero conviene recordar que en el mercado empresarial, no todos los que se creen líderes actúan de tal forma, lo que a largo plazo crea confusión, deterioro en las relaciones humanas dentro de la empresa y situaciones de riesgo laboral. Lo más importante para las empresas es manejarse en el éxito, y nadie mejor que los líderes para conducirlos en ese trayecto.

Otros aspectos a tener en cuenta en el liderazgo empresarial son la disciplina con la misión, lo que supone adaptarse a los cambios para no perder el ritmo en la competitividad del sector, y nunca cerrar la ventana a la innovación ideológica y tecnológica.

Mientras exista un éxito por celebrar, un camino habrá por encontrar y comentar. Cuando la embriaguez del éxito lo ridiculiza, se acaban las expectativas, surge el estrés del éxito. Se trata de ganar por ganar, ganar para sentirse bien, por obligación, por soberbia. Los caminos se acortan hasta desaparecer, entonces surge el abismo y el derribo. La empresa inteligente busca éxitos para celebrar (aprende), conoce el fracaso y lo engaña con la estrategia (fortaleza). La organización tonta no sabe celebrar un éxito, crea

problemas en los que disipa los reconocimientos y los logros, los anula (no aprende), desestima con soberbia el fracaso, no se prepara para recibirlo (debilidad).

El buen liderazgo en la empresa sabe administrar al talento. La gestión del talento consiste en atraer, retener a los profesionales con mejores dotes para enfrentar una tarea. Los líderes que tienen miedo al talento acaban perjudicándose a sí mismos; este perjuicio se extiende, a largo plazo, al conjunto de la organización. Los líderes empresariales no sólo tienen que tener estatura suficiente para atraer a los grandes talentos; también necesitan carácter para retenerlos. Los profesionales con talento tienen opciones: pueden marcharse a la competencia o convertirse ellos mismos en competencia.

(DAFT, 2011, págs. 5,6) afirma que el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. La siguiente figura resume los elementos básicos de esta definición. El liderazgo implica influencia, ocurre entre personas, éstas tienen la intención de realizar cambios importantes y éstos reflejan los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores.



Figura 5. Lo que entraña el Liderazgo

Los valores básicos de la cultura nos facilitan concebir el liderazgo como un acto en que un líder dirige a un seguidor. Sin embargo, el liderazgo es recíproco, en la mayoría de las organizaciones, los superiores influyen en los subordinados, pero los subordinados también influyen en los superiores. Las personas involucradas en la relación quieren cambios sustanciales; es decir, el liderazgo implica crear cambios y no conservar el statu quo.

Además, los líderes no dictan los cambios pretendidos, sino que éstos reflejan los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores. Es más, el cambio está encaminado hacia un resultado que buscan tanto el líder como sus seguidores, hacia un futuro deseado o un propósito compartido que les lleva a tratar de alcanzar el resultado más preferible. Un aspecto importante del liderazgo es que busca influir en otros con el propósito de que se agrupen en torno a una visión común. Por tanto, el liderazgo implica influir en las personas con el objeto de propiciar un cambio que llevará hacia un futuro deseable. Además, el liderazgo es una actividad de persona a persona y no es como el papeleo administrativo ni la planeación de actividades.

Existe el estereotipo de que los líderes tienen algo diferente, que no son como los demás. Sin embargo, las cualidades que se necesitan para un liderazgo eficaz son, en realidad, las mismas que se necesitan para ser un seguidor eficaz. Los seguidores eficaces piensan por su cuenta y desempeñan sus tareas con energía y entusiasmo. Están comprometidos con algo que va más allá de su interés personal y tienen el valor para defender sus creencias. Los buenos seguidores no siguen ciegamente al líder ni “dicen siempre que sí.”

Según (STUCCHI, 2011) el Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Se identifica cuatro comportamientos de liderazgo, tales son:

- o Líder directivo: Es aquel que permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- o Líder apoyador: El líder que apoya es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- o Líder participativo: Es aquel que consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión
- o El líder orientado al logro: Es aquel que implanta metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo, históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

- o Edad del liderazgo de conquista. - Durante este período la principal

amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

- o Edad del liderazgo comercial. - A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo, la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.
- o Edad del liderazgo de organización. - Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- o Edad del liderazgo e innovación. - Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente obsolescencia.
- o Edad del liderazgo de la información. - El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más creativa.
- o Liderazgo en la "Nueva Edad". - Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera, con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea.

Aprendizaje organizacional

El Aprendizaje Organizacional ha llegado a ser cada vez más importante para la supervivencia de las empresas, esto como resultado de varios cambios en el contexto de las mismas; de hecho, el término aprendizaje organizacional ha sido utilizado extensamente, incluso abusando del término en los negocios; sin embargo, (MARTINEZ, 2011, págs. 60,61), señala que “Todas las condiciones necesarias para crear las bases intelectuales y prácticas del aprendizaje organizacional tomaron lugar desde 1947.

El aprendizaje en la organización sucede en rutinas cotidianas organizadas en esquemas que permiten asimilar, procesar e interpretar la información. Las rutinas incluyen las ideologías institucionales, estrategias, sistemas, tecnologías, culturas y convencionalismos que impactan la forma en que las organizaciones emprenden las actividades; mientras que los esquemas son mapas mentales que permiten interpretar la información. Ambas, rutinas y esquemas, son complejas, se interrelacionan y penetran con fuerza en la organización, por lo mismo permanecen en ella más allá de un puesto o persona en particular.

En la actualidad, el aprendizaje continuo es indispensable dada la alta competitividad que existe en el contexto global; solamente con el aprendizaje será posible una adaptación efectiva en los ambientes de negocios, captar las oportunidades, aplicar el conocimiento más rápidamente y generar valor para la empresa y para los que en ella invierten.

El Aprendizaje Organizacional según (HAMILTON, 2010, pág. 30) es un proceso de codificación y comunicación a través de los cuales el

conocimiento individual se convierte en conocimiento accesible a todos los miembros relevantes de la organización.

2.3. Definición de términos básicos

Comunicación Institucional. “Conjunto de operaciones de comunicación realizadas por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) tratando de hacerse conocer o mejorar su imagen. Cuando se habla de una empresa se habla mejor de comunicación corporativa. La comunicación corporativa se opone a la comunicación comercial o de producto, que aspira a poner de relieve, mediante mensajes comerciales, un producto o un servicio”. (WESTPHALEN, M.H.; PIÑUEL, J.L.: La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico. Madrid, Ediciones del Prado. 1993).

Community Manager. - En redes sociales vinculadas a una Institución, la persona que, en nombre de ésta, gestiona los públicos, lanza contenidos, incentiva la participación, se pone a disposición de los usuarios advirtiendo las tendencias de los consumidores. **Consultor de comunicación.** - “Profesional de reconocido prestigio, no vinculado laboralmente a una empresa, que asiste a los directivos de ésta en alguna de las especialidades profesionales de la comunicación, remunerado por comisión, por consulta o por cantidad fija anual o mensual, sin que le alcance responsabilidad alguna en las propuestas que formule”. (WESTPHALEN, M.H.; PIÑUEL, J.L.: La dirección de comunicación. Madrid: Ediciones del Prado, 1993).

