



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO
VENTAJA COMPETITIVA EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS, 2014**

Tesis Para Optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

LESLY NÉVELY LÓPEZ ALARCÓN

Asesora:

Lic. Adm. Rocío Victoria Quispe Rupaylla

Co - Asesor:

Mg. Edgar Luis Martínez Huamán

Andahuaylas - Perú

2015

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios; a mis padres quienes luchan día a día por darme lo mejor y a cada una de las personas que me apoyaron en mi formación profesional y la consecución de mis objetivos.

A mi asesor, el Mg. Edgar Luis Martínez Huamán, quien me apoyó en todo el proceso de la elaboración de esta tesis.

AGRADECIMIENTO

En el transcurso de la elaboración del trabajo de investigación aprendí no solo aspectos académicos, sino también espirituales por ello agradezco en primer lugar a Dios por darme la vida y por iluminar mi camino; agradezco también a mi familia quienes me han abrigado con su amor, risas, motivación, su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y guiarme por el sendero correcto donde obtuve mis mayores logros y cumpliendo así con mis objetivos y sueños anhelados.

PRESENTACIÓN

Presento ante ustedes la Tesis titulada “La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”, cuyo objetivo general es de, argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad mostrar que en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, la comunicación organizacional que se maneja sea una ventaja competitiva; demostrando que con una buena comunicación los objetivos propuestos por la institución se cumplirán de un modo eficiente y eficaz; además, servirá para mejorar en diversos aspectos como el clima, cultura y comportamiento organizacional, trabajo en equipo, calidad de atención al cliente, la toma de decisiones, entre otros aspectos; además servirá para contribuir a la sociedad por tener diversos elementos teóricos y conceptuales en este trabajo de investigación y asemejarlos a las municipalidades de las diferentes provincias y a nivel regional, mejorando así la comunicación organizacional y por ende, su capacidad de gestión. Por ende es necesario comprender a la comunicación como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, acciones e ideas, actitudes y aptitudes que permita crecer y desarrollarse como grupos y organizaciones con la firme convicción de superar obstáculos y de alcanzar los objetivos.

La Autora

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Delimitación	3
1.3.1 Delimitación espacial	4
1.3.2 Delimitación temporal	4
1.3.3 Delimitación teórica	4
1.4 Justificación	4
1.4.1 Justificación práctica	4
1.4.2 Justificación teórica – científica	5
1.4.3 Justificación doctrinaria	5
1.4.4 Justificación metodológica	6
1.4.5 Justificación socioeconómica	7
1.5 Objetivos	7
1.5.1 General	7
1.5.2 Específicos	7

CAPÍTULO II FUNTAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.1 Antecedente internacional.	8
2.1.2 Antecedente nacional	11
2.1.3 Antecedente regional	12
2.1.4 Antecedente local	12
2.2 Marco teórico	12
2.2.1 La comunicación.....	12
2.2.2 Comunicación organizacional	15
2.2.3 Ventaja competitiva.	27
2.3 Marco conceptual.....	30
2.3.1 Definición de la comunicación organizacional	30
2.3.2 Comunicación interna.....	31
2.3.3 Comunicación externa.....	31
2.3.4 Comunicación personal.....	31
2.4 Ventaja competitiva.....	32
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.1 Hipótesis.....	33
3.1.1 Hipótesis general.....	33
3.1.2 Hipótesis específicas	33
3.2 Variables.....	33
3.2.1 Variables	33
3.3 Operacionalización de variable	34
3.4 Metodología	35
3.4.1 Enfoque	35
3.4.2 Tipo de estudio	36
3.4.3 Diseño de investigación	36
3.5 Población y muestra.....	36
3.5.1 Población.....	36
3.5.2 Muestra	37
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.7 Métodos de análisis de datos	41

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	42
4.1 Resultados de la investigación	42
4.1.1 Análisis de los datos generales.....	42
4.1.2 Resultados descriptivos de la comunicación interna	43
4.1.3 Resultados descriptivos de la comunicación externa	48
4.1.4 Resultados descriptivos de la comunicación personal	52
4.1.5 Resultados descriptivos de las ventajas competitivas	57
4.1.6 Resultados descriptivos de la comunicación organizacional como ventaja competitiva	61
4.2 Discusión	63
CONCLUSIONES	66
SUGERENCIAS.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 Clasificación de los trabajadores.....	37
Tabla N° 2 Muestra de la clasificación de los trabajadores.....	39
Tabla N° 3 Estadísticas de fiabilidad.....	40
Tabla N° 4 Análisis de los datos generales.....	42
Tabla N° 5 Comunicación interna Nombrados/ Funcionarios	43
Tabla N° 6 Comunicación interna Contrato Administrativo de Servicios	45
Tabla N° 7 Comunicación interna Contrato Plazo Fijo.....	46
Tabla N° 8 Comunicación externa Nombrados/ Funcionarios.....	48
Tabla N° 9 Comunicación externa Contrato Administrativo de Servicios.....	49
Tabla N° 10 Comunicación externa Contrato Plazo Fijo.....	51
Tabla N° 11 Comunicación personal Nombrados/ Funcionarios.....	52
Tabla N° 12 Comunicación personal Contrato Administrativo de Servicios.....	54
Tabla N° 13 Comunicación personal Contrato Plazo Fijo	55
Tabla N° 14 Ventajas competitivas Nombrados/ Funcionarios	57
Tabla N° 15 Ventajas competitivas Contrato Administrativo de Servicios	58
Tabla N° 16 Ventajas competitivas Contrato Plazo Fijo.....	60
Tabla N° 17 Comunicación organizacional como ventaja competitiva.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 Porcentaje de trabajadores.....	42
Gráfico N° 2 Comunicación interna Nombrados/ Funcionarios.....	44
Gráfico N° 3 Comunicación interna Contrato Administrativo de Servicios.....	45
Gráfico N° 4 Comunicación interna Contrato Plazo Fijo.....	47
Gráfico N° 5 Comunicación externa Nombrados/ Funcionarios.....	48
Gráfico N° 6 Comunicación externa Contrato Administrativo de Servicios.....	50
Gráfico N° 7 Comunicación externa Contrato Plazo Fijo.....	51
Gráfico N° 8 Comunicación personal Nombrados/ Funcionarios.....	53
Gráfico N° 9 Comunicación personal Contrato Administrativo de Servicios.....	54
Gráfico N° 10 Comunicación personal Contrato Plazo Fijo	56
Gráfico N° 11 Ventajas competitivas Nombrados/ Funcionarios	57
Gráfico N° 12 Ventajas competitivas Contrato Administrativo de Servicios	59
Gráfico N° 13 Ventajas competitivas Contrato Plazo Fijo.....	60
Gráfico N° 14 Comunicación organizacional como ventaja competitiva.....	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Matriz del instrumento de recojo de datos

