



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**COMUNICACIÓN INTERNA Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
HUAURA, 2019.**

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

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

ESMERALDA INÉS MARTINEZ MEZA

ASESOR:

DR. JESUS JACOBO CORONADO ESPINOZA

Huacho – Perú

2021

**COMUNICACIÓN INTERNA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA, 2019.**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS
Presidente

Mg. POLICARPO DIOMENES MARQUEZ VALENCIA
Secretario

Dr. FELIX GIL CARO SOTO
Vocal

DR. JESUS JACOBO CORONADO ESPINOZA
Asesor

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo al esfuerzo que mis padres realizaron para poder culminar mi carrera profesional y hoy en día poder estar haciendo presente este trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTOS:

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es la vida y lo justa que puede llegar a ser; gracias a mi familia por permitirme cumplir con excelencia en el desarrollo de esta tesis.

Gracias por creer en mi y gracias a dios por permitirme vivir y disfrutar de cada día.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mi hermosa familia.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	01
1.1. Presentación general del trabajo	01
1.2. Justificación de la investigación	03
1.3. Alcances del estudio	03
1.4. Objetivos: general y específicos	04
II. REVISIÓN LITERARIA	05
2.1. Antecedentes de la investigación	05
2.2. Bases teóricas de la primera variable	06
2.3. Bases teóricas de la segunda variable	22
2.4. Términos conceptuales	38
III. MATERIAL Y MÉTODOS	44
3.1. Tipo de investigación	44
3.2. Diseño de investigación	44
3.3. Nivel	44

3.4. Enfoque	44
3.5. Población y muestra	44
3.6. Técnicas e instrumentos de investigación	45
3.7. Procesamiento y análisis de datos	46
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	47
4.1. Presentación de resultados	47
4.2. Discusión	62
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	68
1. Matriz de consistencia	69
2. Cuadro de operacionalización de variables	71
3. Cuestionario	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Comunicaciones verticales	47
Tabla 2.	Comunicaciones transversales	48
Tabla 3.	Comunicaciones informales	49
Tabla 4.	Relaciones laborales	50
Tabla 5.	Eficacia	51
Tabla 6.	Eficiencia	52
Tabla 7.	Efectividad	53
Tabla 8.	Calidad	54
Tabla 9.	Economía	55
Tabla 10.	Pruebas de normalidad	56
Tabla 11.	Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional	57
Tabla 12.	Correlación de Rho de Spearman entre la comunicaciones verticales y el desarrollo organizacional	58
Tabla 13.	Correlación de Rho de Spearman entre la comunicaciones transversales y el desarrollo organizacional	59
Tabla 14.	Correlación de Rho de Spearman entre la comunicaciones informales y el desarrollo organizacional	60
Tabla 15.	Correlación de Rho de Spearman entre la comunicaciones informales y el desarrollo organizacional	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Comunicaciones verticales	47
Figura 2.	Comunicaciones transversales	48
Figura 3.	Comunicaciones informales	49
Figura 4.	Relaciones laborales	50
Figura 5.	Eficacia	51
Figura 6.	Eficiencia	52
Figura 7.	Efectividad	53
Figura 8.	Calidad	54
Figura 9.	Economía	55

RESUMEN

Objetivo: Establecer de que manera la comunicación interna influye en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019. **Métodos:** La investigación es de tipo básica, de nivel correlacional, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue 307 trabajadores, la muestra fue 171 trabajadores. Se consideraron las dimensiones: comunicaciones verticales, comunicaciones transversales, comunicaciones informales, relaciones laborales, eficacia, eficiencia, efectividad, calidad, economía. Se realizó la confiabilidad por preguntas para las dos variables: comunicación interna y desarrollo organizacional, dando como resultado un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,949. **Resultados:** Respecto a la “Comunicación interna”, el 32,2% mencionaron que no existe un buen flujo de comunicación en su centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en los niveles jerárquico inferiores y que van dirigidos al nivel jerárquico superior; el 38,6% mencionaron que no existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que pasan por diferentes niveles y diferentes cadenas de mando; el 44,4% mencionó que casi nunca se han creado rumores en su centro laboral por falta de información. Así mismo, respecto a la “Desarrollo organizacional”, el 52,1% mencionaron que no se logra las metas establecidas dentro de su oficina y/o área; el 49,7% mencionaron que garantiza que la asignación y la utilización de los recursos económicos respondan al logro de los objetivos; el 64,9% mencionaron que casi nunca los resultados propuestos, son los resultados obtenidos; el 66,1% determinaron que casi nunca se supervisa la satisfacción laboral de los colaboradores. **Conclusión:** Con el estudio se muestra que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($\rho = 0,464$; $p = 0,00$), por lo que se concluye que la comunicación interna influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Palabras clave: *comunicaciones verticales, comunicaciones transversales, comunicaciones informales, relaciones laborales.*

ABSTRACT

Objective: To establish how internal communication influences the organizational development of the Provincial Municipality of Huaura, 2019. **Methods:** The research is of a basic type, correlational level, non-experimental design, and mixed focus. The population was 307 workers, the sample was 171 workers. The dimensions were considered: vertical communications, transversal communications, informal communications, labor relations, effectiveness, efficiency, effectiveness, quality, economy. Reliability was made by questions for the two variables: internal communication and organizational development, resulting in a Cronbach's alpha coefficient of 0,949. **Results:** Regarding the "Internal communication", 32,2% mentioned that there is not a good flow of communication in their workplace, with respect to the messages that originate in the lower hierarchical levels and that are addressed to the upper hierarchical level; 38,6% mentioned that there is not a good flow of communication in your workplace, regarding the messages that pass through different levels and different chains of command; 44,4% mentioned that rumors have almost never been created in their workplace due to lack of information. Likewise, regarding "Organizational Development", 52,1% mentioned that the goals established within their office and / or area are not achieved; 49,7% mentioned that it guarantees that the allocation and use of economic resources respond to the achievement of the objectives; 64,9% mentioned that almost never the proposed results are the results obtained; 66,1% determined that employee satisfaction is rarely monitored. **Conclusion:** The study shows that there is a moderate and very significant positive correlation ($\rho = 0,464$; $p = 0,00$), so it is concluded that internal communication significantly influences the organizational development of the Provincial Municipality of Huaura, 2019.

Keywords: *vertical communications, transversal communications, informal communications, labor relations.*

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación general del trabajo

Hoy en día las organizaciones requieren con suma urgencia contar con trabajadores con capacidad de pronunciar claramente sus opiniones antes los cambios y las opciones necesarias para el cambio y mejorar en la organización donde laboran. Esta debe dirigirlos en relación a los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos de la misma, como también reforzar las actitudes en base a los valores corporativos. La gestión de las organizaciones de hoy están dirigidas a mejorar su comunicación, siendo la más importante la comunicación ya que si se tiene una comunicación efectiva se puede consolidar y mantener relaciones productivas y un excelente clima laboral entre los trabajadores y los gerentes que ayudan a develar y sacar provecho de los diferentes talentos que hay en la organización. La comunicación interna es el soporte de toda empresa asimismo es considerada en una estrategia para alcanzar un buen funcionamiento y optimizar su gestión.

Dentro de una organización es fundamental la presencia de la comunicación interna como parte del desarrollo organizacional, debido a que es necesario crear una relación entre los trabajadores y superiores para de esta manera distribuir eficazmente las actividades, funciones y responsabilidades que después de hacerlas genere gran productividad en la organización. Sin embargo, la inexistencia de una verdadera comunicación interna perjudicará en gran medida al desarrollo organizacional ya que será un motivo principal para generar conflictos entre los propios trabajadores, con ello detener el avance de sus objetivos propuestos. Por ello tener un buen manejo de la comunicación reduce los conflictos que puedan iniciarse en la organización, asimismo cumple un rol importante y muy significativa para el crecimiento de la misma cumpla los propósitos y finalidades de la institución.

El factor humano es el principal recurso que posee una organización por tal motivo reconocer sus talentos y debilidades posibilita adaptarlos a los cambios que una organización desee implementar que contribuirán en el crecimiento de la misma.

El desarrollo organizacional es esencial para toda organización pues evalúa las conductas y actitudes de los trabajadores ante la resistencia al cambio, permitiendo identificar las debilidades o deficiencias que se puedan presentar en cada integrante. Hay que enfatizar que en las organizaciones los cambios son necesarios, pues mejoran la productividad, como también adaptarse al cambio que hay en el mundo moderno que lo hace más competente a un plazo indeterminado.

La Municipalidad Provincial de Huaura se podido observar una serie de inconvenientes en su desarrollo organizacional debido a que no se ha sensibilizado a los trabajadores sobre los cambios lo que ha generado incomodidad e incertidumbre; la gerencia no toma en consideración los criterios o sugerencias de los empleados; carece de un plan de desarrollo organizacional que sea efectiva para el avance de la institución; no cuenta con los instrumentos necesarios para medir el progreso o lo errores que se vienen suscitando; falta de liderazgo ha generado que los trabajadores no encuentran comprometidos con los propósitos de la empresa.

Con respecto a la comunicación interna en la Municipalidad Provincial de Huaura se ha podido evidenciar la falta de un adecuado modelo de comunicación interna lo que ha ocasionado que la información no llegue a todos; no se incentiva diálogos entre superiores y los de cargo de menor jerarquía lo que ha generado malos entendidos en la institución; un pésimo clima laboral ha conllevado a muchos conflictos entre los miembros; algunos superiores alzan la voz de manera autoritaria pensando que con ello captarán la atención del trabajador; no se ha informado y alineado al trabajador con la misión, visión y objetivos de la institución.

De no hacer frente a los acontecimientos antes mencionados la Municipalidad Provincial de Huaura se verá perjudicada en gran medida ya que no se conseguirán los resultados esperados, poniendo en riesgos el alcance de los objetivos.

Es esencial que la Municipalidad Provincial de Huaura comprenda la importancia de fomentar diálogos entre superiores y trabajadores con la finalidad de disminuir los conflictos y corregir errores mejorando el clima laboral y el compromiso de los mismos con la institución.

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación formula el siguiente problema general:

¿De qué manera la comunicación interna influye en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019?

Donde se dio dando respuesta en la presente investigación, la cual se desarrolló, con el fin de darle fundamento a las conclusiones de la investigación, en cuatro capítulos, la introducción, la revisión literaria, material y métodos, y, por último, los resultados y discusión.

1.2. Justificación de la investigación

Justificación teórica: El presente estudio aportará con datos con relación a la influencia que hay entre las dos variables en cuestión, datos que han de ser expresados en las conclusiones, recomendaciones y resultados, lo que aportará a estudios posteriores que evalúen las mismas variables.

Justificación metodológica: Su utilidad metodológica está en el planteamiento de un instrumento científico de recolección de datos que colaborará en otros estudios a evaluar la comunicación interna, y así mismo evaluar el desarrollo organizacional, el que se encuentra sostenido en una base teórica elegida con juicio para que el estudio pueda llegar a las conclusiones que se esperan de esta.

1.3. Alcances del estudio

Por el resultado de la revisión de la literatura, la perspectiva del estudio, y de los objetivos de la investigación; el alcance del estudio es descriptivo y explicativo.

Descriptivo, ya que se estudió ambas variables por medio de sus dimensiones para poder describir como se vienen manifestando (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 92).

Asimismo, es de alcance explicativo, ya que la investigación explica, por medio de los resultados, como están trabajando las variables en la organización y en qué condiciones se manifiestan o como una influye sobre la otra (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 95).

1.4. Objetivos general y específicos

Objetivo General:

Establecer de que manera la comunicación interna influye en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Objetivos Específicos:

Establecer de que manera las comunicaciones verticales influyen en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Establecer de que manera las comunicaciones transversales influyen en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Establecer de que manera las comunicaciones informales influyen en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

II. REVISIÓN LITERARIA

2.1. Antecedentes de la investigación

Investigaciones internacionales

Ordoñez (2015) realizó la investigación titulada “El desarrollo organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del hospital básico baños”. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo investigar el desarrollo organizacional y la incidencia en el desempeño laboral del Hospital. Es una investigación de campo cualitativa exploratoria descriptiva correlacional explicativa. La población fue 106 servidores, así mismo la población fue 83 servidores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que “el correcto desarrollo organizacional si beneficia al desempeño laboral de los trabajadores del hospital” (p. 110)

Pertuz (2015) realizó la investigación titulada “La comunicación interna en el Sector Público Ecuatoriano Caso Ministerio de Salud Pública”, la cual fue aprobada por Universidad Central del Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el presentar el funcionamiento de los procesos de comunicación interna en el sector público. Es una investigación cualitativa. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta. La investigación concluyó en “la necesidad e importancia de realizar cambios e innovaciones en el ámbito de la comunicación interna, en todos los ambientes y organismos gubernamentales... se debe tener presente que ninguna máquina... puede ser mejor y más valiosa que un ser humano” (p. 67).

Investigaciones nacionales

Carhuancho (2019) realizó la investigación titulada “El trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en la corte superior de justicia de Junín, 2018”, la cual fue aprobada por Universidad de Ciencias e Informática. Perú. La investigación tuvo como objetivo el delimitar la relación entre el trabajo en equipo con el desarrollo organizacional en la Corte. Es una investigación correlacional y no experimental. La población fue 125

trabajadores, así mismo la población fue 95 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que “existe una relación poco significativa entre el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional” (p. 83).

Torres (2015) realizó la investigación titulada “El desarrollo organizacional y su efecto sobre el clima laboral del distrito judicial de Ucayali”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional Hermillo Valdizán - Huánuco. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar en qué medida el desarrollo organizacional influye en el clima laboral. Es una investigación aplicada, descriptivo, transversal correlacional. La muestra fue 100 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que “el desarrollo organizacional influye relativamente en forma positiva en el clima laboral” (p. 104).

2.2. Bases teóricas de la primera variable

Variable independiente: Comunicación interna

A. Definiciones

Chiavenato (2015) define a la comunicación interna como el procedimiento a través del que los individuos cambian información entre sí dentro de una empresa (p. 321).

Bernal & Sierra (2013) define la comunicación interna como el recurso interactivo de los individuos entre ellos, y entre la alta directiva y sus empleados (p. 285).

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) mencionan que es intercambio de información de un transmisor a un destinatario, que debe entenderla (p. 337).

Daft & Marcic (2010) menciona que la comunicación como el proceso se intercambia y comprende información por parte de dos o más individuos, usualmente con la intención de impulsar o intuir en la conducta (p. 484).