Corporate pattern.- Norma corporativa. Puesta en práctica por, según

Villafañe, el Programa de Identidad Visual, el Programa de Intervención Cultural y el Manual de Gestión Comunicativa.

Cultura Corporativa. - “Conjunto de actitudes, comportamientos, tradiciones, rituales y valores compartidos por los asalariados de una misma empresa. La cultura de empresa viene marcada especialmente por su propia historia vivida y reflejada en la personalidad de sus dirigentes o fundadores”.(WESTPHALEN, M.H.; PIÑUEL, J.L.: La dirección de comunicación. Madrid: Ediciones del Prado, 1993). **Director de Comunidad 2.0.**- Según Ignasi Vendrell en el blog de Best Relations, el Chief Community Officer (CCO), “dirige el equipo completo por lo que es un experto en relaciones públicas/comunicación, pero con una considerable base de conocimiento en plataformas 2.0. Entre sus funciones destaca el diseño y desarrollo de la estrategia para que la empresa interactúe con su comunidad online. Además, se dedica a establecer políticas interdepartamentales cruzadas, así como, sobre los mercados verticales”.

Dafo (Análisis).- “Es el análisis de cuatro variables (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Permite analizar las características de la empresa en relación con el medio que la envuelve, compensando las oportunidades con las amenazas y las fortalezas con las debilidades”. (De Marketing Data-Red.com).

Imagen corporativa. - “Es la idea que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”. (Paul Capriotti). “Es la que tiene

determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la Imagen corporativa es una tarea permanente”. (END, Nicholas: La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. Díaz de Santos.1992).

Imagen intencional. - “Es la imagen que una organización quiere proyectar de sí misma ante sus públicos prioritarios, a través de su personalidad corporativa, por ser la que mejor satisface los objetivos de un proyecto empresarial. Es un concepto sinónimo del de imagen necesaria y muy próximo al de posicionamiento estratégico”. (VILLAFANE, Justo: La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid. Pirámide. 2004).

Stakeholders.- Grupos de interés para una empresa, internos o externos: trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, etc.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

Existe relación significativa entre el desarrollo organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.R.L. Unidad - Pasco, 2017.

2.2.2 Hipótesis específicos

a) La relación es significativa entre el cambio organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.R.L. Unidad - Pasco, 2017.

b) La relación es significativa entre el trabajo en equipo y la

comunicación interna en la empresa H&T S.R.L. Unidad - Pasco, 2017.

c) La relación es significativa entre el clima organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017.

2.5 Identificación de variables.

2.5.1 Variable Independiente

X. Comunicación interna

2.5.2 Variable Dependiente

Y. Desarrollo organizacional

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

2.6.1 Comunicación interna

La Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además, hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

2.6.2 Desarrollo organizacional.

El Desarrollo Organización (DO), es un proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia,

entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral. El desarrollo organizacional se distingue de otras actividades planeadas de cambio, entre ellas la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos, porque se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas. Más aún, busca ante todo perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que las rodea. El DO va asociado con variables como el cambio organizacional, trabajo en equipo, cultura organizacional, clima organizacional, liderazgo, y aprendizaje organizacional).

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
V.I. COMUNICACIÓN INT	La Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.	Elementos de comunicación Flujos de comunicación Impacto de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación institucional • Transmisión de información • Fortalecimiento de Relaciones interpersonales • Coordinación interna
V.D. DESARROLLO ORGANIZACION AL	El Desarrollo Organización (DO), es un proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral. El desarrollo organizacional se distingue de otras actividades planeadas de cambio, entre ellas la innovación tecnológica o el desarrollo de nuevos productos, porque se centra en darle a las empresas la capacidad de evaluar su funcionamiento actual y de alcanzar sus metas. Más aún, busca ante todo perfeccionar el sistema total: la empresa y sus partes dentro del contexto del ambiente que las rodea. El DO va asociado con variables como el cambio organizacional, trabajo en equipo, cultura organizacional, clima organizacional, liderazgo, y aprendizaje organizacional.	Cambio Organizaci onal Trabajo en Equipo Liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptación • Barreras de adaptación • Proceso de cambio • Agentes de cambio

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados, el estudio reúne las condiciones suficientes para ser considerado como una Investigación Básica; en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoyará en conocimientos sobre comunicación interna y desarrollo organizacional

3.1.2 Nivel de la investigación

Por su nivel, el presente estudio es de carácter Descriptivo y Relacional.

3.2. Método de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizará los métodos: Inductivo – Deductivo, con carácter científico.

3.3. Diseño de la Investigación

El diseño a emplearse es transversal descriptivo, cuyo objetivo es la recolección de datos para describir la frecuencia en la población definida.

$$M = \frac{OX}{OY} \quad r$$

Donde:

M : Muestra de estudio

O : Observaciones obtenidas en cada una de las variables

X : Comunicación Interna

Y : Desarrollo Organizacional

r : Relación entre las variables de estudio

3.4. Población y muestra

3.4.1 Universo del estudio

El universo de estudio para esta investigación comprende a 120 colaboradores de la Empresa H&T SCL.

3.4.2 Universo social

El Universo social está comprendido por todos los colaboradores de las empresas dedicadas al servicio de la minería en Pasco y en todo el Perú.

3.4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis queda conformada por un colaborador de la población en estudio.

3.4.4 Muestra de la investigación

Para calcular la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

Fórmula

$$n_o = \frac{N Z^2 P \cdot Q}{(N-1) E^2 + P \cdot Q Z^2}$$

n =? (Tamaño de la muestra)

N = 120 (Tamaño de la población)

Z = 1.96 (Nivel de confianza)

P = 0.5 (Variabilidad positiva)

Q = 0.5 (Variabilidad negativa)

E = 5% (Margen de error)

$$n_o = \frac{120(1.96)^2 0.5 0.5}{(120 - 1) (0.05)^2 + (0.5) (0.5) (1.96)^2} = 77$$

Entonces $n_o =$ La muestra es 77 trabajadores

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnicas

- Observación.
- Encuesta.

3.5.2 Instrumentos

- Guía de observación.
- Cuestionario.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La tabulación de datos se realizará mediante la hoja de cálculos de Excel y para el procesamiento de datos se utilizará el paquete estadístico SPSS

3.7. Tratamiento estadístico

El tratamiento estadístico se realizará con la estadística descriptiva e inferencial utilizando tablas y cuadros estadísticos como también se realizará la interpretación de estos con el estadístico SPSS

3.8 Orientación ética

Declaratoria de autenticidad

El contenido de nuestra investigación “DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA H&T S.R.L. UNIDAD VOLCAN - PASCO 2017”, se enmarca dentro de los parámetros de la ética, para ello destacamos:

- a) La tesis es original
- b) Hemos respetado las normas APA en cuanto a citas y referencia de las fuentes consultadas.
- c) Los datos presentados corresponden a los resultados

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo fue realizado, encuestando de manera directa a los colaboradores de la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan- Pasco, 2017.

Así mismo se tomó los datos y fueron procesados con el software, SPSS 24, considerando tres etapas, una representación de tablas de frecuencias por cada una de las preguntas, y también se utilizó sus respectivas representaciones y finalmente aplicamos una prueba de Hipótesis utilizando la t-students correlación pearson.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

A. Variable comunicación interna

4.2.1 Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa.