Anexo N° 2 Ficha de validación de expertos

Anexo N° 3 Matriz de consistencia

Anexo N° 4 Matriz de operacionalización de variable

Anexo N° 5 Instrumento de recolección de datos - encuesta

Anexo N° 6 Reseña historica de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas

Anexo N° 7 Organigrama

Anexo N° 8 Revista

Anexo N° 9 Fotos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como título “la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”. La excesiva burocracia, los pausados tramites documentarios, la información inadecuada o el mal manejo de esta, una atención impropia al usuario, la inadecuada comunicación; son factores que ocasionan retrasos en las actividades ya programadas por ende entorpecen y/o retrasan en el cumplimiento de los objetivo trazados. Es así que existe una necesidad, un problema a investigar haciéndola del modo descriptivo siendo el objetivo “argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014” y la hipótesis general es “existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”. El tipo de investigación utilizada es no experimental, con un diseño descriptivo simple; el método de análisis de datos es la tabla de frecuencias, gráficos, estadísticos, la población está constituida por 245 trabajadores, las muestras seleccionadas son: para nombrados y funcionarios de 53; para personal con contrato administrativo de servicios (CAS) es 49; para contrato a plazo fijo es de 28 trabajadores respectivamente y el procedimiento de recojo de datos fue a través de cuestionarios de las dimensiones de la comunicación organizacional como son: la comunicación interna, comunicación externa y la comunicación personal, además de analizar la ventaja competitiva con un total de 32 ítems, para la validación del instrumento se utilizó el Alpha de Cronbach en donde se obtuvo un valor de 0.803 lo que indica una excelente confiabilidad en el instrumento elaborado y la revisión de los expertos.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta las herramientas de la comunicación organizacional existentes; se concluye mencionando lo siguiente; los resultados demuestran que la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas se da de manera débil; por ello se tiene que mejorar varios aspectos, como el flujo de información, los tramites documentarios, los mecanismos que llevan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales; además de saber manejar los procesos administrativos como es: planear, organizar, dirigir, y controlar de manera correcta los recursos de la institución.

Palabras claves: Comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación externa, comunicación personal, ventaja competitiva.

ABSTRACT

This research project is titled "organizational communication as a competitive advantage in the Provincial Municipality of Andahuaylas". Excessive bureaucracy, leisurely Document Processing, inadequate information or mishandling of this, an improper customer service, inadequate communication; are factors causing delays in scheduled activities and consequently hinder and / or delay in fulfilling the objective tracings. Thus there is a need to investigate a problem making descriptive way the aim being " to meet organizational communication as a competitive advantage in the Provincial Municipality of Andahuaylas, 2014 " and the hypothesis of the research is " there is a moderate organizational communication as a competitive advantage in the Provincial Municipality of Andahuaylas, 2014". The type of research used is not experimental, with a simple descriptive design ; the method of data analysis is the frequency table , charts, statistics , the population is made up of 245 workers, selected samples are to appointed officials and 53; for contract personnel services (CAS) is 49 ; for fixed-term contract is 28 workers respectively and the procedure for picking up of data was through questionnaires dimensions of organizational communication such as: internal communication, external communication and personal communication, in addition to analyzing the competitive advantage with 32 items, for instrument validation Cronbach Alpha where a value of 0.803 indicating excellent reliability on the instrument developed and expert review was obtained was used.

According to the above and taking into account the existing organizational tools of communication ; it concludes mentioning the following; the results show that organizational communication as competitive in the Provincial Municipality of Andahuaylas occurs weakly; therefore it has to improve several aspects, as the information flow, the documentary procedures, the mechanisms that lead to decision-making, interpersonal relationships, in addition to knowing handle administrative processes such as: planning organizing, manage and control properly the resources of the institution.

Keywords: organizational communication, internal communication, external communication, personal communication, competitive advantage.

Introducción

La comunicación organizacional es uno de los pilares fundamentales en toda empresa e institución, ya que de esta dependen diversos aspectos que coadyuven en el logro de los objetivos propuestos, por ser un proceso a través del cual se transmite información, se permita manejarla, analizarla y aplicarla en las tareas y/o actividades que se realicen para próximamente tomar decisiones que beneficien a la institución. Es por ello que el presente trabajo de investigación se desarrolla con el fin de argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

Esta institución presenta ciertas falencias como la excesiva burocracia por consecuencia una inadecuada aplicación de la comunicación organizacional y al de sus herramientas; entonces mediante el trabajo de investigación se pretende la aplicación en esta institución y demás instituciones públicas que lo requieran.

El capítulo I presenta el problema de investigación, que comprende el planteamiento del problema, la formulación del problema (el problema general y problemas específicos), la delimitación, la justificación en sus diferentes clases y los objetivos (objetivo general y objetivos específicos).

En el capítulo II se presenta de manera específica la fundamentación teórica de la investigación, donde se incluye los antecedentes de la investigación, el marco teórico de la comunicación organizacional con sus diversos conceptos, definición de la ventaja competitiva y el marco conceptual.