B. Dimensiones

Sánchez (2015) señala que la comunicación interna es básicamente la comunicación que tiene como principio y destino el mismo entorno de la institución. Dentro sus dimensiones tenemos las siguientes:

a. Comunicaciones verticales

Son las que se presentan en los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa. Según lo mencionado, están las siguientes:

- Verticales descendentes
- Verticales ascendentes

b. Comunicaciones transversales

En la institución esta comunicación recorre de manera diagonal como horizontal, permitiendo la suplencia de información por medio de los sujetos y unidades que pertenecen de otros departamentos. Teniendo en cuenta lo anterior:

- Horizontales
- Diagonales

Ambas son esenciales para el intercambio de informes, comunicados interiores, transferencia de datos, reuniones, etc.

c. Comunicaciones informales

Muy aparte de las disposiciones formales, en todos los niveles de la organización que difunden informaciones de persona a persona o que van de grupo a grupo.

Mediante esta comunicación su origen se basa en las relaciones directas de los individuos y suelen acoger de manera de rumores o noticias frescas con la finalidad que se expanda de forma rápida por todos los niveles de la institución.

Se debe garantizar mucha atención a los rumores de una manera de divulgación en las instituciones, según múltiples estudios acerca del comportamiento de las personas ponen en evidencia que el rumor es provocado mediante los resultados de juntar varios factores.

Dentro de la institución por medio del sistema de relaciones no se puede prescindir ni mucho menos subestimar las comunicaciones informales, ya que en ciertas circunstancias puede cambiar o distorsionar a las formales.

Contrariamente, si se emplean de manera adecuada, proporcionara a los dirigentes y cargos organizativos de la empresa prosperar su gestión y las relaciones con todos los integrantes de la empresa.

d. Relaciones laborales

Ningún dirigente administrador, o responsable de una empresa le interesa que los trabajadores estén de mal humor o enemistados entre sí, que haya un mal ambiente, porque gobernara entre el personal la insatisfacción, y así todos pierden. Contrariamente, se desea contar con empleados motivados y colaboradores, que se identifiquen con los objetivos de la organización.

Muchos son los mecanismos que se utilizan para obtener una buena comunicación interna de las organizaciones. Algunos son conocidos desde antiguas: condiciones de trabajo adecuadas, sistema de remuneración justo e igualitario, etc. Aunque existen, asimismo, estrategias más nuevas y menos evidentes; vamos a estudiar a continuación algunas de las que funcionan en organizaciones líderes en el tratamiento de los recursos humanos.

- Plan de acogida
- Buzón de ideas y sugerencias
- Encuestas y sondeos

C. Importancia de la comunicación

Newstrom (2007) menciona que las empresas no pueden existir si no existe la comunicación. Ya que, los colaboradores no pueden saber lo que sus colegas están haciendo, la dirección no puede admitir información y los líderes de equipo y encargados no pueden brindar indicaciones. La organización de la labor no es factible, debido a que las personas no pueden comunicar los requerimientos y emociones de otros

Podemos mencionar con confianza que todo hecho comunicativo ocasiona influencia en la empresa en alguna forma. Esta colabora en el logro de todas las actividades fundamentales en la gestión de manera que las empresas puedan lograr sus objetivos y superar sus desafíos.

Cuando la comunicación es efectiva, suele incentivar un desempeño y satisfacción mejor en el centro laboral. La gente entiende de una mejor forma sus cargos y se siente más comprometida con estos. En ocasiones, inclusive cederá de forma deliberada ciertos beneficios en un lapso de tiempo mayor debido a que estima que se evidenciará dicho sacrificio (p. 45).

D. Funciones de la comunicación

Robbins & Coulter (2014) menciona que la comunicación se comporta de diversas formas para ejercer un control sobre la conducta de sus participantes. Las empresas cuentan con niveles de mando y reglamentos oficiales que se requiere de su cumplimiento por parte de los colaboradores. Cuando ello se ajusta a las características de su cargo laboral u obedecen los lineamientos organizacionales, la comunicación ejerce una labor directiva. Cuando equipos de trabajo incomodan o fastidian a un trabajador que es bastante productivo (y que ocasiona que los demás muestren una imagen desfavorable), tienen una comunicación con este de manera despreocupada y tratan de llevar un control en su conducta.

Retroalimentación, debido a que les esclarece a las personas lo que deben realizar, de qué forma lo están realizando y cuál sería la manera de mejorar su desempeño.

Instauración de determinadas metas, de su desarrollo hacia estas y el refuerzo de la conducta deseada provocan los incentivos y necesitan de informes.

Para muchas personas, su equipo laboral es la base fundamental de relación social. La comunicación que cuenta con un puesto en el equipo es un procedimiento esencial mediante el que los participantes manifiestan sus fracasos tanto como sus emociones. Por ello, se brinda un recurso para la demostración de emociones, tanto como para cumplir con las exigencias.

La convicción sería beneficiosa o no con respecto a, por ejemplo, si el directivo trata de persuadir para que crea o, por el contrario, si intenta convencer al equipo para infringir las leyes y de esa manera lograr un propósito organización.

Para agilizar la toma de decisiones, se utiliza el intercambio constante de información. Se ofrece información que se requiere para la toma de decisiones, debido al traspaso de información necesaria para señalar y analizar las opciones.

Casi toda comunicación que se realiza en un equipo o empresa ejerce una o más de estas utilidades, y ninguna de estas posee mayor importancia que las otras. Para desempeñarse eficazmente, los equipos deben conservar alguna manera de supervisión acerca de sus participantes, incentivarlos para que realicen las actividades, consentir la demostración de sus emociones, inspeccionar los desempeños de convencimiento de las personas e incentivar el intercambio informativo.

Previo a la comunicación, se requiere de un mejor fin: un anuncio que se llevará a cabo entre dos elementos. Uno que analice dicho anuncio y lo disperse mediante algún canal hacia quien lo recepciona dándole un entendimiento. Como efecto tenemos el traspaso de interpretación de un individuo a otro.

Quien genera el mensaje lo hace al interpretar una idea. Dicho mensaje es el resultado de ello, y cuando se transmite la información, a lo que nos referimos es al mensaje antes mencionado.

Cuando redactamos, aquello que se plasma es el mensaje. Al realizar gestos, las acciones de las extremidades y gesticulaciones faciales acerca de la redacción. El canal es el recurso mediante el que el mensaje se traslada. Quien lo envía lo elige y decide si hará uso de cierto tipo de canal. Quien los recibe son aquellas personas hacia las que va el mensaje y que debe en primer lugar darle significado para su entendimiento. A lo mencionado anteriormente se le llama decodificación. Así mismo el ruido expresa los obstáculos o dificultades de la comunicación que impiden la certeza de este, como al percibirlos, demasiada información, obstáculos de acuerdo a su significancia, distinciones de cultura. La relación al término de dicho proceso es un periodo de feedback. Lo cual es la aseguración del logro de transferir los mensajes de acuerdo a las intenciones iniciales. Establece si se alcanzó comprenderlo (pp. 345 – 346).

E. Elementos que participan en el proceso de la comunicación

Chiavenato (2017) menciona que la comunicación forma parte de un proceso conformado por cinco elementos:

- *Emisor:* es el individuo, objeto o proceso que difunde un mensaje para un destinatario. Es la base de la comunicación.
- *Transmisor:* Es aquel que agrupa la base al canal, mejor dicho, comprende el mensaje difundido por la base para que se torne correcto y apto por dicho canal.
- *Canal:* es el elemento del sistema que logra relacionar la base original con la destinación, la cual puede encontrarse lejos o cerca.
- *Receptor:* es el grupo ubicado entre el canal y el final, mejor dicho, el que interpreta el mensaje para su comprensión al final.

- *Destino*: es el individuo, objeto o proceso al que se le hace llegar el mensaje. Es el receptor del proceso comunicativo (p. 50).

F. Redes de comunicación interna

Robbins & Coulter (2014) menciona que los flujos, tanto vertical como horizontal pueden agruparse en una clase de modelos conocidos como redes de comunicación.

Tipos de redes de comunicación

En la red en cadena de comunicación circula respecto a la cadena oficial de mando, de forma descendente como ascendente. La red rueda simboliza la comunicación que circula entre un individuo que ejerce liderazgo y los otros participantes de un grupo o equipo laboral. El líder opera como la guía mediante la cual transita toda la información. Finalmente, en la red general la comunicación circula de manera libre entre los participantes del equipo laboral en general.

La clase de red a usarse respecta a la finalidad que se posea.

Las murmuraciones

No puede precisarse la evaluación de redes comunicativas sin tratar de los rumores, que son aquellas manifestadas de manera poco formal en las empresas.

Indudablemente son una parte esencial de toda red comunicativa y es importante su comprensión. Al accionar como filtro o sistema de feedback, los rumores manifiestan específicamente los asuntos de dificultad que los trabajadores perciben importantes. Por otra parte, desde la perspectiva de la gerencia es viable el análisis de lo que sucede con los rumores. Al estar informados acerca de la circulación y modelos de rumores, la gerencia puede distinguir los asuntos que causan preocupación en los trabajadores y a la vez, hacer uso de los rumores para extender datos importantes. Como no es posible suprimir totalmente los rumores, la gerencia debe gestionarlos como una red de información importante.

Así mismo no es factible erradicar la circulación de los rumores, no obstante, la gerencia podría aminorar sus efectos negativos, informándose de forma amplia, entera y veraz con los trabajadores, en especial en las circunstancias en que los empleados no se encuentran acorde a las decisiones implantadas o llevadas a cabo por la gerencia.

Estructura del ambiente laboral e información

Aparte de la guía que persigue la circulación comunicativa y de las redes de estas en la empresa, otro factor que ejerce influencia en la comunicación es la estructura del ambiente laboral. Aún con toda la tecnología informativa y de movilidad de los trabajadores, la mayor parte de la comunicación de la empresa sucede en el puesto laboral. Los estudios señalan que la estructura del puesto laboral debe colaborar cuatro clases de tareas de los trabajadores:

- Labor especializada. En la que el trabajador requiere de concentración para llevar a cabo cierta actividad.
- Apoyo. En donde los trabajadores deben laborar conjuntamente para realizar una actividad.
- Entendimiento. Donde los trabajadores se entrenan o realizan algo novedoso, ello podría incluir, a la labor especializada o el apoyo.
- Socialización. Sucede cuando los trabajadores se unen de manera no formal para conversar o expresar sus ideas.

Cuando la gerencia estructura el ambiente tangible del trabajo, dos aspectos poseen una reacción en la comunicación. La primera son barreras y bloqueos que son usados en el puesto laboral. En las comunicaciones recientes se hace bastante uso de diseños de lugares de trabajo amplios, mejor dicho, con mínimos obstáculos y bloques tangibles. Los estudios han demostrado a la vez los beneficios como las desventajas de esta clase de estructura.

En lo que a sus defectos concierne acerca de la comunicación, lo certero es que posibilita la observación. Los individuos que laboran en áreas amplias, posicionadas en los más importantes lugares de tránsito o que se ubican al lado de

un área extensa, informan contar con mayor comunicación directa con los participantes del grupo que las que se encuentran ubicadas en espacios de menor accesibilidad.

Otro elemento importante es la densidad. Mientras mayor sea el número de individuos ubicados en un solo espacio de labor, suceden más vínculos directos. Otro aspecto para la estructura del puesto laboral es la disposición del equipo, muebles y maneras adaptables de trabajo. Mientras las empresas han iniciado a hacer uso de estructuras de trabajo poco conocidas, la probabilidad de manejar y ajustar el espacio laboral de los colaboradores se ha tornado importante, e influye en la comunicación dentro de la empresa.

Las empresas suelen achicar los espacios laborales para evitar mayores gastos, de esa manera la gerencia requiere de asegurar que las ubicaciones laborales de menor tamaño y usualmente más accesible sean de utilidad y aporten a una labor de eficiencia y efectividad. Al brindar espacios en los que los trabajadores puedan contar con un poco de privacidad y a la vez situaciones oportunas para apoyar entre ellos, la comunicación entre ellos como en la totalidad de la empresa se podrán desarrollar y aportar al desempeño total de esta (pp. 489 – 451).

G. Barreras de la comunicación

Bernal & Sierra (2013) menciona que existen varios factores que influyen en la comunicación u obstáculos de la comunicación a nivel interpersonal, los cuales señalaremos a continuación como los fundamentales:

- Filtrado: consta en el manejo o variación de los datos por responsabilidad de quien lo emite.
- Percepción selectiva: reside en notar los mensajes de acuerdo a las conveniencias, incentivos, impulsos, experiencias y otros factores individuales por parte de quien los admite en un proceso comunicativo y no de acuerdo a lo manifestado por el emisor.

- Sobrecarga de información: se realiza cuando en un proceso comunicativo se manifiesta y se admite un número de datos que pasan de las habilidades personales de quienes la llevan a cabo y se elimina, se ignora u olvida una porción de estos datos, que influye en la relación.
- Emociones: la comunicación es repercutida por el estado anímico que se posea en el momento de relacionarse con otros individuos.
- Lenguaje: esto sucede debido a que los términos poseen diferentes significados para cada ser. Se suele entender estos de acuerdo a la persona que refiere estos.
- Cultura: toda cultura manifiesta y nota la realidad de una manera diferente, y usualmente en los procesos comunicativos los individuos comprendidos en una relación no tienen conciencia de aquello (pp. 295 – 296).

H. Cómo mejorar la comunicación interna

Chiavenato (2015) menciona que los gestores han de intentar perfeccionar su relación comunicativa mediante dos conductos: primero, deben perfeccionar los mensajes que transmiten, es decir los datos que desean propagar. Luego, deben intentar entender aquellos que otros individuos desean expresar. En su totalidad, deben perfeccionar su habilidad para descifrar e interpretar. No deben centrarse solamente en ser entendidos, sino a la vez entender a los demás. Hay ciertos métodos que pueden perfeccionar la eficacia en estos dos aspectos:

- *Acompañamiento*. Consta de comprobar que el significado del mensaje fue comprendido adecuadamente y parte de la hipótesis que pudo ser interpretada inadecuadamente por el receptor. Como la significancia se encuentra en la mentalidad del receptor, quien emite el mensaje debe indagar si es la misma persona quien trato de expandirlo.
- *Realimentación*. Es un aspecto muy esencial para la adecuada comunicación por ambas partes. Involucra el origen de un canal para que el receptor reaccione y para que quien emite el mensaje sepa si este fue recepcionado y si ocasionó el efecto deseado. En la comunicación directa puede darse un feedback. Sin

embargo, en la comunicación gerencial hacia los niveles menores siempre se muestran irregularidades puesto a la carencia de situaciones oportunas de feedback esenciales. La remisión de un documento a todos los individuos no quiere decir que haya existido comunicación, a no ser que exista un feedback del nivel bajo hasta el superior. Toda empresa enérgica necesita de un adecuado sistema de comunicación de los grados menores a los más altos si desea que las circulaciones de datos a la inversa sean exitosas. Las técnicas de feedback admiten mucho más que el seguimiento comunicativo.