Cuadro No- 1

Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional

Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	8	10,4
Pocas veces	6	7,8
A veces	18	23,4
Casi siempre	19	24,7
Siempre	26	33,8
Total	77	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el personal la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa., se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 10,4% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa.
2. Un 7,8% de la muestra encuestada opinan que **Pocas veces** la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa.
3. Un 23,4% de la muestra encuestada opinan que **A veces** la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa.
4. Un 24,7% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa.

5. Un 33,8% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa.

Cuadro No- 1

La comunicación interna genera una identificación institucional

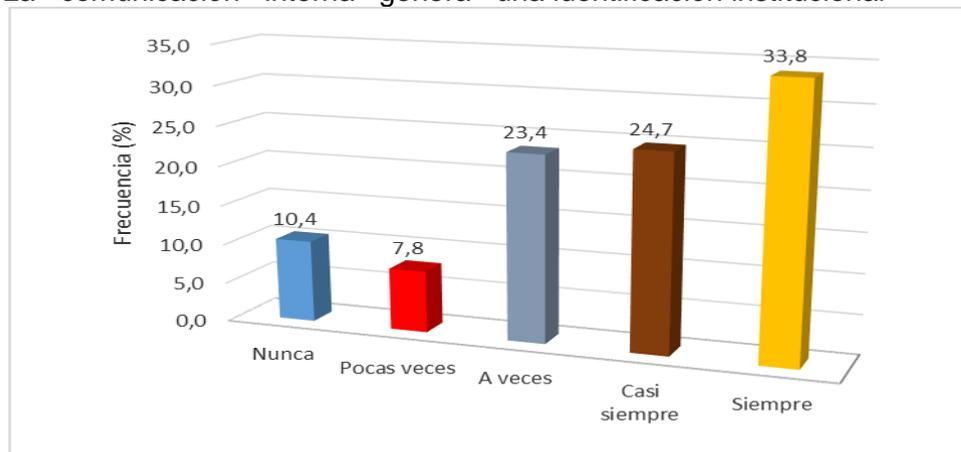


Gráfico del cuadro No- 1

- 4.2.2 ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?

Cuadro No- 2

La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa

¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	4	5,2
Pocas veces	12	15,6
A veces	20	26,0
Casi siempre	17	22,1
Siempre	24	31,2
Total	77	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si en el personal la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 5,2% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa.
2. Un 15,6% de la muestra encuestada opinan que **Pocas veces** la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa.
3. Un 26% de la muestra encuestada opinan que **A veces** la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa
4. Un 22,1% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa.
5. Un 31,2% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa.

¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?

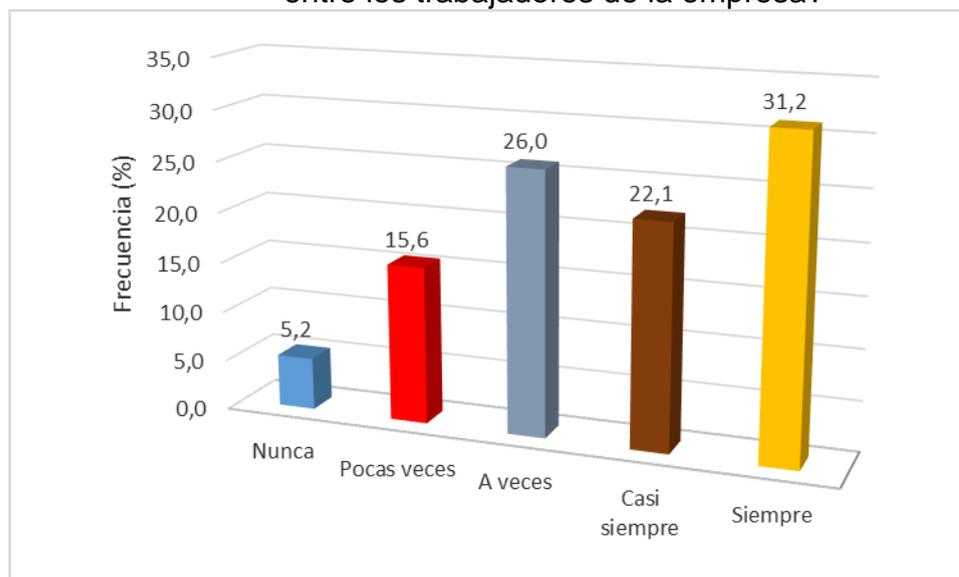


Grafico del cuadro No- 2

4.2.3 ¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización?

Cuadro No- 3

¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización?	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	7	9,1
Pocas veces	11	14,3
A veces	21	27,3
Casi siempre	15	19,5
Siempre	23	29,9
Total	77	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si en el personal la comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 9,1% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** la comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización.

2. Un 14,3% de la muestra encuestada opinan que **Pocas veces** la comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización.
3. Un 27,3% de la muestra encuestada opinan que **A veces** la comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización.
4. Un 19,5% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** la comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización.
5. Un 29,9% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** la comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización.

Cuadro No- 3
La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización

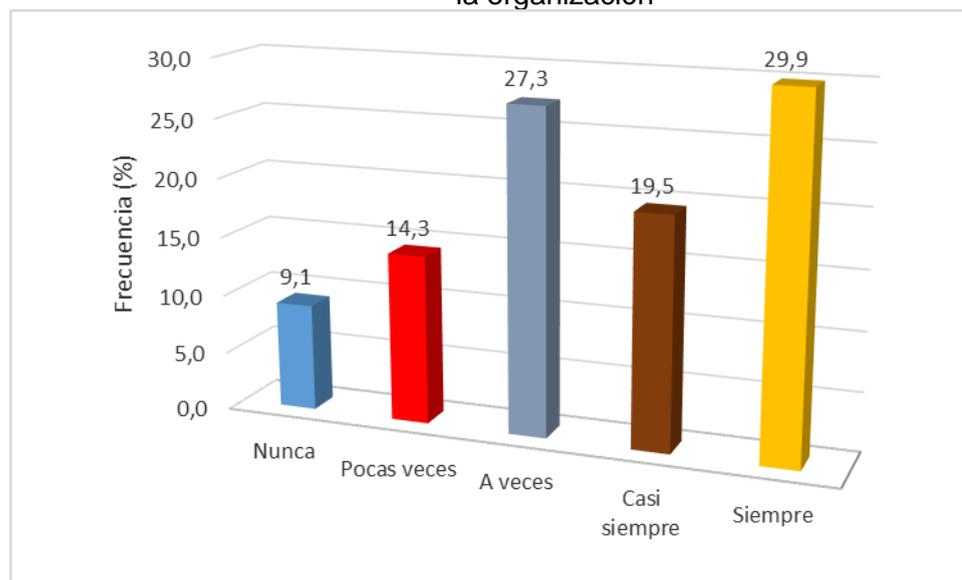


Grafico del cuadro No- 3

4.2.4 ¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?