El capítulo III trata sobre la metodología de la investigación utilizada; allí se presentan, las hipótesis (hipótesis general e hipótesis específicas), la variable, la operacionalización de la variable, la metodología, la población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis de datos.

Por último, en el capítulo IV se realiza el diagnóstico general de la presentación de resultados que comprende los resultados de la investigación y la discusión.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En las instituciones públicas a nivel general, la comunicación organizacional con la que cuentan y/o practican, son inapropiados porque el direccionamiento de comunicación del que hacen uso es el tradicional; es decir ascendente y descendente, pocas hacen uso del modo de dirección horizontal y a excepciones existen empresas que hagan uso de la dirección de modo diagonal. Por ende se les hace más complicado cumplir los objetivos por el mismo desacuerdo existente y el uso inadecuado del flujo de información que manejan para tomar decisiones certeras al momento de querer resolver problemas e inconvenientes que se susciten en las instituciones. (Aguilera, s.f.).

Las investigaciones respecto a la temática de comunicación organizacional, concluye que, la principal causa generadora de conflictos dentro de una organización es la mala comunicación, ya que los individuos pasan el 70% del día comunicándose por ello es razonable sostener que uno de los factores que más entorpecen el desempeño exitoso de los grupos es la falta de comunicación o la calidad de esta. (Ramos C. , 1999).

Según Carrasco, la práctica profesional de la comunicación organizacional en América Latina ha tenido tres etapas marcadas: una centrada en los medios (en los años 60); una segunda, enfocada hacia a comunicación interpersonal y grupal para el desarrollo organizacional (en los años 70) y una última en la que se busca un comunicación organizacional integra que posibilite las relaciones humanas más eficientes en función de los objetivos, y una imagen coherente con su identidad (en los años 80 y subsiguiente). (Agrivalca, Narsa, & Silvia, 2001).

En el Perú las instituciones públicas se ven más inmersas en la jerarquización existente en su entidad (burocracia), estas no ponen en práctica el uso adecuado de la comunicación organizacional en todas sus direcciones, no permitiendo que la información fluya de manera general entre los trabajadores lo que retrasa las actividades planteadas; siendo este un problema para la institución ya que no permite realizar un trabajo con eficiencia, ocasionando dificultades y

deficiencias como en los trámites documentarios, en la atención al usuario, la toma de decisión, el clima organizacional, imagen institucional entre otros factores negativos que se podría tener al no mejorar la comunicación organizacional y hacer de esta una ventaja competitiva para las instituciones. (El Comercio, 2013).

Comunicar es dar y recibir; para poder hacerlo hay que establecer contacto con nuestros semejantes. La comunicación organizacional no debe limitarse a transmitir con claridad instrucciones, sino que tiene que haber definido, precisamente, misiones y responsabilidades. Para ello, es necesario definir eficazmente las líneas de autoridad que a los mismos jefes les conviene respetar, la comunicación amplia y bien coordinada en todos los sentidos es la esencia de cualquier modelo de comunicación organizacional.

La mayor importancia relativa de los servicios gubernamentales reflejaría más que un problema de excesiva burocracia en la región, uno de baja dinámica de la actividad económica. “*Ciudadanos al Día*” elabora un ranking de atención al ciudadano por parte de las distintas instancias de gobierno, que considera factores como el proceso para los trámites, atención al personal, transparencia y corrupción, infraestructura e instalaciones, quejas y reclamos y la imagen. En el 2010 el Gobierno Regional de Apurímac ocupa el quinto lugar de peor atención, con un desempeño mejor que Huancavelica, pero peor que regiones como Ayacucho. Por su parte, la Municipalidad Provincial de Abancay ocupa el séptimo lugar de peor atención entre los municipios provinciales capitales de región. (Instituto Peru, s.f.).

La excesiva burocracia, la sobrerregulación, la deshonestidad en los contratos públicos, la falta de transparencia y honradez y la dependencia política que existe da muestra de una clara señal de que la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, no es tomada con tanto interés por parte de los trabajadores, ya que se les hace suficiente manejarla solo para mantener ciertos criterios mas no así sacarle provecho a este para mejorar aspectos importantes de la institución como mejorar la calidad de servicio, el clima organizacional, la calidad de vida así como la imagen institucional; en ese sentido hacer de la comunicación organizacional una ventaja competitiva permitirá controlar la información y que esta fluya con normalidad en toda la institución mejorando con la labor que se realice; en ese entender se llevara a cabo el normal y correcto desarrollo de los diferentes

procesos y/o actividades haciendo que la comunicación interna y externa que maneje la institución sea el adecuado.

1.2 Formulación del problema

La formulación del problema se plantea con la siguiente interrogante.

1.2.1 Problema general

¿Se puede considerar a la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014?

1.2.2 Problemas específicos

Los problemas específicos son los que se plantean a continuación:

- ¿Se puede considerar a la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014?
- ¿Se puede considerar a la comunicación organizacional externa como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014?
- ¿Se puede considerar a la comunicación organizacional personal como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014?

1.3 Delimitación

La delimitación para el presente trabajo de investigación, se realiza de la siguiente manera:

La delimitación es de vital importancia ya que permite al investigador, circunscribirse a un ámbito espacial, temporal y teórico. Cada uno de estos indicadores nos guía respecto al espacio territorial donde se realiza la investigación, el periodo o fragmento de tiempo que comprende el problema que se ha considerado para el estudio, el orden y dominio teórico donde se desenvuelve la investigación. (Carrasco, 2005, págs. 88-89):

1.3.1 Delimitación espacial

La delimitación espacial consiste en señalar expresamente el lugar donde se realiza el trabajo de investigación siendo:

- Lugar: Municipalidad Provincial de Andahuaylas.
- Distrito: Andahuaylas.
- Provincia: Andahuaylas.
- Departamento: Apurímac.