- *Empatía.* La manera de comunicación influye bastante de lo que uno conoce sobre el receptor. La empatía incluye que los datos deban encontrarse más guiados al receptor que al emisor y requiere que los comunicadores se pongan en la posición de los receptores para hacerse un concepto de la manera de interpretar el mensaje. La empatía es una facultad de posicionarnos en el puesto de otro individuo y percibir su manera de pensar y sus sentimientos. Así mismo puede aminorar varios obstáculos para la comunicación; por esto es esencial entender el procedimiento de interpretación, con la finalidad de prevenir la manera en que lo notará y filtrará el otro individuo.
- *Repetición.* También llamado redundancia garantiza que, si un mensaje no tuvo comprensión, existirán otros que lo expandirán. Es una técnica de aprendizaje aceptada extensamente. Los trabajadores contratados por una organización o los alumnos que entran a una institución universitaria obtienen los mismos datos básicos de diferentes formas. La información redundante, como la costumbre de tocar la puerta de alguien en dos o más ocasiones consecutivas, requiere asegurar la comunicación.
- *Lenguaje sencillo.* Este ha sido distinguido como uno de los fundamentales obstáculos para una correcta comunicación. Para que sea eficaz esta requiere de transmitir conocimientos y datos. Si el receptor no entiende, no existe comunicación. Los gestores deben descifrar los mensajes con términos, nominaciones y representaciones que cuenten con un significado para el receptor.

- *Escuchar atentamente.* Para perfeccionar la comunicación, el gestor debe tratar que le comprendan correctamente, pero a la vez debe comprender el también de manera adecuada. Ello requiere que oiga a los individuos, debido a que les incentiva a aflorar sus emociones, exigencias, sentimientos y deseos. No obstante, no es suficiente prestar oídos, sino también es necesario comprender y escuchar.
- *Propiciar la confianza mutua.* La comunicación se da de una mejor manera cuando está fundamentada en la confianza ambigua entre gestores y empleados. Un entorno confortable y un clima confiable posibilitan un seguimiento mejor y un entendimiento entre los empleados.
- *Crear oportunidades.* Como los individuos usualmente son atacados con gran cantidad de mensajes diariamente, muchos de ellos no son descifrados o admitidos. A la vez que los gestores se encuentran intentando tener una comunicación con sus destinatarios ellos reciben diversos mensajes. Cuando suceden variaciones esenciales, diversas organizaciones establecen retiros que posibilitan cambiar entre sí pensamientos (pp. 323 – 325).

I. Proceso de comunicación

Chiavenato (2015) menciona que el modelo del proceso de comunicación más usado emana de la labor de los especialistas Shannon y Weaver y de Schramm, los cuales se centraron en detallar un modelo particular de comunicación que fuera necesario en toda circunstancia. Según estos estudiosos, las dificultades de comunicación se muestran cuando existen desajustes o dificultades.

El punto de origen es una finalidad, que se torna en un mensaje que ha de ser expandido y que continúa una circulación que va desde el emisor hacia el destinatario. Para esto, el mensaje es descifrado y difundido mediante un canal hasta el destinatario, quien descifra dicho mensaje. El efecto es el traspaso de significado de un individuo a otro.

De esta manera, el proceso de comunicación consta de 7 elementos:

a. Fuente.

Es el transmisor o emisor quien origina la comunicación al descifrar una idea. La fuente traspa un mensaje. El mensaje es un efecto tangible descifrado por el transmisor, como: un documento, una imagen, un discurso, etc. Cuando realizamos gestos, hacemos movimientos de nuestras extremidades y hacemos uso de expresiones con nuestro rostro. El código o agrupamiento de símbolos que utilizamos para transferir significados ocasiona algún efecto en el mensaje. Para ser difundido, todo mensaje debe contar con un código y asunto.

b. Codificación.

Para que el mensaje sea difundido debe antes contar con una codificación, mejor dicho, sus símbolos deben ser interpretados de una manera en la que se pueda difundir de manera adecuada mediante el canal a elección.

c. Canal.

Es el transporte a través del cual se transfiere el mensaje. Es el medio o conductor de este y el transmisor lo elige. Es decir, es el medio que hay fuera de quien comunica y puede ser notado por todos. La variedad de opciones para elegir el mejor transporte para todo mensaje no ha sido antes tan grande y diverso. El transporte ha de ser una disertación, que hace uso del sistema auditivo, un texto escrito que usa el sentido de la visión o el tacto, o la comunicación no oral que hace uso de los sentidos fundamentales. El internet, teléfono celular, correo electrónico, fax, y demás avances tecnológicos, han contado con grandes efectos en la comunicación. El canal puede ser de manera formal, cuando la empresa lo elige para difundir mensajes acerca de la labor de sus colaboradores y continúan el modo de mando existente en una empresa, o a su vez puede ser no formal, como en un aspecto personal tal como las redes sociales, que son deliberados y no poseen vínculo alguno con la empresa.

d. Decodificación.

Para lograr que el mensaje sea entendido, el destinatario debe interpretar sus simbologías. La decodificación es el proceso que usa el destinatario para interpretar

el mensaje en su pensamiento. Cuando la comunicación es adecuada, el pensamiento o figura mental efectuada incumbirá a las del transmisor. De la misma manera que este, el destinatario tiene barreras en sus talentos, capacidades, comportamientos y sistema sociocultural. Tal como el transmisor debe poseer capacidades para escribir o hablar, el destinatario también debe contar con estas para dar lectura o escuchar. Los saberes, el comportamiento y la cultura de un individuo ocasionan influencia en su talento para originar y admitir mensajes.

e. Receptor.

Es la persona destinataria de la comunicación.

f. Realimentación.

El último punto del proceso de comunicación es el feedback o retroalimentación. Cuando el origen de la comunicación descifra el mensaje e interpreta un efecto contamos con este., que es dicho proceso que posibilita comprobar si el mensaje ha sido difundido exitosamente. El feedback señala si el mensaje fue entendido. Por ello, se menciona que la comunicación eficaz es aquella que opera de doble manera, mejor dicho, del transmisor al destinatario y viceversa para asegurar la entrega y el significado de este. En la base, el feedback es el efecto del receptor al mensaje transmitido. El transmisor puede hacer uso de este para garantizar una exitosa comunicación. Si el efecto del receptor no es la correspondiente, el transmisor puede concluir en que la comunicación no fue exitosa y el mensaje no fue difundido adecuadamente. El feedback puede ser tanto verbal como no.

g. Ruido.

Son los elementos que pueden ocasionar desajustes en los mensajes. Puede darse en cualquier periodo dentro del proceso de comunicación.

El proceso de comunicación, tal y como lo proyectaron originalmente Shannon y Weaver, se puede evaluar en aspectos matemáticos, sin embargo, no a partir de una perspectiva determinística, sino más bien probabilística, debido a que

no todo signo emitido por la base de datos pasa por la totalidad del proceso y culmina sin variaciones a su final.

La señal puede pasar por extensiones o apartados. Como ejemplo de un tipo de comunicación distorsionada, extendida y usualmente desviada tenemos a la exageración. En un sistema de comunicación, todas las fallas o variaciones se pueden incluir en la conceptualización de ruido. Un dato entendido de diversas formas o que llevan al fallo posee ruidos.

Es entonces que reside el requerimiento de optar por la redundancia o repetición para vencer el ruido. Debido a que todo proceso de comunicación actúa como sistema accesible es usual que se encuentre gran número de ruidos, notados como una distorsión no deseada que se inclina a causar alteraciones en manera imprevista al mensaje difundido.

A manera general, se menciona que el ruido es toda alteración intrínseca del sistema, a la vez que una interrupción es toda incidencia exterior que viene del ambiente. El proceso de comunicación es sistemático, ya que toda etapa forma un sistema de menor grado o una parte total de la agrupación. La influencia en un sistema menor causa efectos en la funcionalidad del sistema en general. En el campo, se toma en consideración que debe ser un procedimiento ambiguo para que resulte eficiente. Ello quiere decir que la comunicación es un procedimiento que transcurre dos vías: del origen al transmisor, y viceversa; mejor dicho, el receptor debe tomar la acción del origen para expandir el impulso que receptiona y de esa manera entender el original significado. La comunicación eficaz sucede cuando el receptor descifra el mensaje y le añade una significancia que se acerca a los datos o los pensamientos que el origen deseó difundir.

Se hace referencia a los recursos usados para la comunicación. Mientras que la eficacia hace referencia al logro del propósito de enviar un mensaje que cuente con un significado (pp. 310 – 312).

J. Comunicación en equipos

Chiavenato (2015) indica que en un ambiente globalizado y contendor, las entidades emplean los grupos para afrontar las adversidades más complicadas. De esta manera, cuando las tareas de los grupos son complicadas, todos sus integrantes tienen que compartir los datos del sistema descentralizado para dar solución adecuada a la adversidad. En estos términos, los grupos necesitan de un flujo libre de datos en todas las orientaciones. Los integrantes tienen que dirigir gran parte de su tiempo a procesar datos y debatir adversidades.

Pero, cuando el grupo realiza asignaciones habituales y emplea menos periodos procesando datos, la red de comunicaciones es centralizada. Los datos pueden dirigirse a un inspector, lo que permite que los integrantes brinden más periodos al perfeccionamiento de sus asignaciones.

El trabajo en grupo usualmente implica una ardua comunicación. El sistema de reciprocidad de datos empleado por el grupo determina su desenvolvimiento y la complacencia de los intervinientes.

En una red concentrada en un inspector, los integrantes del grupo se comunican mediante esta para dar solución a adversidades o decidir. En la red desconcentrada los integrantes se comunican sin patrones entre ellos. Todos los integrantes procesan datos para alcanzar un consenso sobre algo por resolver.

La red concentrada de comunicación brinda resoluciones más ágiles a adversidades sencillas. Los integrantes dan los datos importantes al inspector para que el resuelva. La red desconcentrada es menos ágil para manipular adversidades sencillas porque los datos circulan por diversos individuos que enlazan piezas y dan solución a la adversidad.

Pero, la red desconcentrada permite dar solución a adversidades ágilmente ya que los datos no se fijan en un solo individuo. Las resoluciones son más ágiles y óptimas. Igual que con la concentración y desconcentración de la comunicación concurre otro criterio relevante: la Complicatoriedad de las adversidades que el grupo afronta. La red concentrada genera mínimas equivocaciones al manipular adversidades sencillas y demasiados si son adversidades difíciles. La red

desconcentrada es más inexacta si se refieren a adversidades sencillas y más precisas si son asuntos complicados (p. 326).

2.3. Bases teóricas de la segunda variable

Variable dependiente: Desarrollo organizacional

A. Definiciones

Chiavenato (2015) señala que esta es una definición que encierra un grupo de acciones de modificación ideado centrándose en valores, que busca optimizar la eficacia de la entidad y el bienestar de los sujetos (p. 435).

Guízar (2013) lo define como un proceso de variación ideado en la cultura de una entidad, a través del empleo de tecnologías, estudios del comportamiento, etc. (p. 06).

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) menciona que es una orientación estructural, formada e ideada, que busca optimizar la efectividad corporativa. Se crea para dar solución a adversidades que minimizan la eficiencia operativa en todos sus rangos (p. 360).

Griffin & Moorhead (2010) definen desarrollo organizacional como el proceso de variación y optimización de las entidades por medio de la aplicación del juicio (p. 504).

B. Dimensiones

Chinchay (2018) manifiesta que son las siguientes:

a. Eficacia

Alcance de los fines y metas que se valoraran mediante el empleo de cuestionarios. Indicadores: Logro de objetivos, logro de metas.

b. Eficiencia

Son las diversas acciones que realiza el trabajador para poder cumplir satisfactoriamente con los resultados, con un adecuado uso de los recursos. Indicadores: periodo empleado para alcanzar los fines, administración de recursos.

c. Efectividad

Consecuencias del alcance de los fines, que influyen en la persona, se valoraran mediante el empleo de cuestionarios.

d. Calidad

La calidad de atención de los empleados, estos criterios se valoraran mediante el uso de un cuestionario. Indicadores: Satisfacción del cliente interno, servicio.

e. Economía

Adecuado y pertinente de los recursos. Acciones que se valoraran mediante el empleo de un cuestionario. Indicadores: Uso oportuno de los recursos del estado, análisis económico.

C. Características del desarrollo organizacional

Guízar (2013) menciona que el desarrollo organizacional cuenta con determinados rasgos relevantes:

- Es una táctica formativa diseñada.
- La variacion vinculada a los requerimientos de la entidad busca cubrir:
 - o Metas (donde se dirige la entidad)
 - o Progreso, identificación y revitalización
 - o Eficiencia de la entidad

- Se basa en el comportamiento del sujeto.
- Los agentes de variación usualmente son foráneos, pero también puede darse el programa por trabajadores de la entidad.
- Requiere de un vínculo colaborador entre el agente de variación y la entidad.
- Los agentes de variación tienen un grupo de fines normativos:
 - o Optimización de la aptitud interpersonal.
 - o Traspaso de valores personales.
 - o Entendimiento entre grupos.
 - o Gestión por grupos.
 - o Optimas maneras de resolución de circunstancias.

Por ello, podemos señalar que el DO contienen un enfoque estructural, si se necesita que una entidad labore de forma pacífica, ya que sus sectores están intervinculados. También tienen valores personales, que son supuestos positivos de los individuos acerca de su potencial y ansias de progreso.

Se emplea también un agente de variación, que del mismo modo interviene de la mano con la dirección de la entidad en el triunfo del programa de desarrollo de la entidad.

En otro sentido, el DO se centra en la resolución de conflictos, instruir a los intervinientes para hallar y dar solución a adversidades antes que solo estudiarlos teóricamente.

Por último, el DO está supeditado a la retroalimentación que obtenga de los intervinientes para colaborar con ellos a fundamentar lo que decidan (p. 08).

D. Razones de apoyo en el desarrollo organizacional

Guízar (2013) menciona que, entre las diversas, estas resaltan:

- El DO coopera con los gestores y trabajadores de la entidad a llevar a cabo sus tareas con más eficiencia.
- El DO da a los administrativos las fuentes para fijar vínculos interpersonales más poderosos.
- Enseña a los trabajadores como laborar idealmente con los demás en el diagnóstico de adversidades difíciles y en las resoluciones ideales de estas
- El DO cooperara con las entidades a subsistir en un mundo de variaciones ágiles como los que se ven en los sujetos, el ambiente, las empresas y los grupos.
- Ayuda para que la entidad se vuelva más eficaz (pp. 08 – 09).