Cuadro No- 4

¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	9	11,7
Pocas veces	12	15,6
A veces	20	26,0
Casi siempre	14	18,2
Siempre	22	28,6
Total	77	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el personal considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 11,7% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas
2. Un 15,6% de la muestra encuestada opinan que **Pocas veces** considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas
3. Un 26% de la muestra encuestada opinan que **A veces** considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas
4. Un 18,2% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas

5. Un 28,6% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas

Cuadro No- 4

Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas

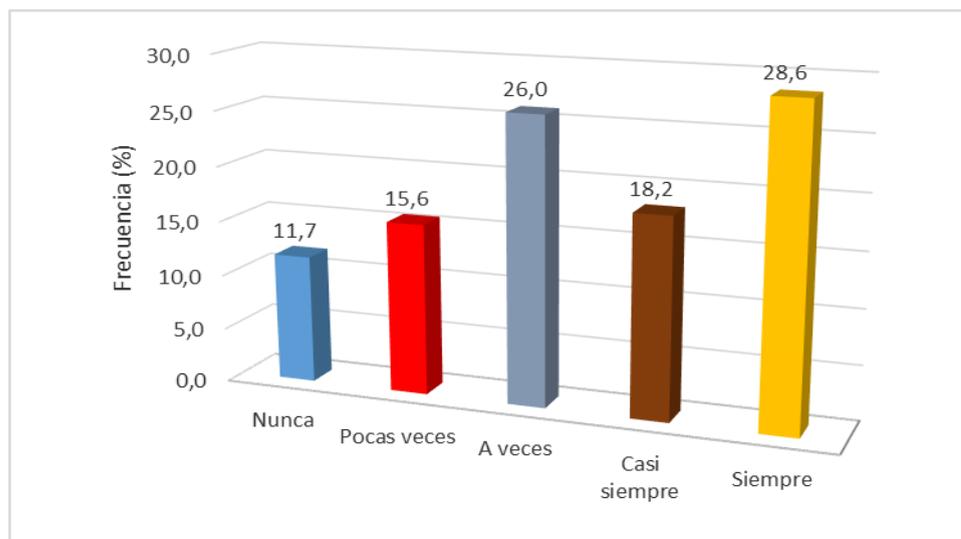


Gráfico del cuadro No- 4

4.2.5 ¿Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores?

Cuadro No- 5

Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores

¿Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores?	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	4	5,2
Pocas veces	5	6,5
A veces	21	27,3
Casi siempre	20	26,0
Siempre	27	35,1
Total	77	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el personal considera que una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 5,2% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores
2. Un 6,5% de la muestra encuestada opinan que **Pocas veces** una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores
3. Un 27,3% de la muestra encuestada opinan que **A veces** una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores
4. Un 26% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores
5. Un 35,1% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores

Cuadro No- 5

Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas

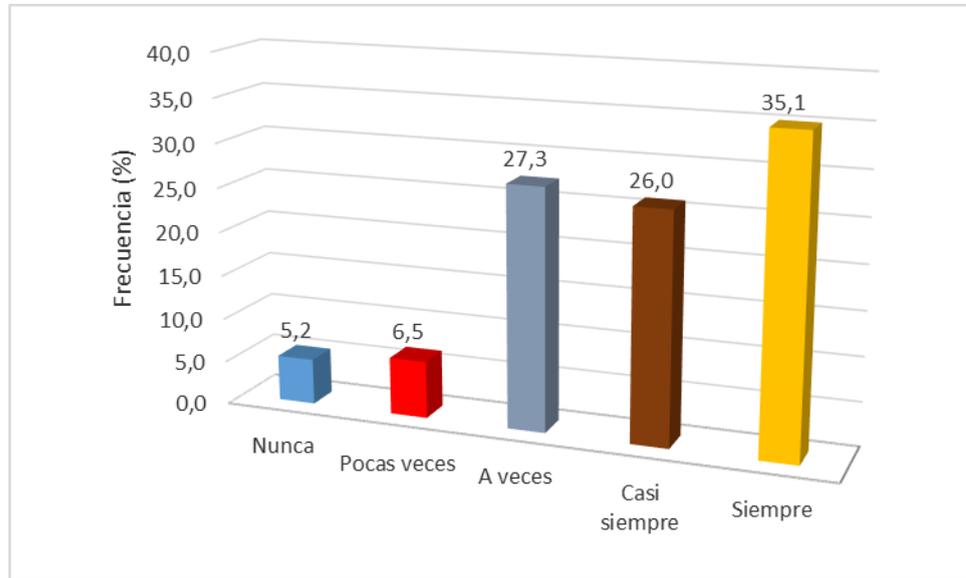


Grafico del cuadro No- 5

4.2.6 Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?

Cuadro No- 6

Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa

Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	21	27,3
Pocas veces	15	19,5
A veces	17	22,1
Casi siempre	11	14,3
Siempre	13	16,9
Total	77	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el personal conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 27,32% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** conocen los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa
2. Un 19,5% de la muestra encuestada opinan que **Pocas veces** conocen los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa
3. Un 22,1% de la muestra encuestada opinan que **A veces** conocen los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa
4. Un 14,3% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** conocen los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa
5. Un 16,9% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** conocen los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa

Cuadro No- 6

Conocen los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa

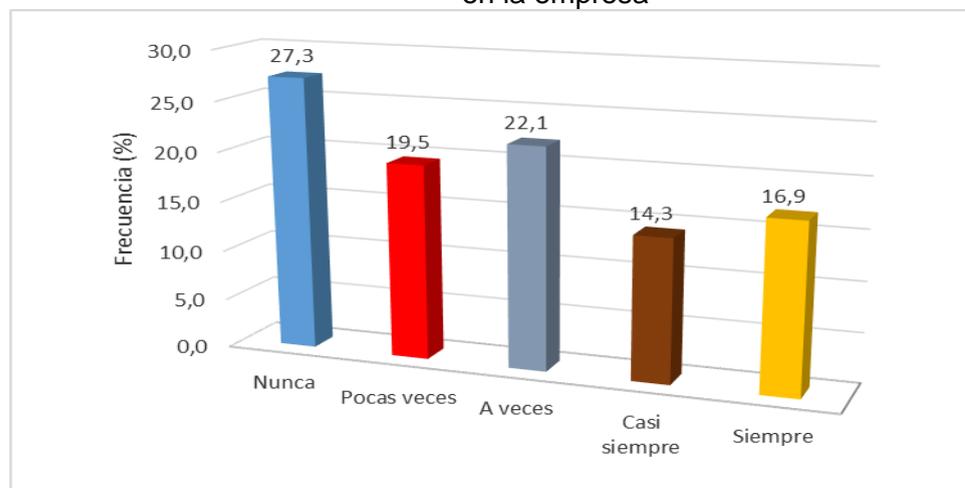


Gráfico del cuadro No- 6

B. Variable desarrollo organizacional

4.2.7 ¿Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?