1.3.2 Delimitación temporal

La delimitación temporal es el periodo que se toma en cuenta para el trabajo de investigación que se da en el 2014.

1.3.3 Delimitación teórica

La delimitación teórica de presente trabajo de investigación es la siguiente:

- La comunicación organizacional (interna, externa, personal), y
- La ventaja competitiva.

1.4 Justificación

Para el presente trabajo de investigación se toma en cuenta lo siguiente, “justificar significa entonces, explicar la utilidad, los beneficios y la importancia que tendrá el resultado de la investigación” (Carrasco, 2005, págs. 119-120). De acuerdo a este libro se toma en cuenta las diferentes clases de justificación de acuerdo a la investigación y son:

1.4.1 Justificación práctica

El objeto del presente trabajo de investigación se enmarca en argumentar y verificar a la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, observando si el flujo de información es impartido a nivel general, si mejora aspectos del clima organizacional, cultura, imagen institucional, toma de decisiones entre otros que demuestren que hacer de la comunicación organizacional una ventaja competitiva en la institución sería el logro óptimo de los objetivos propuestos.

La comunicación organizacional que actualmente maneja y/o practica la municipalidad no es tomada como una ventaja competitiva por la institución ya que existen factores determinantes como la excesiva burocracia que no permite que el flujo de información se imparta a nivel general, interrumpiendo procesos que generen beneficios a la institución. Por ello la sistematización de la información tanto interna como externa que se maneja de la institución deberá coadyuvar con el logro de los objetivos trazados y al cumplimiento de estos.

Se describirá la incidencia que tiene la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial; es decir como es el desarrollo de las actividades respecto a la comunicación organizacional como ventaja competitiva, describiendo si existen mejoras en la institución y en las actividades que esta realiza. Se analizará la capacidad de gestión que tiene para resolver problemas en su ámbito y si tendrá mayor trascendencia que las de otras municipalidades provinciales de la región; además de que el trabajo de investigación servirá de ejemplo para las distintas municipalidades distritales de nuestra provincia de Andahuaylas.

1.4.2 Justificación teórica – científica

El presente trabajo de investigación será de utilidad para futuras investigaciones que contengan temas similares y/o parecidos al que se da mención, por ello guarda una importante relevancia cubriendo el vacío o espacio cognoscitivo coadyuvando así en el desarrollo sostenible ya que en las instituciones públicas el tema es muy poco difundido. Es por ello que el trabajo de investigación es factible; por ende que los resultados se analizarán de una manera profunda y con la veracidad que le compete.

1.4.3 Justificación doctrinaria

Aunque exista una extensa bibliografía en el tema abordado sobre la comunicación organizacional como ventaja competitiva, no es adoptado-practicado en las instituciones públicas y/o no es conocido para los trabajadores con ese “término” por ser un tema moderno y de reciente aplicación en las instituciones, pero estos cuentan con conocimientos básicos, por lo tanto las críticas constructivas hacia la Municipalidad se deducen en que, los trabajadores de la municipalidad mantienen una

cultura adecuada, además desempeñan del mejor modo su trabajo, cabe mencionar que existen áreas que cuentan con flujo gramas para el mejor desarrollo de sus actividades.

La comunicación organizacional es considera también como:

Aquel proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan y suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella. (Chiavenato, 2009, pág. 321).

La institución es un sistema que opera para lograr un objetivo común y necesita de la comunicación como subsistema que establezca relaciones, las organice, las ordene, las coordine y facilite acciones eficientes, posibilitando a las instituciones realizar sus propósitos. Por consiguiente, la función de la comunicación, incluida en la estructura orgánica de la empresa, constituirá un área enfocada a optimizar los flujos de comunicación interna y externa dentro de la organización, y entre estas y su entorno: las personas grupos con los que está vinculada. (Edigos & Paez, 2002).

1.4.4 Justificación metodológica

Los métodos, técnicas, estrategias e instrumentos diseñados y empleados en el trabajo de investigación son viables y confiables, porque contiene fundamento de justificación para su ejecución siendo analizadas por estadísticos pasando un juicio de expertos y con el programa del SPSS versión 22, por ende se pueden tomar como referencia para trabajos similares.

1.4.5 Justificación socioeconómica

El presente trabajo de investigación, no presenta recursos económicos ni utilidades para la sociedad, pero si aporta a la variable en gestión porque ayudara a las instituciones públicas a impartir una comunicación idónea, permitiéndoseles planear, organizar, dirigir y controlar del mejor modo sus procesos, optimizando recursos y siendo sostenibles como institución; por ende ayudara a que las diferentes instituciones públicas cuenten con una comunicación organizacional fluida y sea impartida de un modo eficiente y mejoren sustancialmente la manera de comunicarse.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

1.5.2 Específicos

Del objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Argumentar la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.
- Argumentar la comunicación organizacional externa como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.
- Argumentar la comunicación organizacional personal como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedente internacional

- La tesis de Marisol Gómez Aguilar, titulada “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: Uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”; para optar el grado de tesis doctoral en la universidad de Málaga, en el año 2007. La muestra realizada fue con 175 se tomó como instrumento la encuesta y se llegó a las siguientes conclusiones.
 - La conclusión a la cual ha llegado es despertar el interés por la selección y la distribución de una información especializada y adecuada a las necesidades de cada usuario. La preponderancia de la información obedece a la complejidad del entorno, y por tanto, a una mayor necesidad de gestión. La aplicación del concepto “sistema” y “subsistema” al ámbito empresarial, permite analizar cada actividad funcional y operativa, facilitando información de y sobre las mismas.
- La tesis de Juliana Gómez Quintero, titulada “Diagnóstico de comunicación organizacional de Pedro Gómez y CIA”; para optar el título de Comunicadora social en Bogotá D.C – Colombia, de la Universidad Javeriana, en el año 2009. Se realizó una muestra con 15 trabajadores, tomando como instrumento la encuesta el cual muestra las siguientes conclusiones.
 - Las conclusiones a las que se han llegado fueron que la Compañía Pedro Gómez es una organización muy interesante por el sector en el que desempeña su actividad por estar presente en el mercado durante cuarenta años y por el reconocimiento que existe de ella en el país. Sin embargo, los direccionamientos se soportan por la experticia de su creador y no por los modelos de administración que

se imponen por las características del mundo capitalista y globalizado, por eso este es un caso muy interesante, que permite reconocer que la comunicación no es un accesorio sino un elemento preponderante en el desarrollo organizacional.