E. El proceso del desarrollo organizacional

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) mencionan que es una orientación circunstancial para optimizar la efectividad de la entidad. Aun cuando se emplean diversas formas, el proceso frecuentemente contiene los pasos que observaremos:

Una entidad afronta determinadas adversidades: discrepancia entre áreas organizacionales, baja autoestima, reclamos de usuarios y costos en aumento. El ejecutivo contara con un especialista en este tema para evaluar la circunstancia e identificaran el requerimiento de un diagnóstico organizacional. El ejecutivo juntara datos de las diversas áreas a través de cuestionarios, charlas, etc., y los mismos se valorarán y emplearan para realimentación.

El ejecutivo consulta con los diversos agentes para juntarse con ellos, luego muestra hallazgos con los títulos de *vínculos entre áreas, fines de la entidad y vínculos con los usuarios (realimentación)*; después el grupo valora las adversidades según su relevancia. Con el enfoque del consultor, el grupo valora las adversidades, halla motivos y busca salidas factibles.

La función del consultor es la de un consejero que hace más sencillo el proceso, donde se agrupan conferencias y prácticas pequeñas sobre decisiones,

creación de grupos, y resolver adversidades, y en circunstancias se fijan subgrupos para resolver adversidades fijadas.

Las *intervenciones específicas* pueden contener una variación en el sistema de la entidad, un procedimiento más adecuado para manipular los reclamos de los usuarios y la fijación de un grupo responsable de instrumentar un programa de disminución de costos. Con mayor razón, el grupo pacta juntarse nuevamente en 3 meses con el fin de *medir y evaluar* la efectividad de los esfuerzos de desarrollo organizacional.

Aunque estas tres etapas cierran el ciclo, no concluye así el empeño, sino que este desarrollo se vuelve más constante, ideado, estructural y centrado en la variación que busca volver la entidad más efectiva (pp. 361 – 362).

F. Técnicas de desarrollo organizacional

Chiavenato (2015) menciona que se emplean diversas formas de DO para recabar información, realizar el diagnóstico de y la acción de intromisión. Usualmente, estas formas y orientaciones se emplean en grupo. Las esenciales son:

- *Entrenamiento de la sensibilidad.* Se presenta a través de la interacción no sistematizada en un equipo. Es una forma que junta a los individuos en un entorno para referirse a ellas mismas y sus procesos de interacción, con su conducta y de cómo es visto por otros, con el objetivo de fortalecer su comprensión al respecto. Con cooperación de un consultor, el equipo se centra en los procesos que permiten a los individuos conocer centrándose en la observación y la intervención. Las disposiciones e instrucciones se restringen. El consultor busca la expresión autónoma de pensamientos, conductas y convicciones para optimizar la aptitud de oír y entender a los individuos, sobrellevar las distinciones personales y perfeccionar la destreza de solucionar adversidades y confrontaciones.
- *Asesoría del proceso.* Aquí el asesor foráneo coopera con un usuario buscando que entienda los procesos de dinámica entre la entidad y los individuos. El

asesor no resuelve conflictos, no obstante, brinda consejo al usuario sobre la forma de diagnosticar los procesos que desean optimizar y dar solución a sus propias adversidades de vínculo.

- *Construcción de equipos.* Esta busca generar e incentivar grupos, optimizar su desenvolvimiento para lo que elevara la fiabilidad y la apertura entre los intervinientes. Requiere fijar fines de grupo, fortificar los vínculos interpersonales entre los intervinientes, examinar las funciones y la obligación de estos, y los procesos interiores del grupo
- *Reuniones de confrontación.* Es una forma de variación de la conducta donde el consultor labora con dos grupos rivales para minimizar los obstáculos y optimizar los intergrupales. Estos realizan una junta para fabricar una lista con los pensamientos de ellos mismos, del otro grupo y como creen que los ven. Luego los grupos las comparan y discuten parecidos y distinciones para hallar lo que genera el problema. Esta junta es un método de orientación socioterapéutico que tiene por fin optimizar la salud de la entidad aumentando las expresiones y el vínculo entre todas las áreas (p. 437).

G. Aspectos importantes del desarrollo organizacional

Chiavenato (2015) mencionan:

- Procesos de solución de conflictos. Son las formas que emplea la entidad para afrontar los peligros y las ocasiones que brinda el ambiente.
- Procesos de renovación. Se basa en la forma como los gestores ajustan al ambiente sus procesos de resolución de problemas. El DO busca optimizar los procesos de la entidad para refrescarse, y admita que los gestores ajusten más ágilmente su modo de gestión a las adversidades y ocasiones que se presentan.
- Gestión participativa. Otro fin del DO es conllevar la gestión con los empleados. Esta se basa en que los directivos separan la jerarquía y permiten que los empleados lleven a cabo un rol más relevante en la toma de decisiones. Para

alcanzar esta modificación, los gestores tienen que variar de manera consciente la cultura de la entidad y compartir conductas, tareas y creencias.

- Construcción y facultamiento de equipos en toma de decisiones (empowerment). Se basa en generar grupos y darles obligaciones y poderes, centrados en la gestión participativa ello conlleva a que los individuos se vean como responsables de la modificación.
- Investigación-acción. Se basa en la vía por la que van los agentes de cambio del DO para indagar en qué áreas requiere optimizar la entidad y como poder cooperar con ellas. La intromisión del DO procede de un diagnóstico derivado de un estudio. La acción determinada para cada requerimiento diagnosticado. Es estudio contiene:
 - o Diagnóstico de la adversidad, en grupo.
 - o Adquisición de datos para cooperar o desestimar el diagnóstico.
 - o Reciprocidad de información entre intervinientes en un grupo.
 - o Observación de los datos persiguiendo soluciones.
 - o Planificación de la solución adecuada para el diagnóstico.
 - o Realización de la solución (pp. 437 – 438).

H. Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional

Newstrom (2007) menciona que su esencial superioridad es que busca gestionar variaciones en toda la entidad o en un área relevante de la misma. De esta manera, logra una optimización más ampliamente mencionada. Otras ventajas incluyen un mayor nivel de incentivos, productividad, asignaciones en grupo y resolución de discrepancias. Del mismo modo disminuyen los criterios poco positivos como faltas y rotación.

Luego que se implemente un programa de este tipo en una entidad se vieron mejoras significativas en la fiabilidad, el entorno de cooperación, las obligaciones

dirigidas a los fines, y otros términos del entorno de la entidad. Vinculados con la conducta de los supervisores se dieron optimizaciones en la destreza para oír, el control del conflicto, las relaciones con colegas, la disposición de variar y otras tareas. Sobre el rendimiento, se dieron variaciones en el rango de calidad y las ganancias, estas debidas al programa de DO.

De la misma manera que con los diversos programas complejos, el DO tiene adversidades y carencias. Necesita de plazos y es muy caro. Ciertos provechos tienen un rango de retribución más largos y la entidad quizás no desea esperar por un largo periodo los futuros provechos. Aun cuando se busca un consultor apto, un programa de DO puede salir mal. Existen recriminaciones de que, a veces, los integrantes son obligados por las conductas del equipo.

También se dice que otorgan demasiada relevancia a los procesos de conducta más que al desenvolvimiento en el trabajo. Los procesos en grupo parecen obtener superioridad sobre los requerimientos de la entidad (p. 344).

I. Modelos de Desarrollo organizacional

Chiavenato (2017) menciona que concurre una gran diversidad de prospectos de DO, estos con diferentes tecnologías para transformar la conducta y una clase distinta de proceso o serie de fases de variación y consolidación de la transformación. En el interior, solo son sendas distintas para alcanzar el mismo resultado.

La rejilla gerencial. Es una tecnología de transformación en la entidad diseñada, ya que todo directivo todo el tiempo se centra en dos temas: la fabricación y los individuos. Esta rejilla es un gráfico con dos ejes e integrada por dos ejes.

- El eje horizontal indica la inquietud por la fabricación y es una secuencia de nueve puntos, donde 9 es una alta inquietud por la fabricación y el 1 es una mínima inquietud por la misma.

- El eje vertical indica la inquietud por los individuos y del mismo modo es una secuencia de nueve puntos, donde 9 es el más alto y uno el más mínimo rango de inquietud por los individuos.

La rejilla gerencial muestra estas dos inquietudes, del mismo modo que su dinámica para mostrar que el desenvolvimiento óptimo es el que busca incrementar los resultados de la fabricación y la complacencia de los individuos, esto es, lograr el estilo 9.9.

El programa de desarrollo organizacional tipo rejilla tiene 6 etapas:

- Seminarios de laboratorio: dado para la totalidad de individuos de la entidad y un sector de la cúspide al cimiento, con el fin de estudiar el desenvolvimiento de la entidad o saber de una parte de esta, a través de de la rejilla. Los grupos valoran cada sector de la entidad con la rejilla para ver si su desenvolvimiento es óptimo, mediano o inadmisible. El equipo emplea la crítica estructural para estudiar lo que está bien y valorar las modificaciones que se requieren para llevar a cabo el análisis de la entidad. Es una labor de crítica y valoración.
- Desarrollo de equipos: desde la cúspide hacia el cimiento, se forman grupos para analizar la interacción de la conducta en la entidad. Cada integrante del grupo emplea la rejilla para valorar la calidad y origen de la intervención con el fin de encontrar las adversidades y corroborar las vías para optimizarla. En esta etapa, el desarrollo del grupo les permitirá ver que los colegas del equipo verán su labor mediante la rejilla. Los colegas en el grupo elaboraran un detallado de la rejilla para los integrantes con el fin de fortificar el desenvolvimiento personal, también otorgarles a los mismos datos y valoración en contexto del mismo. Luego se establecen los fines de desenvolvimiento del grupo y de los sujetos, después de descartar las medidas inadmisibles para el grupo y de sus integrantes. Esta etapa fortifica la intervención y la conducta social, eleva la cooperación y el interés individual de los integrantes.
- Reuniones de confrontación intergrupal: son concentraciones para perfeccionar vínculos entre los grupos, esto es, optimizar la coordinación entre grupos; a ello denominamos desarrollo intergrupal. Esta etapa se refiere a los vínculos laborales entre los sectores de la entidad, del mismo modo, enfatiza la

colaboración y la coordinación. Los sectores que cuentan con una intervencionalidad laboral se juntan de dos en dos para encontrar una intervencionalidad idónea entre ellas. Se hallan los obstáculos para la eficiencia al igual que el tramo entre lo que debe ser y lo que es. Esta etapa toma 3 o 4 días.

- Fijación de los fines organizacionales: la gerencia de la entidad, mediante grupos de directivos, fija lo que tienen por excelencia de la entidad, esto es, hacia donde se dirige con la variación en la entidad. Los directivos fijan un patrón estratégico idóneo, al que la entidad tiene que parecerse para ser efectivamente excelente. Los integrantes juntan información y formulan conclusiones, los examinan, estudian y critican "desde afuera de la entidad para ver qué sucede en su interior", Es la etapa donde la dirección fija el patrón de modelo táctico que adoptara la entidad integralmente.
- Instrumentación por medio de equipos: Esta fase atañe a la instrumentación del patrón idóneo de la entidad a través del desarrollo ideado. Para esto, el grupo directivo muestra un grupo de idealización por cada centro de ganancias hallado. El ordenador de la fase 5 tiene que cooperar con los grupos de idealización a ordenar y obtener las técnicas básicas para analizar la forma en que ejecutan todos los criterios de cada centro de ganancias mediante los aspectos del patrón táctico idóneo. La instrumentación requiere que cada grupo de idealización plantee su plan de operación como si su centro de ganancia fuera autónomo de los otros. Los sistemas centrados en equipos operativos en la entidad o sitio, donde y cuando se desee. Los sistemas organizacionales funcionales y verticales actualmente son una variación para volverse unidades autosuficientes, según el "principio de lo mínimo dentro de lo máximo" en la entidad. Aun las tareas usualmente centralizadas, como procesamiento de información, contaduría, adquisiciones, etc. se descentralizan gracias a los grupos.
- Evaluación de los resultados: esto es, la valoración de las variaciones para mantener los fines de la entidad y fijar los próximos. La crítica sistemática tiene que emplearse para valorar el rendimiento y los términos de desarrollo alcanzado y sopesarlo con el nivel de excelencia al que se busca llegar. Con esta idea, los integrantes de la entidad obtienen un sentido de vínculo sobre lo que lograran, lo que realizan de forma distinta a lo realizado antes, y la gestación de

un nuevo escenario para el futuro. También, como el progreso es una tarea constante y ardua, nacerán nuevos retos y circunstancias que pidan variaciones (pp. 366 – 367).

J. Gestión exitosa del desarrollo organizacional

Griffin & Moorhead (2010) mencionan siete claves para la gestión del desarrollo organizacional, estas se relacionan directamente con los problemas identificados de la organización como un sistema social global. Cada una puede influir en los elementos del sistema social y ayudar a la organización a evitar algunos problemas importantes en la gestión del cambio.

Aspectos internacionales a considerar. Un factor importante es como los entornos internacionales dictan cambios organizacionales. Como ya hemos resaltado, el entorno es un factor significativo que genera cambios organizacionales. Debido a las complejidades adicionales del entorno que las organizaciones multinacionales afrontan, el cambio organizacional puede ser más crítico para ellas de lo que es para las organizaciones meramente locales.

Adoptar una visión holística. Los gerentes deben adoptar una visión holística de la organización y el proyecto del cambio. Una visión limitada puede poner en peligro el esfuerzo de cambio porque los subsistemas de la organización son interdependientes. Una visión holística acompaña la cultura y la coalición dominante al igual que a las personas, las tareas, la estructura, y los subsistemas de información.

Empezar poco a poco. Cada cambio sistemático verdaderamente exitoso en las grandes organizaciones empieza poco a poco. Se recomienda que el cambio inicie con un equipo, por lo general, ejecutivo. Un equipo puede evaluar el cambio, hace ajustes apropiados en el camino y lo más importante, mostrar que el nuevo sistema funciona y brinda los resultados deseados. Si el cambio tiene sentido, comienza a extenderse hacia otros equipos, grupos y divisiones a lo largo del sistema. Cuando otros ven los beneficios, automáticamente abandonan su

resistencia inherente y se unen al cambio. Pueden unirse de forma voluntaria y estar comprometidos con el éxito del esfuerzo del cambio.

Apoyo seguro de la alta gerencia. Este es primordial para el triunfo de cualquier esfuerzo de cambio. Como la coalición dominante organizacional probable es un elemento poderoso del sistema social y su apoyo es necesario para lidiar con problemas de control y poder. Las complicaciones pueden emerger si los empleados descontentos se quejan con los altos directivos que pueden no haber sido notificados de algún cambio o que no lo apoyan. Las quejas de los empleados pueden poner en riesgo el plan del gerente y quizás su puesto.