Cuadro No- 7

Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa

¿Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Malo	14	18,2
Regular	17	22,1
Bueno	25	32,5
Muy bueno	10	13,0
Excelente	11	14,3
Total	77	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el personal de qué manera cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 18,2% de la muestra encuestada opinan que es **Malo** los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa
2. Un 22,1% de la muestra encuestada opinan que es **Regular** los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa
3. Un 32,5% de la muestra encuestada opinan que es **Bueno** los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa
4. Un 13% de la muestra encuestada opinan que es **Muy bueno** los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa

5. Un 14,3% de la muestra encuestada opinan que es **Excelente** los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa

Cuadro No- 7

Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa

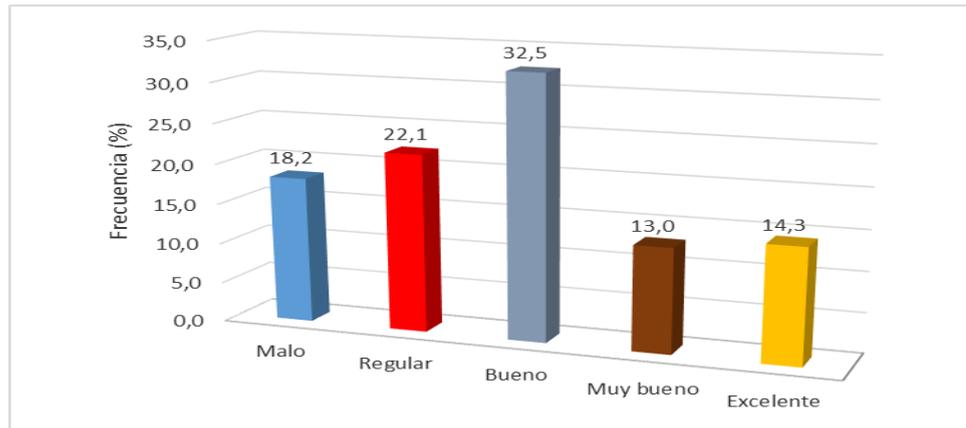


Grafico del cuadro No- 7

- 4.2.8 ¿Considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa?

Cuadro No- 8

Considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa

¿Considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa?	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	14	18,2
Pocas veces	17	22,1
A veces	25	32,5
Casi siempre	10	13,0
Siempre	11	14,3
Total	77	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el personal considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 18,2% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa
2. Un 22,1% de la muestra encuestada opinan que **Pocas veces** considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa
3. Un 32,5% de la muestra encuestada opinan que **A veces** considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa
4. Un 13% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa.
5. Un 14,3% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa.

Cuadro No- 8

Considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa

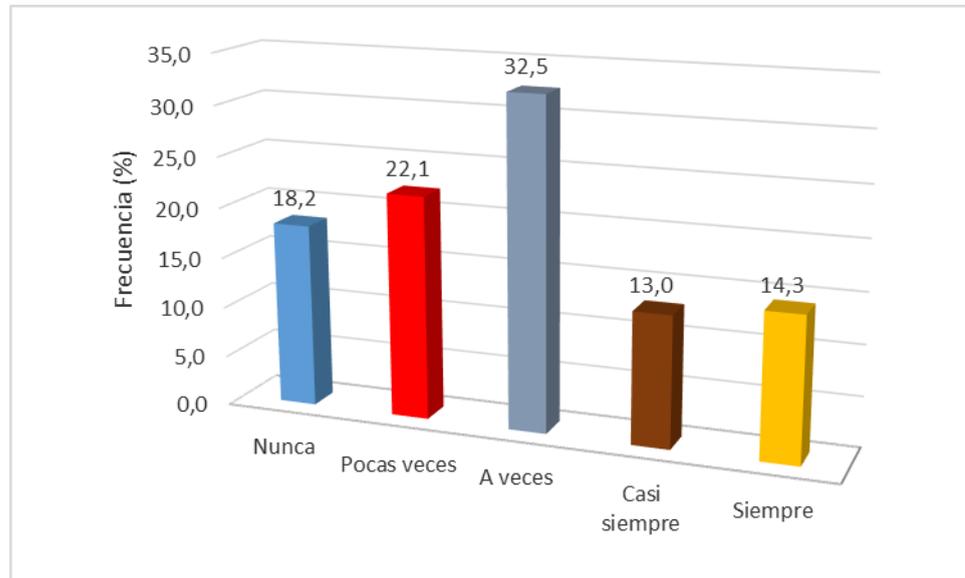


Grafico del cuadro No- 8

4.2.9 ¿Existe alguna influencia de los agentes de cambio organizacional sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución?

Cuadro No- 9

Existe alguna influencia de los agentes de cambio organizacional sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución

¿Existe alguna influencia de los agentes de cambio organizacional sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución?	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	7	9,1
Pocas veces	10	13,0
A veces	28	36,4
Casi siempre	15	19,5
Siempre	17	22,1
Total	77	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el personal considera si existe alguna influencia de los agentes de cambio organizacional sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 9,1% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** existe alguna influencia de los agentes de cambio organizacional sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución
2. Un 13% de la muestra encuestada opinan que **Pocas veces** existe alguna influencia de los agentes de cambio organizacional sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución.
3. Un 36,4% de la muestra encuestada opinan que **A veces** existe alguna influencia de los agentes de cambio organizacional sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución.
4. Un 19,5% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** existe alguna influencia de los agentes de cambio organizacional sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución.
5. Un 22,1% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** existe alguna influencia de los agentes de cambio organizacional sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución.

Cuadro No- 9

Existe alguna influencia de los agentes de cambio organizacional sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución

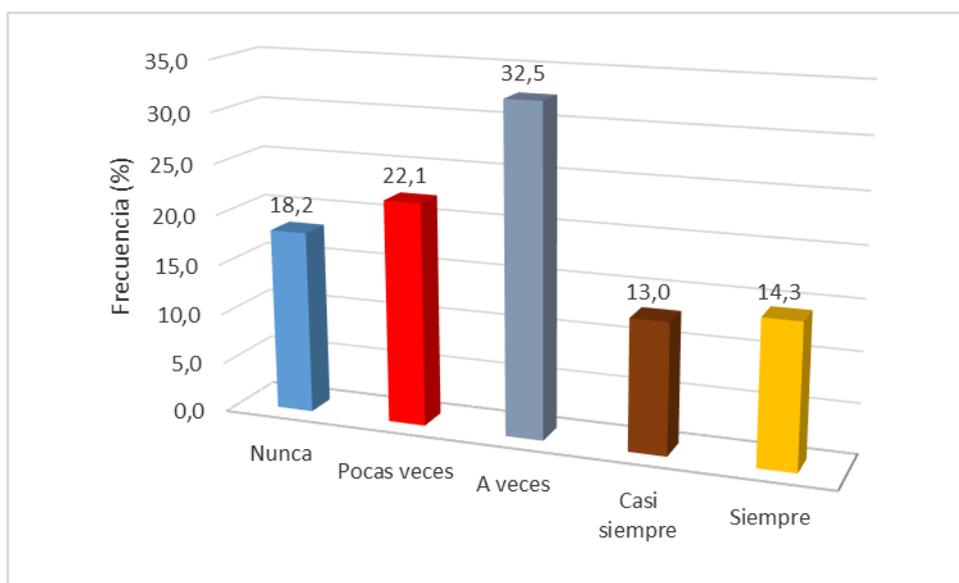


Grafico del cuadro No- 9

4.2.10 ¿Considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa?