- Los espacios laborales donde se llevó a cabo el intercambio de información llegaron a convertirse en espacios sociales los cuales no solo permitieron recopilar la información sino, entender cómo ven los otros la compañía como ser humano y no como Gerente o Director. Esto en adelante será de mucho beneficio para mí como Asistente de Presidencia, pues logré un acercamiento importante que me permitirá tener información real sobre las percepciones de Gerentes a la mano y así poder transmitirlos a Presidencia.
- La tesis de Beatriz Elena García Rosado, titulada “Diagnóstico de la comunicación organizacional interna en las agencias de viajes de Bahías de Huatulco” Huatulco – Oaxaca, para optar el título de Licenciado en ciencias de la comunicación, en la Universidad de Mar, en el año 2011. La muestra realizada fue con 43 personas, tomando como instrumento la encuesta denominándosela como la percepción de los empleados sobre la comunicación organización interna, donde se llega a las siguientes conclusiones.
 - Se concluye que los cursos de inducción de las agencias en cuestión no son causantes de la mala comunicación interna. Por otro lado, con base en el instrumento aplicado a cada una de las agencias, se encontró que existen más aspectos relevantes que la inducción, para la formación de la comunicación organizacional interna, tales como: información de la empresa, ambiente de trabajo, comunicación informal, medios de comunicación interna e información sobre el puesto; mismos que fueron abordados en el instrumento.
 - Asimismo se determinó que la comunicación interna actualmente no es planeada totalmente, lo que deja espacios vacíos con el uso de los medios; con los que cuentan y que no son aprovechados completamente; por lo que la creación de un plan de comunicación interna ayudaría a mejorarla. Y está claro que deben ser incluidos en

él todos los aspectos que se identificaron en el instrumento y que conforman la comunicación organizacional interna.

- La tesis de Stephania Bermeo, titulada “Plan de comunicación corporativa para revalorizar el calzado artesanal caso – calzado BLESS” ubicado en Guayaquil – Ecuador, en el año 2013. La muestra realizada fue con 96 consumidores de calzado, tomando como instrumento la encuesta y se llega a la siguiente conclusión.
 - La conclusión a la que se llegó fue que el impulso de nuevas líneas de distribución, el calzado se ha podido dar a conocer; aunque en ciertos casos muchos desconocían que dicho calzado era nacional y lo consideraban importado. Hay un gran nicho de mercado, pero también se percibe desconocimiento en cuanto al producto como tal y dudas en cuanto a la calidad, el diseño y la comodidad del calzado como variables predominantes al momento de decidir comprarlo.

- La tesis de Liliana Flores Mejía y Lina Plata Santos, titulada “La comunicación interpersonal en la fuerza de ventas como fuente de ventaja competitiva - aplicación a seguros Bolívar S.A”, en el año 2008, para que opten el grado por el título de comunicadora social en la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá.
 - La conclusión a la que llegaron es que la comunicación es una fuente impulsadora hacia a la ventaja competitiva en una empresa, teniendo como hilo conductor la comunicación tanto organizacional como interpersonal.

- La tesis de Aida Alvarado Borrego, titulada “Clima y comunicación organizacional en el sector educativo”. El caso del instituto tecnológico de los Mochis; para optar el grado de doctor en estudios organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, México, en el año 2007.
 - Llegaron a la conclusión de que este aspecto tiene una importancia integral para la vida de las personas, pues son muchas las horas que éstas pasan en el trabajo desempeñando sus actividades y relacionándose con otros individuos en busca del logro de los

objetivos de la organización, del mismo modo recomienda la forma como la organización establece interrelaciones operacionales y administrativas sobre los actores y grupos de trabajo, permite la interacción con niveles, procesos y sistemas, asegurando la continuidad de las expectativas de la organización.

2.1.2 Antecedente nacional

- La tesis de Nelly Tuesta Calderón, titulada “Autoevaluación de la calidad de la comunicación organizacional interna en la institución educativa Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo-Perú”, en el año 2010. La muestra realizada fue de 37 personas, que equivale a un 93% del total de trabajadores de la institución educativa.
- En cuanto a los resultados de la autoevaluación, un 62% del personal encuestado manifiesta estar totalmente de acuerdo, en que debe existir y difundirse los documentos de gestión en la Institución Educativa, ya que dichos documentos, son los que encaminan el trabajo y cumplimiento de los objetivos institucionales. Además el personal (50%) manifiesta estar en desacuerdo sobre los mecanismos efectivos de toma de decisiones, de información y de comunicación, establecidos y practicados por los actores educativos. Así mismo, un 76 % de los encuestados están totalmente de acuerdo en que se debe mantener una comunicación más efectiva y asertiva, para mantener buenas relaciones interpersonales en la institución educativa.
- Se obtuvieron como conclusiones que, la autoevaluación permitió recoger información relevante, sobre aspectos de una organización educativa, con participación de los agentes involucrados, que conllevaron a una reflexión sobre los resultados para plantear estrategias de mejora. Así mismo, los resultados demuestran que hay que mejorar en varios aspectos de gestión de la comunicación organizacional interna, como por ejemplo: En la comunicación e información de los documentos de gestión, sobre los mecanismos efectivos de toma de decisiones, de información y de comunicación, establecidos y practicados por los actores educativos.