Promoción de la participación. Los problemas relacionados con la resistencia, control y poder pueden resolverse con la amplia participación en la planeación del cambio. Darles a las personas voz en el diseño del cambio puede darles un sentimiento de poder y control sobre sus propios destinos, lo que puede ayudar a obtener su apoyo durante la implementación

Fomentar la comunicación abierta. La comunicación abierta es un criterio relevante en la gestión de la resistencia al cambio, la solución de los problemas de información y control durante las transiciones. Los empleados normalmente reconocen las incertidumbres y ambigüedades que surgen durante la transición y buscarán información sobre el cambio y su lugar en el nuevo sistema. En ausencia de información, la brecha puede llevarse con información inapropiada o falsa, lo que pone en riesgo al proceso del cambio.

Los rumores tienden a esparcirse en el lugar más rápido que la transmisión de información real por medio de los canales oficiales. Un gerente siempre debe ser sensible a los efectos de la incertidumbre en los empleados, en especial durante un período de cambio; cualquier noticia, incluso las malas noticias, son mejores que la ausencia de ciertos.

Recompensar a quien contribuya. Suele ser descuidado. Los empleados que contribuyen de alguna manera al cambio deben ser recompensados. Con mucha frecuencia las únicas personas que son reconocidas después de un esfuerzo de cambio son aquellas que trataron de detenerlo. Quienes captan rápidamente las nuevas asignaciones de trabajo, trabajan más duro para cubrir lo que otros no

pueden tener terminado durante la transición, o ayudan a otros a ajustarse al cambio, merecen un crédito especial, quizás una mención en un comunicado de prensa o en el periódico interno de la empresa, consideraciones especiales en la evaluación del desempeño, un incremento por méritos o una promoción. Desde una perspectiva conductual, los individuos necesitan beneficiarse de algún modo si están tratando de ayudar a cambiar algo que elimina la vieja y confortable forma de hacer el trabajo.

En el entorno dinámico actual, los gerentes deben anticipar la necesidad de cambio y satisfacerla con sistemas organizacionales más competitivos y capaces de responder (pp. 516 – 517).

K. Objetivos del desarrollo organizacional

Chiavenato (2017) señala que las técnicas de DO empleadas usualmente se vinculan con varias de las cinco técnicas expuestas. El científico del comportamiento (que funciona como consultor interno o externo, es decir, como tercero) lleva a cabo un rol que vuelve fácil el desarrollo organizacional, en tanto que los directivos dirigen la gestión del proyecto para lograr optimizar la entidad.

Los primordiales fines del DO son:

- Elevar el rango de fiabilidad y cooperación entre integrantes de la entidad.
- Elevar el afronte de adversidades organizacionales, en el interior y en los equipos, antes que ocultarlos debajo del tapete.
- Generar un entorno donde el responsable de esta tarea incremente sus potestades al centrarse en los saberes y la destreza social.
- Aumentar la apertura de las comunicaciones lateral, vertical y diagonal.
- Aumentar el rango de carisma y complacencia individual en la entidad.

- Perseguir medidas sinérgicas para las adversidades: son resoluciones innovativas donde 2+2 es más que 4, dado que los sectores inmersos ganan más con la ayuda entre ellos que con la dificultad.
- Aumentar el rango de obligación personal y en equipo en la planificación y en la realización.

En teoría, el DO muestra un empeño organizado por los integrantes de la entidad ayudados por asesores foráneos para hallar y romper obstáculos de conductas, procedimientos, medidas y sistemas y de obtener más conciencia de la dinámica interior y de fuera, de forma que facilite más ajustes próximos y variaciones para optimizarse (pp. 368 – 369).

L. Términos básicos del desarrollo organizacional

Guízar (2013) menciona que sus términos esenciales son:

a. Intervenciones

Medidas por las que el DO ejecuta variaciones planeadas.

b. Consultor

Encargado, de la mano de la gerencia, de ejecutar el programa de DO. Organiza e incentiva el proceso. Es llamado agente de cambio y puede ser del interior o de fuera de la entidad.

c. Sistema

Grupo de componentes vinculados entre si y que se desarrollan de forma organizada. Para ilustrar, en nuestro cuerpo el corazón se desempeña bombardeando sangre, el estómago se encarga de la digestión, etc. ¿Qué pasaría si uno de estos elementos no cumple su rol de la manera correcta? Claramente adoleceríamos algún mal o falleceríamos. En las entidades, cada área y hasta los empleados tienen un papel determinado ¿Qué pasa si el área de recursos humanos no lleva a cabo eficientemente el papel de clasificar a los trabajadores?

Probablemente la entidad adolezca de ineficiencia renuncias, despidos en corto tiempo, etc.

d. Sistema cliente

Entidad donde se desarrolla el proceso de DO.

e. Catarsis

Sentimiento que genera una variación suscitada en la entidad. Podemos comprenderla como "reacción para cambiar" en determinadas situaciones que imponen el hacerlo, o también reacción ante la variación que se suscitó.

f. Conflicto proactivo

Circunstancia que se genera por el asesor con el fin de lograr resultados favorables para la entidad (esto es, dar una orientación funcional a la entidad). Ejemplo: llevar a cabo una junta de sensibilización con los trabajadores para expresar las fortalezas y ocasiones de la entidad.

g. Cambio

Termino esencial en el desarrollo organizacional. Requiere volver a fijar creencias, comportamientos, principios, tácticas y medidas con el fin de que la entidad pueda ajustarse adecuadamente a las variaciones necesarias en el medio.

h. Transformación organizacional

Según estudiosos es como un agregado DO. Según French, Bell y Zawacki, desde que nació esta disciplina entre la década de los cincuenta y actualmente, ha evolucionado y perfeccionado, remarcando sus principios, teorías y otras materias. En los ochenta, los libros de la materia mostraban detalles en programas creados para generar variaciones fundamentales, fundamentales y con incidencia en las entidades. A ello lo llamamos "transformación de las entidades", "transformación institucional" o TO. De esta manera, ciertos estudiosos toman que la TO es un agregado del DO; pero otros señalan que la TO simboliza una nueva disciplina por si sola.

i. Administración del cambio

Se basa en valor de los costes, la calidad y los programas. Por ello, se puede entender que el rasgo significativo del DO es su interés por el traspaso de saberes y destrezas para que a la estructura le facilite la manipulación de las modificaciones próximas. La gestión del cambio no necesita el traspaso de estas destrezas. En resumen, se toma que el desarrollo organizacional contiene la gestión del cambio y no al contrario (pp. 06 – 07).

M. Tipos de intervenciones del desarrollo organizacional

Guízar (2013) menciona que concurren distintas clases de intervenciones:

a. En procesos humanos

Están orientadas esencialmente a trabajadores en las entidades, del mismo modo que a sus procesos de interrelación, como las expresiones, resolución de conflictos, liderazgo y tareas de equipo. Tal como su nombre lo dice, se basan en los criterios humanos de las entidades.

b. Tecnoestructurales

Se enfocan en la tecnología y estructuras de las entidades para "atarlas" con intromisiones en procesos de individuos. La tecnología en la entidad contiene todas las técnicas y flujos de trabajo, en tanto que las estructurales responden a la separación, categoría y modelo del trabajo. Estos instrumentos son llamados tecnoestructurales porque se centran, en la forma técnica y estructural de las entidades, donde contienen las tareas vinculadas al modelo de la entidad, calidad, y el bosquejo de trabajo.

Las clases de intervenciones

Se centran esencialmente en los vínculos con los trabajadores, como las medidas de incentivos y perfeccionamiento de la carrera. Se emplean instrumentos para agruparlas en las entidades y usualmente se vinculan más con el área de recursos humanos con más incidencia que con el DO.

El desarrollo organizacional ha evidenciado desde su nacimiento un conjunto de instrumentos de cooperación con los procesos de variación

c. Intervenciones estratégicas y del medio

Estas se orientan a la táctica general de la entidad, esto es, a la forma como se emplean los recursos para contar con una superioridad contendora en el medio, del mismo modo, se busca que con estas intervenciones las entidades obtengan en medio de la etapa de "recongelamiento, los procesos de DO (pp. 136– 137).

2.4. Términos conceptuales

Comunicación interna

Se define como los pasos en que los individuos comparten datos recíprocamente en una entidad (Chiavenato, 2015).

Desarrollo organizacional

Lo define como los pasos para intercambiar y mejorar la entidad por medio de la aplicación de saberes del estudio de los comportamientos (Griffin & Moorhead, 2010).

Comunicaciones verticales

Son las que se presentan en los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa (Sánchez, 2015).

Comunicaciones transversales

En la institución esta comunicación recorre de manera diagonal como horizontal, permitiendo la suplencia de información por medio de los sujetos y unidades que pertenecen de otros departamentos (Sánchez, 2015).

Comunicaciones informales

Mediante esta comunicación su origen se basa en las relaciones directas de los individuos y suelen acoger de manera de rumores o noticias frescas con la finalidad que se expanda de forma rápida por todos los niveles de la institución (Sánchez, 2015).

Relaciones laborales

Muchos son los mecanismos que se utilizan para obtener una buena comunicación interna de las organizaciones (Sánchez, 2015).

Eficacia

El alcance de los fines, valorados mediante el cuestionario (Chinchay, 2018).

Efectividad

Es lo obtenido de cumplir los fines, que influyen en la sociedad, serán valorados mediante el empleo de un cuestionario (Chinchay, 2018).

Calidad

Elementos de la atención de los trabajadores, los que serán valorados mediante el empleo de un cuestionario.(Chinchay, 2018).

Economía

Acciones que aseguran el adecuado y pertinente empleo de los recursos, las que serán valoradas mediante un cuestionario. (Chinchay, 2018).

Emisor

Es el individuo, objeto o proceso que difunde un mensaje para un destinatario. Es la base de la comunicación (Chiavenato, 2017).

Transmisor

Es aquel que agrupa la base al canal, mejor dicho, comprende el mensaje difundido por la base para que se torne correcto y apto por dicho canal (Chiavenato, 2017).

Canal

Es el elemento del sistema que logra relacionar la base original con la destinación, la cual puede encontrarse lejos o cerca (Chiavenato, 2017).

Receptor

Es el grupo ubicado entre el canal y el final, mejor dicho, el que interpreta el mensaje para su comprensión al final (Chiavenato, 2017).

Destino

Es el individuo, objeto o proceso al que se le hace llegar el mensaje. Es el receptor del proceso comunicativo (Chiavenato, 2017).

Filtrado

Consta en el manejo o variación de los datos por responsabilidad de quien lo emite (Bernal & Sierra, 2013).

Percepción selectiva

Reside en notar los mensajes de acuerdo a las conveniencias, incentivos, impulsos, experiencias y otros factores individuales por parte de quien los admite en un proceso comunicativo y no de acuerdo a lo manifestado por el emisor (Bernal & Sierra, 2013).

Sobrecarga de información

Se realiza cuando en un proceso comunicativo se manifiesta y se admite un número de datos que pasan de las habilidades personales de quienes la llevan a cabo y se elimina, se ignora u olvida una porción de estos datos, que influye en la relación (Bernal & Sierra, 2013).

Emociones

Es la comunicación es repercutida por el estado anímico que se posea en el momento de relacionarse con otros individuos (Bernal & Sierra, 2013).

Lenguaje

Esto sucede debido a que los términos poseen diferentes significados para cada ser. Se suele entender estos de acuerdo a la persona que refiere estos (Bernal & Sierra, 2013).

Cultura

Toda cultura manifiesta y nota la realidad de una manera diferente, y usualmente en los procesos comunicativos los individuos comprendidos en una relación no tienen conciencia de aquello (Bernal & Sierra, 2013).

Acompañamiento

Consta de comprobar que el significado del mensaje fue comprendido adecuadamente y parte de la hipótesis que pudo ser interpretada inadecuadamente por el receptor (Chiavenato, 2015).

Realimentación

Es un aspecto muy esencial para la adecuada comunicación por ambas partes. Involucra el origen de un canal para que el receptor reaccione y para que quien emite el mensaje sepa si este fue recepcionado y si ocasionó el efecto deseado (Chiavenato, 2015).

Empatía

La manera de comunicación influye bastante de lo que uno conoce sobre el receptor (Chiavenato, 2015).

Repetición

También llamado redundancia garantiza que si un mensaje no tuvo comprensión, existirán otros que lo expandirán (Chiavenato, 2015).

Lenguaje sencillo

Este ha sido distinguido como uno de los fundamentales obstáculos para una correcta comunicación. Para que sea eficaz esta requiere de transmitir conocimientos y datos (Chiavenato, 2015).

Escuchar atentamente

Para perfeccionar la comunicación, el gestor debe tratar que le comprendan correctamente, pero a la vez debe comprender el también de manera adecuada (Chiavenato, 2015).

Propiciar la confianza mutua

La comunicación se da de una mejor manera cuando está fundamentada en la confianza ambigua entre gestores y empleados. Un entorno confortable y un clima confiable posibilitan un seguimiento mejor y un entendimiento entre los empleados (Chiavenato, 2015).

Crear oportunidades

Como los individuos usualmente son atacados con gran cantidad de mensajes diariamente, muchos de ellos no son descifrados o admitidos (Chiavenato, 2015).

Fuente

Es el transmisor o emisor quien origina la comunicación al descifrar una idea. La fuente traspa un mensaje (Chiavenato, 2015).

Codificación

Para que el mensaje sea difundido debe antes contar con una codificación, mejor dicho, sus símbolos deben ser interpretados de una manera en la que se pueda difundir de manera adecuada mediante el canal a elección (Chiavenato, 2015).

Canal

Es el transporte a través del cual se transfiere el mensaje. Es el medio o conductor de este y el transmisor lo elige (Chiavenato, 2015).

Decodificación

Para lograr que el mensaje sea entendido, el destinatario debe interpretar sus simbologías. La decodificación es el proceso que usa el destinatario para interpretar el mensaje en su pensamiento (Chiavenato, 2015).

Receptor

Es la persona destinataria de la comunicación (Chiavenato, 2015).

Realimentación

El último punto del proceso de comunicación es el feedback o retroalimentación (Chiavenato, 2015).

Ruido

Son los elementos que pueden ocasionar desajustes en los mensajes. Puede darse en cualquier periodo dentro del proceso de comunicación (Chiavenato, 2015).

La rejilla gerencial

Es una tecnología de transformación en la entidad diseñada, ya que todo directivo todo el tiempo se centra en dos temas: la fabricación y los individuos. Esta rejilla es un gráfico con dos ingresos e integrada por dos ejes (Chiavenato, 2017).