Cuadro No- 10

Considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa

¿Considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa?	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	4	5,2
Pocas veces	6	7,8
A veces	35	45,5
Casi siempre	18	23,4
Siempre	14	18,2
Total	77	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÒN:

Con la finalidad de conocer si el personal considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 5,2% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa.
2. Un 7,8% de la muestra encuestada opinan que **Pocas veces** considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa.
3. Un 45,5% de la muestra encuestada opinan que **A veces** considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa.
4. Un 23,4% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa.
5. Un 18,2% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa.

Cuadro No- 10

Existe alguna influencia de los agentes de cambio organizacional sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución

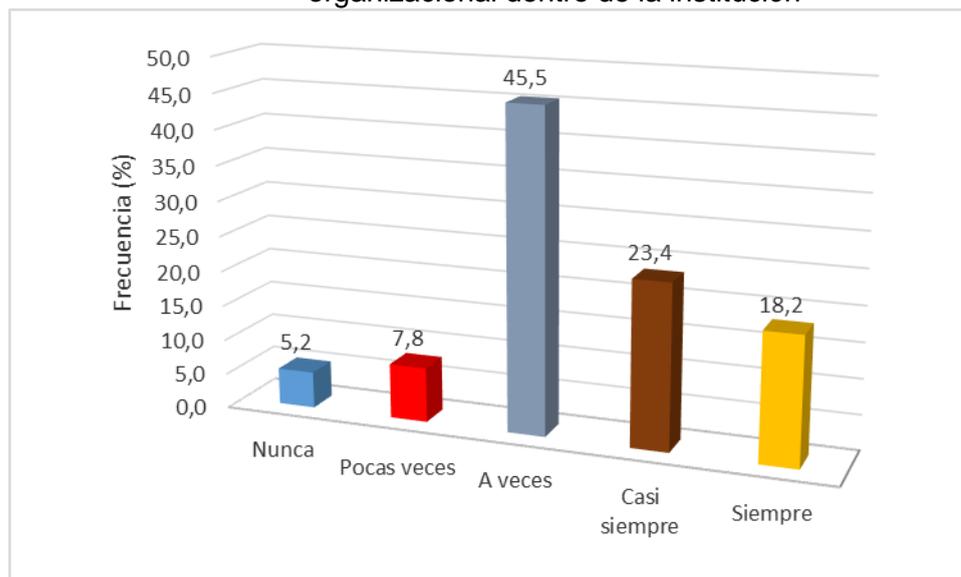


Grafico del cuadro No- 10

4.2.11 ¿Considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa?

Cuadro No- 11

Considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa

¿Considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa?	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	10	13,0
Pocas veces	9	11,7
A veces	19	24,7
Casi siempre	19	24,7
Siempre	20	26,0
Total	77	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el personal considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 13% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa.
2. Un 11,7% de la muestra encuestada opinan que **Pocas veces** considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa.
3. Un 24,7% de la muestra encuestada opinan que **A veces** considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa.
4. Un 24,7% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa.
5. Un 26% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa.

Cuadro No- 11

Considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa

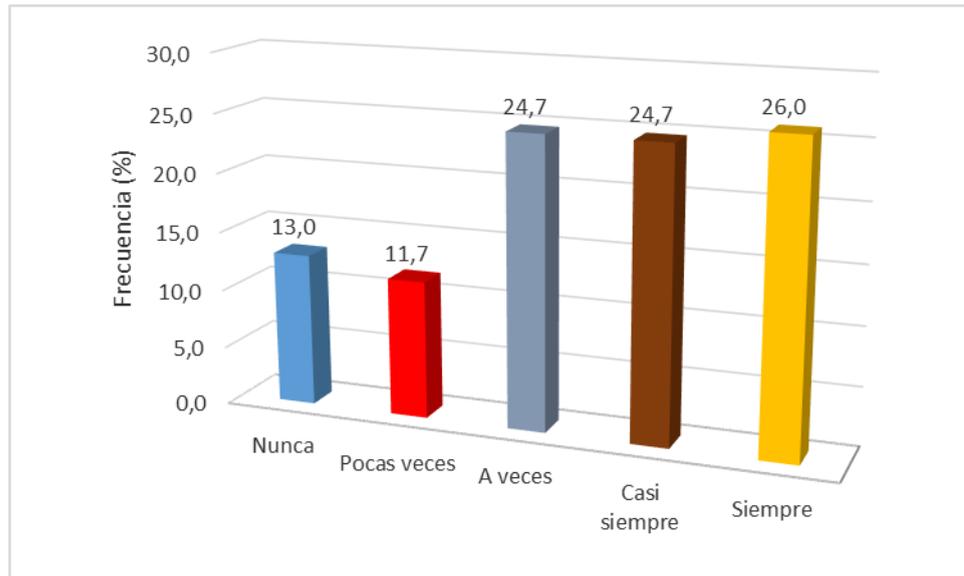


Grafico del cuadro No- 11

4.2.12 ¿Cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado?

Cuadro No - 12

Cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado

¿Cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado?	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Nunca	8	10,4
Pocas veces	10	13,0
A veces	22	28,6
Casi siempre	20	26,0
Siempre	17	22,1
Total	77	100,0

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

INTERPRETACIÓN:

Con la finalidad de conocer si el personal cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 10,4% de la muestra encuestada opinan que **Nunca** Cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado

2. Un 13% de la muestra encuestada opinan que **Pocas veces** cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado.
3. Un 28,6% de la muestra encuestada opinan que **A veces** cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado.
4. Un 26% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado.
5. Un 22,1% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado.

Cuadro No- 12

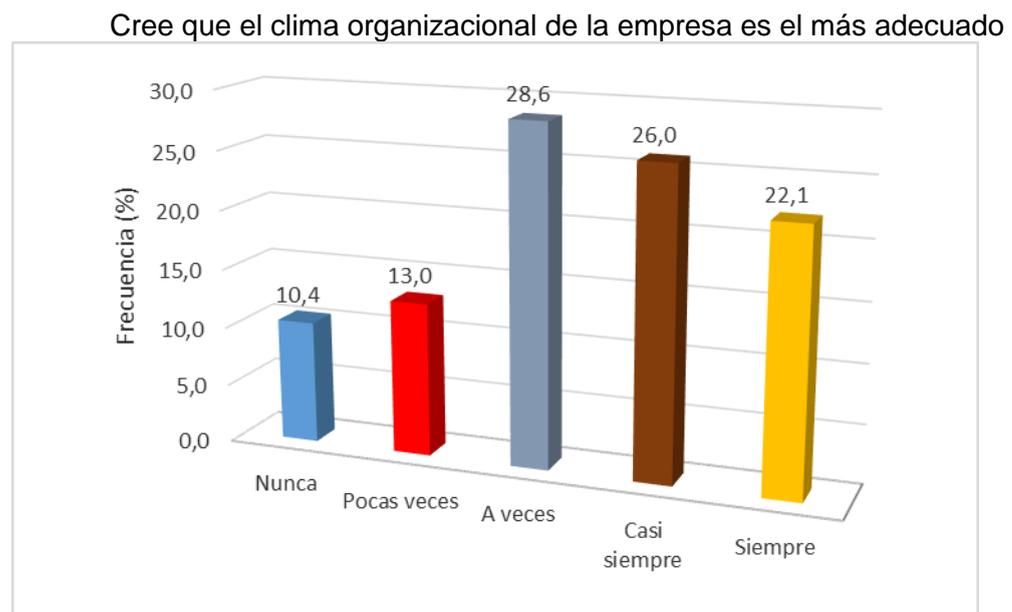


Grafico del cuadro No- 12

4.3. Prueba de hipótesis

Para contrastar las hipótesis planteadas se utilizó la prueba de Ji Cuadrada, es una prueba no paramétrica adecuada para esta investigación porque son variables cualitativas.