2.1.3 Antecedente regional

En este aspecto aún no se ha hecho estudios parecidos por lo que todavía no se ha encontrado una tesis similar, en tanto el presente trabajo por el momento será el primero que se realice en el tema antes mencionado.

2.1.4 Antecedente local

En el ámbito local todavía no se ha encontrado una tesis similar, por lo tanto este trabajo será por el momento el primero en el tema con la variable ya antes mencionada.

2.2 Marco teórico

2.2.1 La comunicación

2.2.1.1 Concepto de la comunicación

Sobre la comunicación encontraremos innumerables conceptos. Por ejemplo:

Se manifiesta que “la palabra comunicación viene del latín *communis*, que significa hacer común; el comunicador procura establecer una especie de comunidad con el receptor”. (Chiavenato, 2009, pág. 409). Es decir es un proceso que implica el intercambio de ideas, datos, información, sentimientos así como experiencias vividas entre dos o más personas, con el fin de compartir nuevas expectativas.

Se considera que “la comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados” (Rodríguez, 2001, pág. 120). Por ende la comunicación estará ligada a las personas ya que se depende de ella para dar a conocer ideas, propuestas entre otros para compartir información y generar mayores conocimientos.

La esencia del ser humano es comunicar y recibir comunicación, la comunicación es comparable a las necesidades básicas para la supervivencia del ser humano ya que es una

necesidad básica en la vida intelectual y emocional de una persona, por lo que la comunicación ha de ser entendida como un elemento imprescindible para la supervivencia, desarrollo, evolución y conducta de todos los seres vivos. (Thayer, 1995).

La comunicación, pues, es en mucho el esfuerzo que dos o más personas realizan, con diferentes niveles de energía, habilidades y en circunstancias cambiantes, para enterar uno al otro y ponerse de acuerdo con respecto a diferentes temas, situaciones u otras personas de las cuales hablan o a las cuales se refieren en sus diferentes mensajes, que pueden ser escritos y/o transmitidos por medios mecánicos, electrónicos, audiovisuales, etc., e incluso, en ocasiones, de manera no verbal. (Nosnik, O & Abraham, 2001, pág. 28). Por lo tanto la comunicación coadyuva hacer mejor uso de la información permitiendo así el logro de objetivos trazados por la organización.

La comunicación es “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”. El llamado Feed Back o retroalimentación. (Velasco & Nosnik, 2011).

Peter Drucker, el padre de la administración moderna, dice que “para que una empresa sea considerada orientada hacia la comunicación, no necesita contar “necesariamente” con la última tecnología de la comunicación: solo requiere que todo gerente se pregunte, quien necesita la información, donde y cuando”. Es decir, que todo el mundo esté bien informado, que los jefes no se guarden información en el bolsillo trasero”.

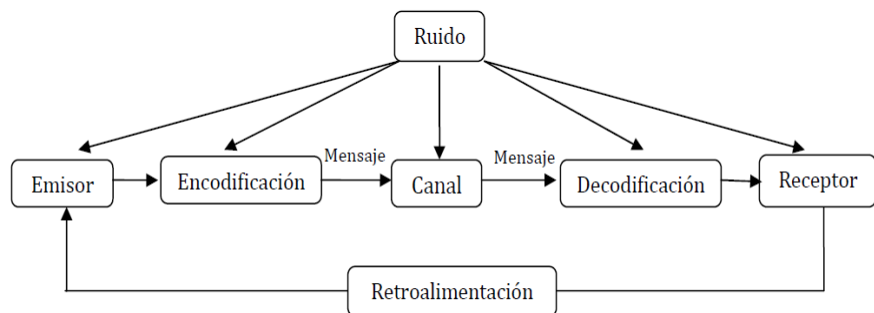
2.2.1.2 Procesos de comunicación

El proceso de comunicación se realiza para varios autores del siguiente modo:

Las partes clave del proceso son: (1) el emisor, (2) codificador, (3) el mensaje, (4) el canal, (5) decodificación, (6) el receptor, (7) ruido, (8) retroalimentación.

El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento, el mensaje es el producto físico real desde la codificación del emisor; cuando hablamos, lo que se habla es el mensaje; cuando escribimos, la escritura es el mensaje; cuando hacemos ademanes, los movimientos de nuestros brazos y las expresiones de nuestras caras son el mensaje. El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje; este lo selecciona el emisor, que debe determinar si utiliza un canal formal o uno informal. (Robbins, Garcia, Chiavenato, & etal, 2009, pág. 355) .

Mientras que para Chiavenato en proceso de comunicación lo esquematiza de la siguiente manera:



Chiavenato, I. (2005) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México:

Como se ve en el diagrama, el emisor codifica el mensaje, lo transmite por algún canal, luego debe ser decodificado y finalmente es recibido por el destinatario o receptor, que responde con la retroalimentación al emisor para que éste sepa lo que produjo el mensaje. (Chiavenato, 2005, pág. 413).

2.2.1.3 Canales de comunicación

Los canales de comunicación se dividen en dos y son los siguientes:

Según Robbins existen dos canales de comunicación:

El canal formal que es establecido por la organización y se dan a conocer mensajes relacionados al trabajo que se realiza; mientras que en el canal informal es el más practicado por las organizaciones surge como medida ante respuestas propias e individuales por parte de los trabajadores. (Robbins, Garcia, Chiavenato, & etal, 2009).

Mientras otro autor considera que “la comunicación formal es aquella que tiene lugar por acuerdos de trabajo organizacionales prescritos. Mientras que la comunicación informal es comunicación organizacional no definida por la jerarquía estructural de la organización, cuando los empleados hablan entre sí”. (Coulter & et al , 2010, pág. 323).

Mientras que Etchegaray lo define de la siguiente manera:

- El canal formal es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todas los miembros de la empresa.
- Mientras que el canal informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. (Etchegaray, 2010, págs. 88-89).