En procesos humanos

Están orientadas esencialmente a trabajadores en las entidades, del mismo modo que a sus procesos de interrelación, como las expresiones, resolución de conflictos, liderazgo y tareas de equipo (Guízar, 2013).

Tecnoestructurales

Se enfocan en la tecnología y estructuras de las entidades para "atarlas" con intromisiones en procesos de individuos (Guízar, 2013).

Intervenciones estratégicas y del medio

Estas se orientan a la táctica general de la entidad, esto es, a la forma como se emplean los recursos para contar con una superioridad contendora en el medio, del mismo modo, se busca que con estas intervenciones las entidades obtengan en medio de la etapa de "recongelamiento, los procesos de DO (Guízar, 2013).

III. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Tipo de investigación

Básica.

3.2. Diseño de investigación

No experimental.

3.3. Nivel

Correlacional.

3.4. Enfoque

Mixta.

3.5. Población y muestra

Población:

307 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, siendo 243 de personal bajo el régimen laboral CAS (Contratos Administrativos de Servicios) y 64 personas del régimen laboral del Decreto Legislativo 278.

Muestra:

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra fue:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 307}{0.0025(307 - 1) + 3.8416 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 171$$

171 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura.

3.6. Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica fue la encuesta. El instrumento utilizado fue un cuestionario. El cuestionario evaluó la “Comunicación interna” y el “Desarrollo organizacional”.

Validación el cuestionario

Se observa que el valor es de 0,717 por lo tanto es válido el cuestionario.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,717
Prueba de esfericidad de	Chi-cuadrado aproximado	2076,819
Bartlett	gl	630
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

Se utilizó el método de Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,949 siendo el resultado confiable.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	36

3.7. Procesamiento y análisis de datos

Se utilizó la prueba de normalidad Kolmogorov – Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados

A. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Comunicación interna”

Tabla 1

Comunicaciones verticales

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
1. ¿Existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en el nivel jerárquico superior y que van dirigidos a los niveles jerárquicos inferiores?	27	15,8%	14	8,2%	30	17,5%	73	42,7%	27	15,8%
2. ¿Existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en los niveles jerárquico inferiores y que van dirigidos al nivel jerárquico superior?	23	13,5%	32	18,7%	34	19,9%	59	34,5%	23	13,5%

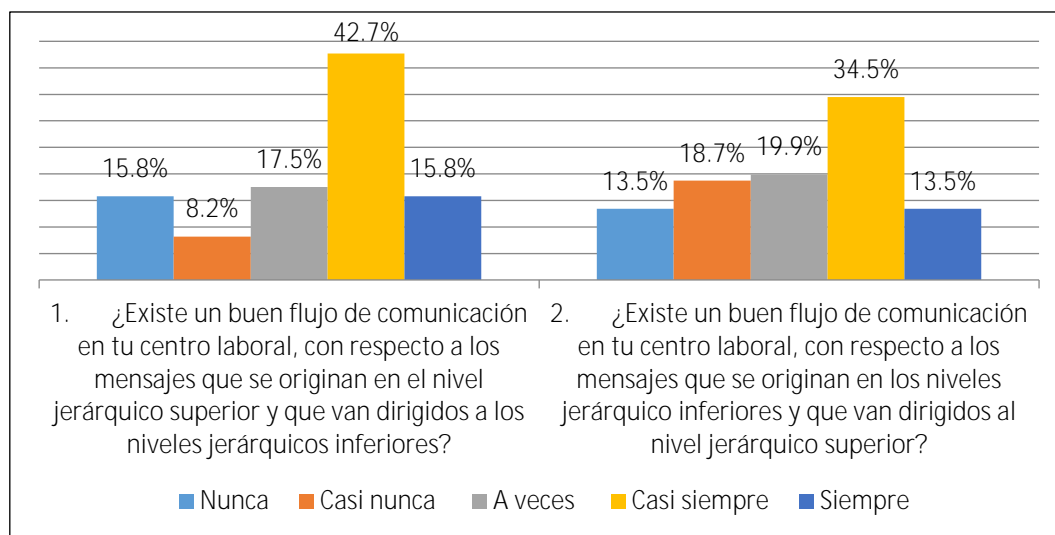


Figura 1. Comunicaciones verticales.

Se observa en la Tabla 1 que el 24% manifestaron que no existe un buen flujo de comunicación en su centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en el nivel jerárquico superior

y que van dirigidos a los niveles jerárquicos inferiores y en el caso del 32,2% mencionaron que no existe un buen flujo de comunicación en su centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en los niveles jerárquico inferiores y que van dirigidos al nivel jerárquico superior.

Tabla 2

Comunicaciones transversales

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
3. ¿Existe un buen flujo de comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico?	7	4,1%	4	2,3%	82	48,0%	42	24,6%	36	21,1%
4. ¿Existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que pasan por diferentes niveles y diferentes cadenas de mando?	7	4,1%	59	34,5%	44	25,7%	40	23,4%	21	12,3%

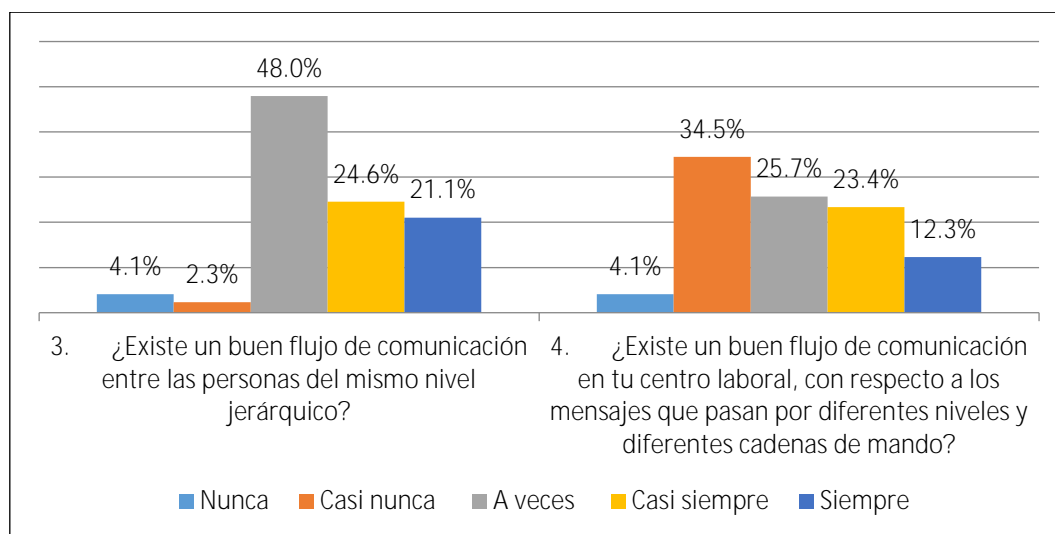


Figura 2. Comunicaciones transversales.

Se observa en la Tabla 2 que el 6,4% mencionaron que no existe un buen flujo de comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico y en el caso del 38,6% mencionaron que no existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que pasan por diferentes niveles y diferentes cadenas de mando.

Tabla 3
Comunicaciones informales

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
5. ¿Se han creado rumores en tu centro laboral por falta de información?	0	0,0%	76	44,4%	26	15,2%	42	24,6%	27	15,8%
6. ¿Existen personas en tu centro laboral que demuestran tener ansiedad que los impulse a propagar rumores?	0	0,0%	76	44,4%	30	17,5%	29	17,0%	36	21,1%
7. ¿Existen personas en tu centro laboral que se preocupan por siempre estar atentos a los rumores?	68	39,8%	0	0,0%	30	17,5%	37	21,6%	36	21,1%
8. ¿Existen personas en tu centro laboral con poca credibilidad por andar creando rumores inciertos?	0	0,0%	0	0,0%	30	17,5%	105	61,4%	36	21,1%

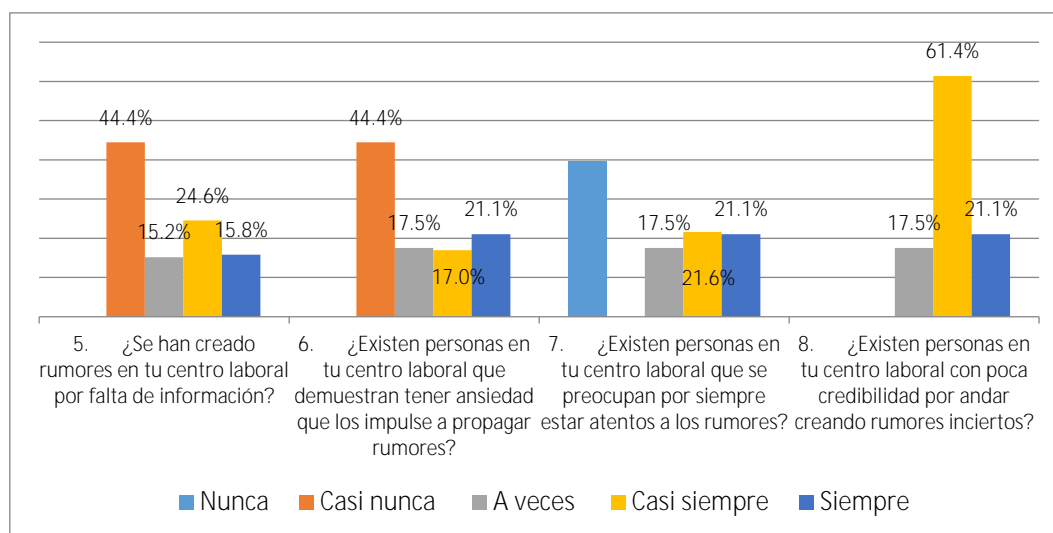


Figura 3. Comunicaciones Informales.

Se observa en la Tabla 3 que el 44,4% mencionó que casi nunca se han creado rumores en su centro laboral por falta de información, asimismo mencionaron que no existen personas en tu centro laboral que demuestran tener ansiedad que los impulse a propagar rumores.

Tabla 4
Relaciones laborales

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
9. ¿Existe un plan de acciones que busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores?	0	0,0%	0	0,0%	120	70,2%	45	26,3%	6	3,5%
10. ¿En tu centro laboral existe un buzón de ideas y sugerencias con la finalidad de dar oportunidad a los trabajadores a contribuir con ideas que coadyuve en algún aspecto a la institución?	0	0,0%	0	0,0%	116	67,8%	49	28,7%	6	3,5%
11. ¿En tu centro laboral se realizan encuestas y sondeos con el objetivo de reunir la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que se relacionan con el trabajo, las condiciones laborales, el sistema de relaciones, etc.?	0	0,0%	73	42,7%	77	45,0%	15	8,8%	6	3,5%

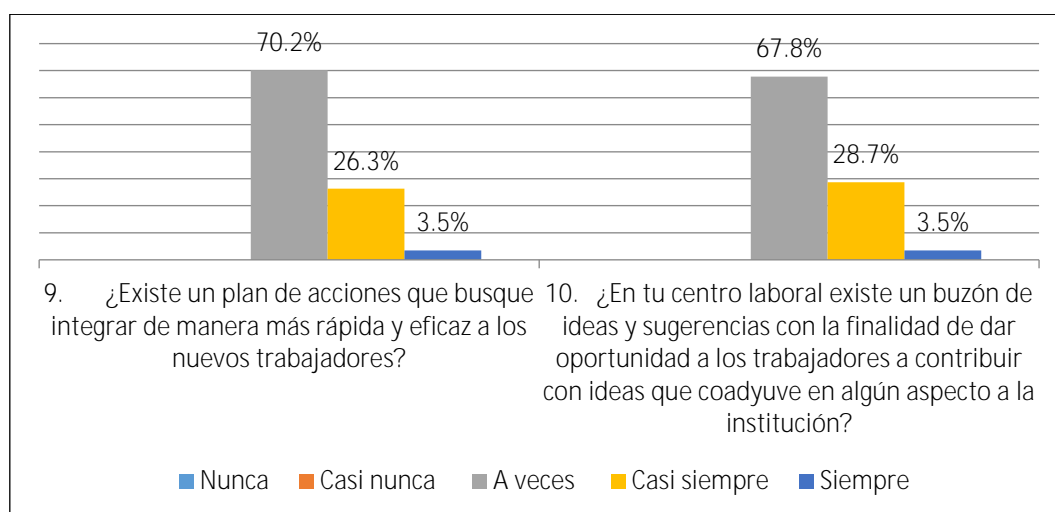


Figura 4. Relaciones laborales.

Se observa en la Tabla 4 que el 70,2% mencionó que a veces existe un plan de acciones que busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores, en el caso del 67,8% mencionó que a veces en su centro laboral existe un buzón de ideas y sugerencias con la finalidad de dar oportunidad a los trabajadores a contribuir con ideas que coadyuve en algún aspecto a la institución y en el caso del 42,7% mencionaron que casi nunca en tu centro laboral se realizan encuestas y sondeos con el objetivo de reunir la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que se relacionan con el trabajo, las condiciones laborales, el sistema de relaciones, etc.

B. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Desarrollo organizacional”

Tabla 5

Eficacia

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
12. ¿Logra los objetivos propuestos dentro del área y/o oficina en la que se desempeña?	27	15,8%	10	5,8%	84	49,1%	33	19,3%	17	9,9%
13. ¿Se mide el desempeño de los colaboradores en relación al logro de objetivos?	27	15,8%	10	5,8%	85	49,7%	47	27,5%	2	1,2%
14. ¿Están definidas las prioridades en el logro de las metas planteadas?	27	15,8%	10	5,8%	94	55,0%	38	22,2%	2	1,2%
15. ¿Se logra las metas establecidas dentro de su oficina y/o área?	27	15,8%	62	36,3%	56	32,7%	24	14,0%	2	1,2%

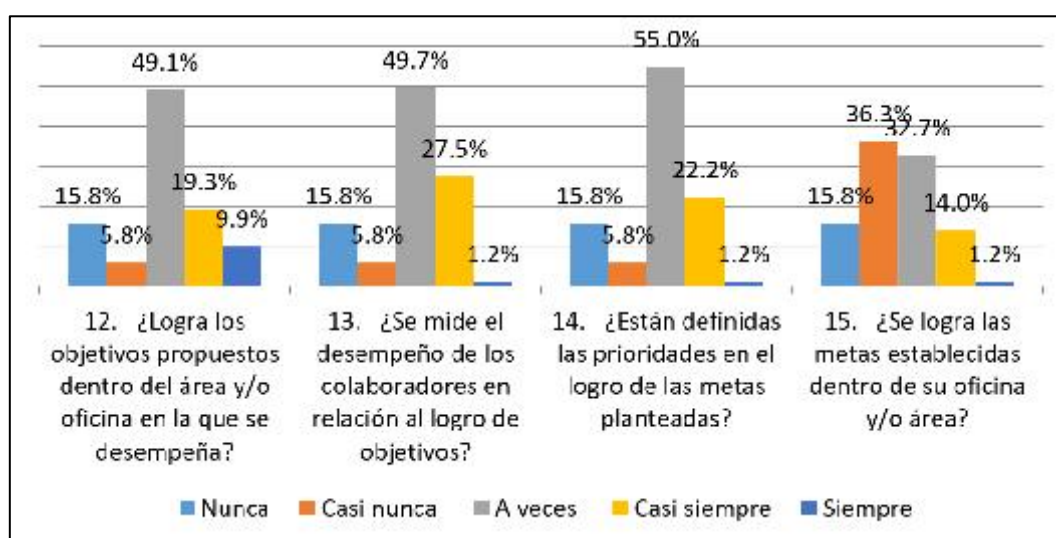


Figura 5. Eficacia.