Para demostrar la Hipótesis General, debemos realizar la prueba de hipótesis en

cada uno de las específicas, como realizaremos a continuación.

Hipótesis general:

Ho: La relación no es significativa entre el desarrollo organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017.

H₁: La relación es significativa entre el desarrollo organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017.

Pasos para realizar la prueba de hipótesis

1. **Alfa o nivel de significancia:** $\alpha = 0.05$

2. **Escoger el Estadístico de prueba:**

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. **Regla de Decisión:**

Si el p-valor ≤ 0.05 , se acepta H₁

Si el p-valor > 0.05 , se rechaza la H₁.

4. **Hallando el valor del nivel de significancia**

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,521 ^a	2	0,031
Razón de verosimilitud	2,524	2	0,283
Asociación lineal por lineal	1,941	1	0,164
N de casos válidos	77		

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 33.47.

Encontrado el p-valor es igual a 0.031 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05

entonces se acepta la H1.

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la relación es significativa entre el desarrollo organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017. Quedando de esta manera demostrada la prueba de hipótesis en que ambas variables se encuentran relacionadas.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

HIPÓTESIS A:

H₀: La relación no es significativa entre el cambio organizacional y la comunicación interna en la empresa H6T S.A.C. unidad Volcan - Pasco, 2017.

H₁: La relación es significativa entre el cambio organizacional y la comunicación interna en la empresa H6T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco, 2017.

1. Alfa o nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

2. Escoger el Estadístico de prueba:

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{(F-1)(C-1)}$$

3. Regla de Decisión:

Si $\alpha \leq 0.05$, se acepta H1

Si $\alpha > 0.05$, se rechaza la H1

4. Hallando el valor del nivel de significancia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson Razón de verosimilitud	1,015 ^a	4	0,043
Asociación lineal por lineal	1,021	4	0,907
N de casos válidos	,167	1	0,683
	77		

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 17.43.

Encontrado el p-valor igual a 0.043 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H_1 .

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que existe relación significativa entre el cambio organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017.

HIPÓTESIS B:

H_0 : La relación no es significativa entre el trabajo en equipo y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017.

H_1 : La relación es significativa entre el trabajo en equipo y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017.

- 1. Alfa o nivel de significancia: $\alpha = 0.05$**
- 2. Escoger el Estadístico de prueba:**

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. Regla de Decisión:

Si $\alpha \leq 0.05$, se acepta H1

Si $\alpha > 0.05$, se rechaza la H1

4. Hallando el valor del nivel de significancia

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson Razón de verosimilitud	1,015 ^a	4	0,009
Asociación lineal por lineal	1,021	4	,907
N de casos válidos	,167	1	,683
	77		

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 17.43.

Encontrado el p-valor igual a 0.009 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H1.

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la relación es significativa entre el trabajo en equipo y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017.

HIPÓTESIS C:

H₀: La relación no es significativa entre el clima organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017.

H₁: La relación es significativa entre el clima organizacional y la

comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017.

Pasos para realizar la prueba de hipótesis

1. **Alfa o nivel de significancia:** $\alpha = 0.05$

2. **Escoger el Estadístico de prueba:**

$$\sum_{i=1}^F \sum_{j=1}^C \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \sim \chi^2_{((F-1)(C-1))}$$

3. **Regla de Decisión:**

Si el p-valor ≤ 0.05 , se acepta H1

Si el p-valor > 0.05 , se rechaza la H1.

4. **Hallando el valor del nivel de significancia**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,521 ^a	2	0,024
Razón de verosimilitud	2,524	2	0,283
Asociación lineal por lineal	1,941	1	0,164
N de casos válidos	77		

a. 0 casillas (.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 33.47.

Encontrado el p-valor es igual a 0.024 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H1.

Conclusión:

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la relación es significativa entre el clima organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L.

Unidad - Pasco, 2017. Quedando de esta manera demostrada la prueba de hipótesis en que ambas variables se encuentran relacionadas.

4.4. Discusión de resultados

Para realizar el análisis de resultados debemos de tener en cuenta las pruebas de hipótesis específicas, siendo cada una de ellas:

- Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la relación es significativa entre el desarrollo organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017. Quedando de esta manera demostrada la prueba de hipótesis en que ambas variables se encuentran relacionadas.
- Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que existe relación significativa entre el cambio organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017.
- Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la relación es significativamente el trabajo en equipo y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017.
- Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la relación es significativa entre el clima organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017. Quedando de esta manera demostrada la prueba de hipótesis en que ambas variables se encuentran relacionadas.

Por lo tanto, podemos concluir que:

“la relación es significativa entre el desarrollo organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.C.L. Unidad - Pasco, 2017”

CONCLUSIONES

1. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre el desarrollo organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco, 2017, esta decisión se sustenta en el valor del p valor es 0,031 es decir a un buen nivel de comunicación interna corresponde un buen nivel de desarrollo organizacional, por otro lado, si existe un deficiente nivel de comunicación interna le corresponde un deficiente nivel de desarrollo organizacional.
2. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre el cambio organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco, 2017, esta decisión se sustenta en el p valor que es 0,043 es decir a un buen nivel de comunicación interna le corresponde un buen nivel de cambio organizacional, por otro lado, si existe un deficiente nivel de comunicación interna le corresponde un deficiente nivel de cambio organizacional.
3. Se ha logrado determinar relación significativa entre el trabajo en equipo y la comunicación interna en la empresa H&T S.R.L. Unidad Volcan - Pasco, 2017, esta decisión se sustenta en el valor p valor que es 0,009 es decir a un buen nivel de comunicación interna le corresponde un buen nivel de trabajo de equipo, por otro lado, si existe un deficiente nivel de comunicación interna le corresponde un deficiente nivel de trabajo en equipo.
4. Se ha logrado determinar que existe relación significativa entre el clima organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.R.L. Unidad Volcan - Pasco, 2017, esta decisión se sustenta en el p valor que es 0,024 es

decir a un buen nivel de comunicación interna le corresponde un buen nivel de clima organizacional, por otro lado, si existe un deficiente nivel de comunicación interna le corresponde un deficiente nivel de clima organizacional.