2.2.2 Comunicación organizacional

Sobre este tema se tiene innumerables conceptos, a continuación se muestran los siguientes:

La comunicación organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. Centra su atención en el análisis, diagnostico, organización y

perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en la organización, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a mejor perfeccionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad. (Eumend, 2009).

Entre tanto otros autores definen a la comunicación organizacional de la siguiente manera:

Las organizaciones no son ajenas a los avances tecnológicos y el estudio de las comunicaciones en las organizaciones adquiere una gran importancia, tal como parece demostrar la conclusión a la que llegan distintos autores: Aproximadamente el 80% del tiempo de los gestores de las organizaciones se dedica a solventar cuestiones en las que la comunicación tiene una incidencia decisiva. (Barnard, Swindle, Pelayo, & Sanchez, 1991, págs. 65-126).

El desarrollo de las nuevas tecnologías que se suscitan en este mundo globalizado genera cambios rápidos y abruptos en las que solo organizaciones que hagan uso adecuado de la comunicación podrán adaptarse a estos cambios con mayor facilidad, ya que serán organizaciones flexibles ante los cambios. Por ello cuando se da mención de la comunicación en las organizaciones es un tema de moda, actualmente la mayor parte de empresas fracasan por el simple hecho de no poner en practica la comunicación organizacional.

De acuerdo a Antonio la comunicación organizacional es considerada como:

El interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge en las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas a los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución que según las teorías de la organización se encuentran cada vez más enfocadas en la cultura organizacional. (Lucas, 1997, págs. 90-92).

Se considera que “La comunicación organizacional según su dirección y empleo dentro de una determinada organización es la responsable del éxito o fracaso de una institución ya que está encargada de contribuir activamente con las personas que integran”. (Hernandez, R).

Para la Coordinadora Académica, Máster Lic. Rocío Saltos:

La comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad. (Saltos de Idrovo).

Por otro lado “la comunicación en la empresa es la fuerza que une entre sí a las personas, a través de la cual pueden llegar a un punto de vista común, comprendiendo y cooperando para lograr los objetivos y fines organizacionales.” (Koontz & Donell, 1985, pág. 120).

En tanto Gary manifiesta que la comunicación organizacional:

Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella (...). La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización. (Kreps, 1995, pág. 43).

Por ello manifiestan autores de que la comunicación organizacional es la esencia, el corazón y la fuerza dominante en una organización, por lo que la comunicación es fundamental para el éxito de esta.

Por otro lado se explica a la comunicación organizacional como el sistema racional de la cooperación de todos los que conforman la organización, ya que las personas que la integran estarán dispuestas en cierta forma a contribuir con los logros de la organización, de tal forma que ellos también sean beneficiados. (Chiavenato, 2005).

La comunicación organizacional “es una actividad que tiene como objetivo la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información”. (Homs, 1998, pág. 65).

Entre tanto “la comunicación organizacional es una importante herramienta que da lugar a la transmisión de la información y llega permitir el conocimiento cuya finalidad de la comunicación organizacional es primordial para alcanzar los objetivos institucionales”. (Núñez, 2012, pág. 376).

Otros autores definen a la comunicación organizacional de la siguiente manera:

Como un fenómeno donde el intercambio de información es amplia para los que conforman una organización y su entorno, las medidas que se adoptaran para el manejo de la comunicación organizacional pueden ser las técnicas y/o actividades que se crea conveniente para el mejor manejo de esta. Así como el éxito de una organización se debe a un buen manejo de la comunicación ya que esta última es vital para una organización. (Fernandez, Andrade, Maass, & Ruiz Sandoval, 2006).

Para autores como Katz y Kahn el tema es también de interés por ello es citado por Carlos Ramos, la comunicación organizacional “consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización” (Katz & Kahn citado Ramos, 1991, pág. 14).

La comunicación organizacional “es el proceso en el que no hay inicio claro, ni un final determinado y donde siempre se refleja lo precedente e influye en lo que sigue.” (Andrews & Baird, 2000, pág. 37).

Mientras que para Fernández define a la comunicación organizacional como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros, o entre la organización y su medios; o bien influir en la opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización,

todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (Fernández, 2001, pág. 31).

Entre tanto Fernández y Hall Richard manifiestan lo siguiente:

La comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura, no obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización, por ello las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. (Hall & Fernández, 1996, págs. 92-128).

Mientras que para Goldhaber en su libro de comunicación organizacional define como “algo que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección, y medios, además se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales ” (Goldhaber, 1994, pág. 16).

El mismo agrega que la comunicación organizacional también se define como:

El flujo de mensajes que se transmiten en la organización, dependiendo el tipo de dirección que se maneje; la comunicación organizacional se da de un modo complejo y abierto influenciando su entorno e influencia también en este, ya que implica a los miembros de la organización con ello sus actitudes, pensamientos, sentimientos y las habilidades que estos posean. (Godhaber, 1997).

Por otro lado Gonzales expone lo siguiente:

La comunicación en las organizaciones constituye aquella herramienta que instauran las instituciones para establecer lazos de intercambio de información entre los miembros de los distintos departamentos de una empresa, ya que por medio de dicha herramienta se puede tomar decisiones en cuanto a las actividades a desempeñar y cumplir, siempre y cuando que las

metas del personal, estén acordes con los objetivos de la organización. (Gonzales, 2006).

Se considera a la comunicación organizacional como “la implicancia del cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible”. (Robbins, S).

2.2.2.1 Direcciones de la comunicación organizacional

Las direcciones son divididas en cuatro para diversos autores y se muestra a continuación:

El diseño de una organización puede proporcionar comunicación en cuatro direcciones descendentes ascendentes, horizontales y diagonales; las cuales establecen el marco de trabajo en el que se da la comunicación en ella.