Se observa en la Tabla 5 que el 21,6% manifestó que existe una respuesta negativa respecto a la primera pregunta del cuadro, por otro lado, el 49,7% establece que existe un nivel intermedio respecto a la segunda pregunta del cuadro, asimismo el 55% menciona que existe un nivel intermedio respecto a la tercera pregunta del cuadro.

Tabla 6
Eficiencia

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
16. ¿Se logra las metas y objetivos organizacionales en los plazos establecidos para su área y/o oficina?	29	17,0%	10	5,8%	89	52,0%	43	25,1%	0	0,0%
18. ¿Asignan los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos de su área y/o oficina?	0	0,0%	81	47,4%	0	0,0%	43	25,1%	47	27,5%
19. ¿Se utiliza de manera racional los recursos asignados para el logro de sus metas y objetivos?	0	0,0%	81	47,4%	47	27,5%	0	0,0%	43	25,1%
20. ¿Se garantiza que la asignación y la utilización de los recursos económicos respondan al logro de los objetivos?	0	0,0%	85	49,7%	57	33,3%	29	17,0%	0	0,0%

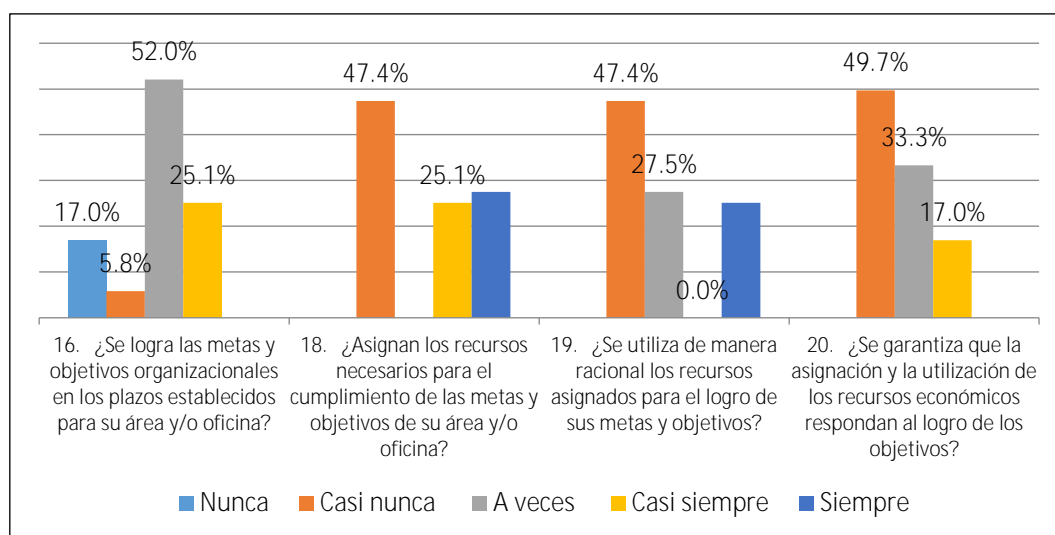


Figura 6. Eficiencia.

Se observa en la Tabla 6 que el 22,8% mencionaron que existe una respuesta baja respecto al primer enunciado de la tabla, en el caso del 47% representa que el casi nunca fue el resultado predominante del segundo enunciado de la tabla, asimismo representa también el valor predominante del tercer enunciado de la tabla.

Tabla 7
Efectividad

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
21. ¿Los proyectos de inversión pública que desarrolla la actual gestión municipal logran tener impacto social positivo en la población?	0	0,0%	81	47,4%	51	29,8%	39	22,8%	0	0,0%
22. ¿La población está satisfecha con los beneficios sociales de la gestión municipal actual?	0	0,0%	85	49,7%	62	36,3%	24	14,0%	0	0,0%
23. ¿Los productos logrados en su oficina y/o área contribuyen a generar beneficios sociales?	0	0,0%	51	29,8%	76	44,4%	44	25,7%	0	0,0%
24. ¿Los resultados propuestos, son los resultados obtenidos?	0	0,0%	111	64,9%	60	35,1%	0	0,0%	0	0,0%
25. ¿La información expuesta durante la rendición de cuentas es relevante y veraz?	0	0,0%	86	50,3%	66	38,6%	19	11,1%	0	0,0%

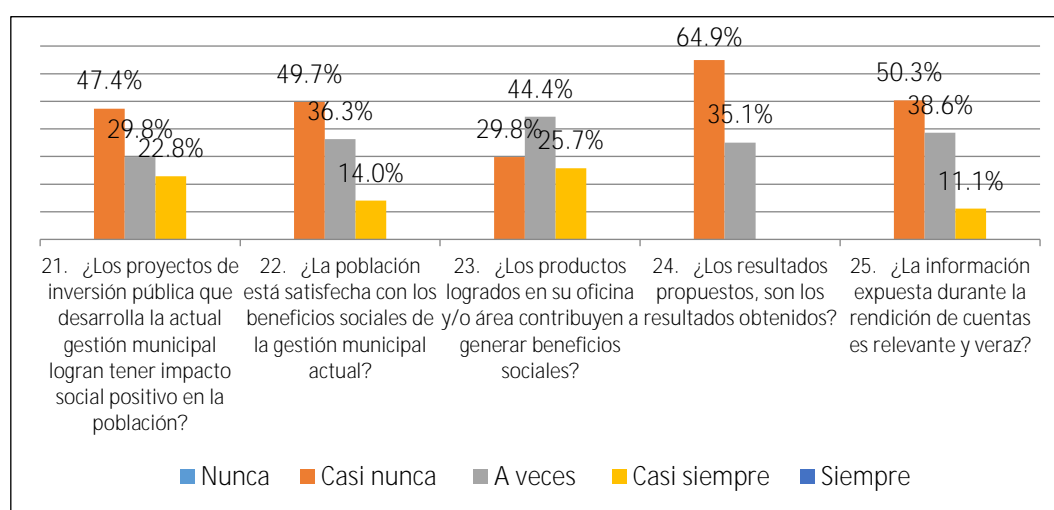


Figura 7. Efectividad.

Según la Tabla 7, el 47,4% representa el casi nunca, es el valor predominante del primer enunciado de la tabla; en el caso del valor 49,7% representa la predominación de la respuesta casi nunca en el segundo enunciado de la tabla, en el caso del 64,9% representa la predominación de la respuesta casi nunca en el cuarto enunciado de la tabla.

Tabla 8
Calidad

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
26. ¿La relación laboral con sus colaboradores se desarrolla en un ambiente saludable de trabajo?	0	0,0%	111	64,9%	60	35,1%	0	0,0%	0	0,0%
27. ¿Se supervisa la satisfacción laboral de los colaboradores?	0	0,0%	113	66,1%	44	25,7%	14	8,2%	0	0,0%
28. ¿Se desarrolla programas de enriquecimiento laboral?	0	0,0%	74	43,3%	65	38,0%	32	18,7%	0	0,0%
29. ¿Se usa indicadores basados en evidencia para la mejora continua de la calidad del servicio brindado?	0	0,0%	89	52,0%	55	32,2%	27	15,8%	0	0,0%
30. ¿El personal está debidamente capacitado para generar servicios de calidad que logren satisfacer las necesidades del usuario?	0	0,0%	44	25,7%	88	51,5%	39	22,8%	0	0,0%

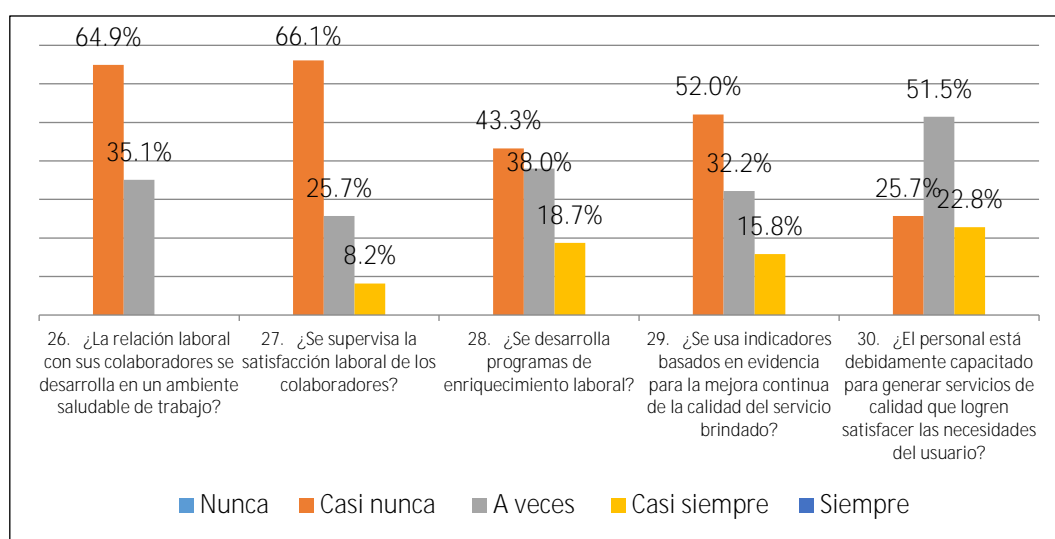


Figura 8. Calidad.

Según la Tabla 8, el 64,9% representa la predominación de la respuesta casi nunca en el primer enunciado de la tabla, en el caso del 66,1% representa la predominación de la respuesta casi nunca en el segundo enunciado de la tabla, en el caso del 43,3% representa la predominación de la respuesta casi nunca en el tercer enunciado de la tabla, en el caso del 52% representa la predominación de la respuesta casi nunca en el cuarto enunciado de la tabla y en el caso del 25,7% representa la respuesta casi nunca en el quinto enunciado de la tabla.

Tabla 9
Economía

	N		CN		AV		CS		S	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
31. ¿Se utiliza de manera oportuna los recursos de su presupuesto asignado?	0	0,0%	96	56,1%	75	43,9%	0	0,0%	0	0,0%
32. ¿Se evalúa el costo de las acciones encomendadas?	0	0,0%	90	52,6%	52	30,4%	29	17,0%	0	0,0%
33. ¿Se analiza la relación entre capital social y capital económico de la institución?	0	0,0%	90	52,6%	57	33,3%	0	0,0%	24	14,0%
34. ¿Se analiza el gasto general para aumentar la eficiencia?	0	0,0%	94	55,0%	48	28,1%	29	17,0%	0	0,0%
35. ¿Se realiza conjuntamente análisis económicos para lograr recursos beneficiosos?	28	16,4%	9	5,3%	91	53,2%	42	24,6%	1	,6%

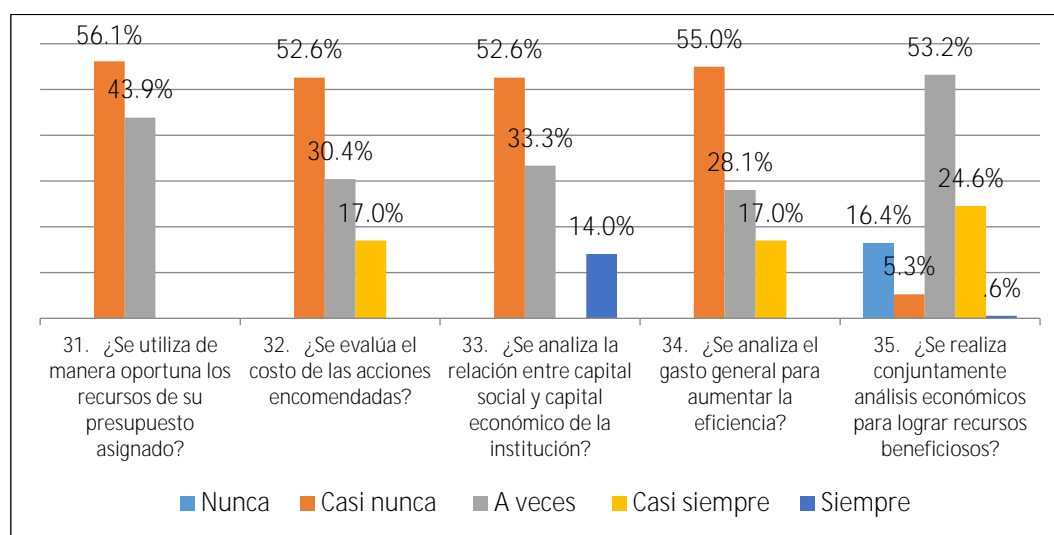


Figura 9. Calidad.

Se observa en la Tabla 9 que el 56,1% representa la predominación de la respuesta casi nunca en el primer enunciado de la tabla, en el caso del 52,6% representa la predominación de la respuesta casi nunca en el segundo enunciado de la tabla. En el caso del 55% representa la predominación de la respuesta casi nunca en el cuarto enunciado de la tabla.

C. Prueba de normalidad

Por lo expuesto en la Tabla 10 se optó por utilizar Rho Spearman.