RECOMENDACIONES

1. Corregir las falencias que presenta la comunicación interna con la finalidad de mejorar la coordinación de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la organización.
2. Es urgente mejorar la comunicación interna en post de incrementar la productividad de la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco y así también mejorar las actitudes de los trabajadores.
3. Dar a conocer a cada uno de los colaboradores de la empresa cuales son los tipos de comunicación con los que trabaja la institución, y además lograr que identifiquen los medios de comunicación internos con los que se cuenta.
4. Analizar la actual distribución de funciones de la empresa y su incidencia sobre el trabajo en equipo. Además, hay que mejorar el clima organizacional de la empresa H&T. Unidad Volcan - Pasco con la finalidad de tener un correcto desenvolvimiento de los trabajadores.
5. Diseñar estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna con el objetivo de que esta pueda cumplir sus principales funciones que como son: Generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

- ACOSTA, J. (2011). Trabajo en Equipo. Madrid, España : ESIC.
- AGOSTINI, E. (18 de 12 de 2010). La Cultura Organizacional. Recuperado el 05 de 07 de 2013, de <http://ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad-de-ingenieria-industrial-y-sistemas/desarrollo-organizacional/Semana04-02.pdf>
- ALVAREZ, G. (2011). Cambio Organizacional y Disciplinario. México , México : Plaza y Valdés S.A.
- AMOROS, E. (2011). Comportamiento Organizacional. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.
- ANDER-EGG, E. (2011). El Trabajo en Equipo. México, México : Editorial Progreso.
- ANDRADE, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica . Madrid, España : Gesbiblo S.L.
- ANDRADE, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- ANDRADE, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica. Madrid, España.
- ARAMBURU, N. (2012). Organización de Empresas. Bilbao, España : Deusto Publicaciones.
- BECKHARD, R. (2010). Desarrollo Organizacional.- Estrategias y Modelos. México, México: Fondo Educativo Interamericano.
- BERGES, L. (2011). Gestión de Empresas de Comunicación. Sevilla, España : Comunicación Social CS.

- BLANCH, J. (2010). Teoría de las relaciones laborales. Cataluña, España: Editorial UOC.
- CASTRO, J. (2012). Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional. Madrid, España : Gesbiblo S.L.
- CHIANG, M. (2012). Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas. Málaga, España : Editorial Vértice.
- CHIANG, M. (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Madrid, España: R.B. Servicios Editoriales.
- CHOMPOY, L. (2011). Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción. Universidad Politécnica Salesiana, Quito.
- CONTRERAS, H. (2012). RRPP Net Porat. Recuperado el 13 de 05 de 2013, de <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- DAFT, R. (2011). La Experiencia del Liderazgo, 3ra Edición. México : Thomson.
- DEL PUGAR, L. (2010). Comunicación de Empresa en Momentos Turbulentos. Madrid , España : ESIC Editorial.
- DIEZ, S. (2010). Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa. Vigo, España : Ideas Propias.
- DOMINGUEZ, D. (2011). La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa. Madrid, España : Visión Libros.
- EHB, E. H. (2010). Comunicación Empresarial - Una Guía para Directivos Ocupados. Bilbao, España : Deusto.

- ENRIQUE, A. (2011). La Planificación de la Comunicación Organizacional. Barcelona, España : Servei de Publicacions.
- MARTIN, F. (2010). Comunicación en las Empresas e Instituciones. Salamanca, España : Ediciones Universidad Salamanca.
- MARTINEZ, M. d. (2011). Orientación al Mercado, Un Modelo Desde la Perspectiva de Aprendizaje Organizacional. México, México: UAA.
- MELLO, D. F. (2010). Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral. México, México: Limusa.
- MENDEZ, C. (2010). Clima Organizacional en Colombia. Bogotá: Centro Editorial “Universidad del Rosario”.
- MONROY, A. (2010). Investigación histórica bibliográfica sobre la comunicación organizacional, relacionada con en el desarrollo organizacional. Corporación Instituto de Administración y Finanzas Pereira, Pereira.
- REBEIL, M. (2010). El poder de la comunicación en las organizaciones. México , México : AMCO.
- Vásquez, S. (2004). Educación en valores. Lima: Universidad Peruana Unión.

ANEXOS

ANEXO 01

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES:

Estimado Colaborador: A continuación, se encuentran una serie de proposiciones, por favor indique la respuesta que mejor describe su situación.

Las respuestas son absolutamente confidenciales y el cuestionario es anónimo, por lo que se le solicita sinceridad al contestar y recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Por favor, a continuación, indique la respuesta que mejor describe su grado de acuerdo con cada frase, según las siguientes claves:

COMUNICACIÓN INTERNA		Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa?					
2	¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?					
3	¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización?					
4	¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?					
5	¿Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores?					
6	¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?					
DESARROLLO ORGANIZACIONAL		Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
7	¿Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?					
		Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre
8	¿Considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentarse el desarrollo organizacional de la empresa?					
9	¿Existe alguna influencia de los agentes de cambio organizacional sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución?					
10	¿Considera que la distribución de funciones influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa?					
11	¿Considera que la cultura organizacional tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa?					
12	¿Cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado?					

Muchas gracias por su colaboración.

Yanacancha, Junio del 2019.

ANEXO Nº 02

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA H&T UNIDAD VOLCAN - PASCO 2017”.

<u>PROBLEMA GENERAL</u>	<u>OBJETIVO GENERAL</u>	<u>HIPÓTESIS GENERAL</u>	<u>VARIABLES E INDICADORES</u>	<u>METODOLOGÍA</u>
¿Existe relación significativa entre el desarrollo organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco, 2017?.	Conocer la relación significativa entre el desarrollo organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco, 2017	Existe relación significativa entre el desarrollo organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco, 2017	VARIABLE INDEPENDIENTE: X	TIPO DE INVESTIGACIÓN: <i>Aplicada</i> NIVEL DE INVESTIGACIÓN: <i>Descriptivo - Relacional</i>
<u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u>	<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	<u>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</u>	<i>COMUNICACIÓN INTERNA</i>	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN <i>Método Científico: Inductivo - Deductivo</i>
Pe1.	Oe1	He1	<u>DIMENSIONES</u> <i>Elementos de comunicación Flujos de comunicación Impacto de la comunicación</i>	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: <i>De acuerdo al tipo de investigación pertenece a la investigación cuantitativa, y se utiliza el diseño no experimental de Corte Transeccional y correlacional</i>
¿Existe relación significativa entre el cambio organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco, 2017?.	Conocer la relación significativa entre el cambio organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco, 2017.	Existe a relación significativa entre el cambio organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco, 2017.	<u>INDICADORES</u> Siempre Casi siempre A veces Pocas veces Nunca	POBLACIÓN 110 colaboradores.
Pe2.	Oe2	He2	VARIABLE DEPENDIENTE: Y	MUESTRA: 77 colaboradores
¿Existe relación significativa entre el trabajo en equipo y la comunicación interna en la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco, 2017?.	Conocer la relación significativa entre el trabajo en equipo y la comunicación interna en la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco, 2017..	Existe relación significativa entre el trabajo en equipo y la comunicación interna en la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco, 2017	<i>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</i>	TÉCNICA: Observación Encuestas,

Pe3.	Oe3	He3	<u>DIMENSIONES:</u> Cambio Organizacional Trabajo en Equipo Liderazgo	INSTRUMENTOS:
¿Existe relación significativa entre el clima organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan- Pasco, 2017?.	Conocer la relación significativa entre el clima organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco, 2017.	Existe relación significativa entre el clima organizacional y la comunicación interna en la empresa H&T S.A.C. Unidad Volcan - Pasco, 2016.	INDICADORES: Siempre Casi siempre A veces Pocas veces Nunca	<i>Guía de Observación</i> <i>Cuestionario,</i>