Tabla 10

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
COMUNICACIÓN INTERNA	,144	171	,000
DIMENSIÓN: COMUNICACIONES VERTICALES	,210	171	,000
DIMENSIÓN: COMUNICACIONES TRANSVERSALES	,211	171	,000
DIMENSIÓN: COMUNICACIONES INFORMALES	,235	171	,000
DIMENSIÓN: RELACIONES LABORALES	,224	171	,000
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	,184	171	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

D. Comprobación de Hipótesis

Hipótesis general

Ho: La comunicación interna no influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Ha: La comunicación interna influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Tabla 11

Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional

			Comunicación interna	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	1,000	,464**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	171	171
	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	,464**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	171	171

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 11, se concluye que la comunicación interna influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Hipótesis específica 1

Ho: Las comunicaciones verticales no influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Ha: Las comunicaciones verticales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Tabla 12

Correlación de Rho de Spearman entre las comunicaciones verticales y el desarrollo organizacional

			Dimensión: comunicaciones verticales	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Dimensión: comunicaciones verticales	Coefficiente de correlación	1,000	,430**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	171	171
	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	,430**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	171	171

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 12, se concluye que las comunicaciones verticales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Hipótesis específica 2

Ho: Las comunicaciones transversales no influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Ha: Las comunicaciones transversales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Tabla 13

Correlación de Rho de Spearman entre la comunicaciones transversales y el desarrollo organizacional

		Dimensión: comunicaciones transversales		Desarrollo organizacional	
Rho de Spearman	Dimensión: comunicaciones transversales	Coeficiente de	1,000		,488**
		correlación			
		Sig. (bilateral)	.		,000
	Desarrollo organizacional	N	171		171
		Coeficiente de	,488**		1,000
		correlación			
	Sig. (bilateral)	,000		.	
	N	171		171	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 13, se concluye que las comunicaciones transversales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Hipótesis específica 3

Ho: Las comunicaciones informales no influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Ha: Las comunicaciones informales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Tabla 14

Correlación de Rho de Spearman entre la comunicaciones informales y el desarrollo organizacional

				Dimensión: comunicaciones informales	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Dimensión: comunicaciones informales	Coeficiente	de	1,000	,424**
		correlación			
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		171	171
	Desarrollo organizacional	Coeficiente	de	,424**	1,000
		correlación			
Sig. (bilateral)			,000	.	
	N		171	171	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 14, se concluye que las comunicaciones informales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Hipótesis específica 4

Ho: Las relaciones laborales no influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Ha: Las relaciones laborales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

Tabla 15

Correlación de Rho de Spearman entre la comunicaciones informales y el desarrollo organizacional

			Desarrollo organizacional	Dimensión: relaciones laborales
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,444**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	171	171
	Dimensión: relaciones laborales	Coeficiente de correlación	,444**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	171	171

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 15, se concluye que las relaciones laborales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.

4.2. Discusión

La hipótesis general se demostró la comunicación interna influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019. Teniendo relación con Pérez (2018), quien concluyó que “la comunicación interna tiene una relación directa con el desarrollo organizacional” (p. 66).

En referencia a la hipótesis específica 1 se demostró que la comunicación vertical influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019. Teniendo relación con Buenaventura (2014), quien concluyó que “cada área maneje eventos que le competen sin emitir información que discrepe con la imagen y las estrategias comunicativas de la institución en general” (p. 95).

En referencia a la hipótesis específica 2 se demostró que la comunicación transversal influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019. Teniendo relación con Pertuz (2015), quien concluyó que “aún no se ha comprendido que la comunicación interna concierne a todos los elementos de la institución y que, si todos reciben la información correspondiente a cada acción, se sentirán comprometidos e involucrados” (p. 67).

En referencia a la hipótesis específica 3 se demostró que la comunicación informal influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019. Teniendo relación con Carhuancho (2019), quien concluyó que “existe una relación poco significativa entre el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional” (p. 83).

En referencia a la hipótesis específica 4 se demostró que las relaciones laborales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019. Teniendo relación con Torres (2015), la investigación concluyó que “el desarrollo organizacional influye relativamente en forma positiva en el clima laboral” (p. 104).

CONCLUSIONES

- Se concluye que la comunicación interna influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.
- Se concluye que las comunicaciones verticales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019. Es decir, a medida que exista un buen flujo de comunicación en su centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en el nivel jerárquico superior y que van dirigidos a los niveles jerárquicos inferiores mejorara los objetivos propuestos dentro del área y/o oficina en la que se desempeña.
- Se concluye que las comunicaciones transversales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019. Es decir, que a medida que exista un buen flujo de comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico mejorara las prioridades definidas en el logro de las metas planteadas.
- Se concluye que las comunicaciones informales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019. Es decir, a medida que exista personas en su centro laboral con credibilidad sin andar creando rumores inciertos mejorara la relación laboral con sus colaboradores se desarrolla en un ambiente saludable de trabajo.
- Se concluye que las relaciones laborales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019. Es decir, a medida que en su centro laboral existe un buzón de ideas y sugerencias con la finalidad de dar oportunidad a los trabajadores a contribuir con ideas que coadyuve en algún aspecto a la institución mejorara información relevante y veraz expuesta durante la rendición de cuentas.

RECOMENDACIONES

- Realizar una evaluación para mejorar el flujo de comunicación con respecto a los mensajes que se originan en el nivel jerárquico superior y que van dirigidos a los niveles jerárquicos inferiores esto permitirá tener mayor confianza para los objetivos propuestos dentro del área y/o oficina en la que se desempeña.
- Programar capacitaciones la cual los estimule un adecuado flujo de comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico y con ello incrementar el logro de las metas planteadas.
- Crear y desarrollar estrategias para la optimización del clima laboral y así evitar rumores inciertos y poca credibilidad en la información que se trasmite con los colaboradores.
- Monitorear y evaluar los resultados del buzón de ideas y sugerencias que contribuyen los trabajadores con el propósito de cumplir eficazmente los objetivos de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes bibliográficas

- Bernal , C., & Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (11 ed.). México D.F.: MC Graw Hill.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. (9 ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (4 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Un perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.
- Newstrom, N. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson Educación.

Sánchez, P. (2015). *Comunicación y atención al cliente*. España: Editex.

Fuentes electrónicas

Buenaventura, M. (2014). *Plan estratégico de comunicación interna del Ministerio de cultura del Ecuador para la optimización de los procesos y relación con sus públicos internos*. Tesis de maestría, Universidad de las Américas. Recuperado el 2019 de septiembre de 2019, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3098/8/UDLA-EC-TMDCEI-2014-10.pdf>

Carhuancho, S. (2019). *El trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en la corte superior de justicia de Junín, 2018*. tesis de maestría, Universidad de Ciencias e Informática, Lima. Recuperado el 25 de setiembre de 2019, de http://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/24/CARHUANCHO_SARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chinchay, C. (2018). *Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018*. Tesis para grado de maestro, Universidad César Vallejo, Piura. Recuperado el 15 de octubre de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28576/Chinchay_CCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ordoñez, Z. (2015). *El desarrollo organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del hospital básico baños*. tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 25 de setiembre de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/13052>

Pérez, J. (2018). *Comunicación interna y su relación con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Soritor – 2017*. Tesis de grado, Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Recuperado el 25 de setiembre de 2018, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/25445/P%c3%a9rez_MJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Pertuz, M. (2015). *La comunicación interna en el Sector Público Ecuatoriano Caso Ministerio de Salud Pública*. Tesis de maestría, Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado el 25 de septiembre de 2019, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4997/1/T-UCE-0009-451.pdf>
- Torres, C. (2015). *El desarrollo organizacional y su efecto sobre el clima laboral del distrito judicial de Ucayali*. tesis de maestría, Universidad Nacional Hermillo Valdizán - Huánuco, Huánuco. Recuperado el 25 de setiembre de 2019, de <http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/2771/PMGP%2000014%20T75.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

1. Matriz de consistencia

“COMUNICACIÓN INTERNA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA, 2019”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema Principal</p> <p>¿De qué manera la comunicación interna influye en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Establecer de que manera la comunicación interna influye en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La comunicación interna influye significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.</p>	<p>Variable Independiente: COMUNICACIÓN INTERNA</p> <p><i>Comunicaciones verticales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Verticales descendentes. - Verticales ascendentes. <p><i>Comunicaciones transversales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Horizontales. - Diagonales. <p><i>Comunicaciones informales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre. - Ansiedad. - Deseo de tener información de primera mano. - Credibilidad. <p><i>Relaciones laborales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de acogida. - Buzón de ideas y sugerencias. - Encuestas y sondeos. 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: Tipo básica.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN Correlacional.</p> <p>DISEÑO: No experimental.</p> <p>ENFOQUE: Mixto.</p> <p>TÉCNICA: Encuesta.</p> <p>INSTRUMENTO: Cuestionario.</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>¿De qué manera las comunicaciones verticales influyen en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019?</p> <p>¿De qué manera las comunicaciones transversales influyen en</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Establecer de que manera las comunicaciones verticales influyen en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.</p> <p>Establecer de que manera las comunicaciones transversales influyen en</p>	<p>Hipótesis Específicos</p> <p>Las comunicaciones verticales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.</p> <p>Las comunicaciones transversales influyen significativamente en el</p>		

<p>el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019?</p> <p>¿De qué manera las comunicaciones informales influyen en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019?</p> <p>¿De qué manera las relaciones laborales influyen en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019?</p>	<p>el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.</p> <p>Establecer de que manera las comunicaciones informales influyen en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.</p> <p>Establecer de que manera las relaciones laborales influyen en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.</p>	<p>desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.</p> <p>Las comunicaciones informales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.</p> <p>Las relaciones laborales influyen significativamente en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2019.</p>	<p>Variable Dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p> <p><i>Eficacia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Logro de objetivos. - Logro de metas. <p><i>Eficiencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo utilizado en el logro de objetivos. - Administración de recursos. <p><i>Efectividad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Impacto social. - Beneficio social. - Seguimiento. <p><i>Calidad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente interno. - Servicio. <p><i>Economía</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso oportuno de los recursos del estado. - Análisis económico. 	<p>POBLACIÓN: Consta de 307 trabajadores.</p> <p>MUESTRA: Consta de 171 trabajadores.</p> <p>PRUEBA DE NORMALIDAD: Kolmogorov – Smirnov.</p>
--	--	---	--	---

2. Cuadro de operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente: COMUNICACIÓN INTERNA	<i>Comunicaciones verticales</i>	“Verticales descendentes, Verticales ascendentes” (Sánchez, 2015).
	<i>Comunicaciones transversales</i>	“Horizontales, Diagonales” (Sánchez, 2015).
	<i>Comunicaciones informales</i>	“Incertidumbre, Ansiedad, Deseo de tener información de primera mano, Credibilidad” (Sánchez, 2015).
	<i>Relaciones laborales</i>	“Plan de acogida, Buzón de ideas y sugerencias, Encuestas y sondeos” (Sánchez, 2015).
Fuente: Sánchez (2015).		
Variable dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	<i>Eficacia</i>	“Logro de objetivos, Logro de metas” (Chinchay, 2018).
	<i>Eficiencia</i>	“Tiempo utilizado en el logro de objetivos, Administración de recursos” (Chinchay, 2018).
	<i>Efectividad</i>	“Impacto social, Beneficio social, Seguimiento” (Chinchay, 2018).
	<i>Calidad</i>	“Satisfacción del cliente interno, Servicio” (Chinchay, 2018).
	<i>Economía</i>	“Uso oportuno de los recursos del estado, Análisis económico” (Chinchay, 2018).
Fuente: Chinchay (2018).		

3. Cuestionario

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
COMUNICACIÓN INTERNA					
DIMENSIÓN: COMUNICACIONES VERTICALES					
1. ¿Existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en el nivel jerárquico superior y que van dirigidos a los niveles jerárquicos inferiores?					
2. ¿Existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que se originan en los niveles jerárquico inferiores y que van dirigidos al nivel jerárquico superior?					
DIMENSIÓN: COMUNICACIONES TRANSVERSALES					
3. ¿Existe un buen flujo de comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico?					

4. ¿Existe un buen flujo de comunicación en tu centro laboral, con respecto a los mensajes que pasan por diferentes niveles y diferentes cadenas de mando?					
DIMENSIÓN: COMUNICACIONES INFORMALES					
5. ¿Se han creado rumores en tu centro laboral por falta de información?					
6. ¿Existen personas en tu centro laboral que demuestran tener ansiedad que los impulse a propagar rumores?					
7. ¿Existen personas en tu centro laboral que se preocupan por siempre estar atentos a los rumores?					
8. ¿Existen personas en tu centro laboral con poca credibilidad por andar creando rumores inciertos?					
DIMENSIÓN: RELACIONES LABORALES					
9. ¿Existe un plan de acciones que busque integrar de manera más rápida y eficaz a los nuevos trabajadores?					
10. ¿En tu centro laboral existe un buzón de ideas y sugerencias con la finalidad de dar oportunidad a los trabajadores a contribuir con ideas que coadyuve en algún aspecto a la institución?					
11. ¿En tu centro laboral se realizan encuestas y sondeos con el objetivo de reunir la opinión de los trabajadores sobre los aspectos que se relacionan con el trabajo, las condiciones laborales, el sistema de relaciones, etc.?					
DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN: EFICACIA					
12. ¿Logra los objetivos propuestos dentro del área y/o oficina en la que se desempeña?					
13. ¿Se mide el desempeño de los colaboradores en relación al logro de objetivos?					
14. ¿Están definidas las prioridades en el logro de las metas planteadas?					
15. ¿Se logra las metas establecidas dentro de su oficina y/o área?					
DIMENSIÓN: EFICIENCIA					
16. ¿Se logra las metas y objetivos organizacionales en los plazos establecidos para su área y/o oficina?					
17. ¿Es prioridad de su área y/o oficina, cumplir con los objetivos eficientemente?					
18. ¿Asignan los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos de su área y/o oficina?					
19. ¿Se utiliza de manera racional los recursos asignados para el logro de sus metas y objetivos?					

20. ¿Se garantiza que la asignación y la utilización de los recursos económicos respondan al logro de los objetivos?					
DIMENSIÓN: EFECTIVIDAD					
21. ¿Los proyectos de inversión pública que desarrolla la actual gestión municipal logran tener impacto social positivo en la población?					
22. ¿La población está satisfecha con los beneficios sociales de la gestión municipal actual?					
23. ¿Los productos logrados en su oficina y/o área contribuyen a generar beneficios sociales?					
24. ¿Los resultados propuestos, son los resultados obtenidos?					
25. ¿La información expuesta durante la rendición de cuentas es relevante y veraz?					
DIMENSIÓN: CALIDAD					
26. ¿La relación laboral con sus colaboradores se desarrolla en un ambiente saludable de trabajo?					
27. ¿Se supervisa la satisfacción laboral de los colaboradores?					
28. ¿Se desarrolla programas de enriquecimiento laboral?					
29. ¿Se usa indicadores basados en evidencia para la mejora continua de la calidad del servicio brindado?					
30. ¿El personal está debidamente capacitado para generar servicios de calidad que logren satisfacer las necesidades del usuario?					
DIMENSIÓN: ECONOMÍA					
31. ¿Se utiliza de manera oportuna los recursos de su presupuesto asignado?					
32. ¿Se evalúa el costo de las acciones encomendadas?					
33. ¿Se analiza la relación entre capital social y capital económico de la institución?					
34. ¿Se analiza el gasto general para aumentar la eficiencia?					
35. ¿Se realiza conjuntamente análisis económicos para lograr recursos beneficiosos?					