- La comunicación *descendente* fluye desde los individuos de los niveles jerárquicos superiores hacia quienes están en los inferiores; sus formas más comunes son las instrucciones del trabajo, memorandos oficiales, establecimiento de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía, (...) esta dirección es consecuencia directa de las decisiones corporativas de comunicación.
- Mientras que la comunicación *ascendente* fluye desde los niveles inferiores a los superiores de una organización sus formas más comunes son los buzones de sugerencia, reuniones de grupo y procedimientos de apelaciones o quejas.
- La comunicación horizontal fluye entre las diversas áreas funcionales en una organización, necesaria para coordinar e integrar las diversas funciones organizacionales.
- Por último la comunicación diagonal es el canal que menos se utiliza el flujo de comunicación pasa por diferentes jerarquías de una organización, (...) es importante en situaciones donde los

miembros no puedan comunicarse de forma eficiente por las demás direcciones. (Ivancevich, Gibson, Donnily, & Konopaske, 2011, pág. 427).

Se manifiesta que la comunicación hacia abajo son los mandatos u órdenes que se les hace los trabajadores de niveles inferiores; la comunicación hacia arriba es aquella donde se mantendrá informados a los superiores de los acontecimientos o hechos que se susciten en la organización; mientras que en la comunicación horizontal solo se comunicaran trabajadores de un mismo nivel jerárquico; y la comunicación diagonal es poco practicada esta se da a nivel de toda la organización traspasando áreas y los niveles jerárquicos. (Coulter & et al , 2010).

2.2.2.2 Dimensiones de la comunicación organizacional

Existen tres dimensiones de comunicación, la comunicación organizacional interna, la comunicación organizacional externa y la comunicación organizacional personal, se detalla a continuación:

a. Comunicación Interna

Entre tanto Andrade conceptualiza la comunicación interna de la siguiente manera:

Un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2005, pág. 17).

Se considera también a la comunicación interna como la interrelación que existe entre los miembros que conforman la organización, el comportamiento que tendrá la empresa para la consecución de los objetivos propuestos teniendo en cuenta su misión y visión como entidad. (Escobar, 2009).

Por otro lado Kreps manifiesta que es “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Kreps, G).

Se considera a la comunicación interna como la “fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma, y está orientada a la calidad en función del cliente”. (Costa, 1998, pág. 81). Por lo que en estos se deberán tener en claro las metas y objetivos organizacionales a alcanzar y estar debidamente contemplados en el Plan Estratégico Institucional.

b. Comunicación Externa

Hernández menciona que la comunicación externa “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Hernandez , 2009). Por lo tanto la comunicación externa será para el público; es decir la imagen que la organización mostrara, su comportamiento, su cultura así como la solidez e identidad de la organización.

Mientras que para Zelko y Dance “Perciben a la comunicación organizacional como interdependencia entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad)” (Zelko & Dance).

Entre tanto Lesikar comparte con Zelko y Dance la idea de las “comunicaciones internas-externas, pero le añade una tercera dimensión o tipo, las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización)”. (Lesikar, R).

c. Comunicación Personal

La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. (...). Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales. (Andrade, 2005, págs. 21-23).

La relevancia de la comunicación interpersonal

Independientemente de la dirección que se utilice en los procesos comunicacionales dentro de la organización, es importante identificar los tres métodos a través de los cuales se intercambian los significados entre los miembros de los grupos y en definitiva de la organización.

- **La comunicación oral:** indudablemente es el método más utilizado y sus formas más populares son el discurso, los encuentros formales entre dos personas o discusiones en grupo y sistemas informales de rumores. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación, ya que en un plazo muy breve es posible transmitir un mensaje, el emisor lo detecta por la retroalimentación inmediata y puede corregirse pronto. De otra parte, la principal desventaja de la comunicación oral aflora en las organizaciones o donde quiera que el mensaje deba pasar a través de varias personas.

Cuantas más personas deban transmitir el mensaje, mayor es la posibilidad de que se distorsione, en una organización en la que las decisiones u otros comunicados se transmiten por la jerarquía de autoridad, se corren grandes riesgos de que los mensajes se distorsionen.

- **La comunicación escrita:** los comunicados son memorandos, cartas, correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, noticias publicadas en los tableros de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos. Una de las principales ventajas de la comunicación escrita es que las partes involucradas pueden guardar un registro de intercambio de información, inclusive de forma indefinida. Sin embargo, también este tipo de comunicación presenta sus inconvenientes, por ejemplo consumen mucho tiempo y adicionalmente carece de retroalimentación.

En la comunicación oral el receptor responde inmediatamente a lo que cree que oye; en cambio, la comunicación escrita no cuenta con un medio incorporado de retroalimentación. El resultado es que expedir un memorando no garantiza que se reciba ni que, de alcanzar su destino, el receptor lo interprete como lo pensó el emisor. Este último punto también es relevante para la comunicación oral, pero en este caso es fácil pedir a receptor que resuma lo que se le dijo; una síntesis da pruebas de retroalimentación de que el mensaje fue recibido y comprendido.

- **La comunicación no verbal:** cada vez que damos un mensaje de palabra a alguien, también transmitimos un mensaje no verbal; en algunos casos, el componente no verbal es todo el mensaje. De hecho, ninguna exposición de la comunicación estaría completa sin considerar la comunicación no verbal, que abarca movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que damos a las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física de entre el emisor y el receptor.

Es fundamental que el receptor este alerta a estos aspectos no verbales de la comunicación; hay que observar los signos no verbales, así como escuchar el significado literal de las palabras del emisor. (Palacidescales, 2003).

2.2.2.3 Funciones de la comunicación organizacional.

Las funciones están definidas en cuatro aspectos por autores como (Scott y Michel en 1976 citado por Robbins) de la siguiente manera:

La comunicación cuenta con cuatro funciones principales para el mejor manejo en la organización; el *control* se basa de acuerdo a los niveles jerárquicos y lineamientos formales que se tendrá que respetar para cualquier tipo de información que se pretenda dar a conocer a un superior; (...) la *motivación* es quien impulsará a los trabajadores dándoles a conocer los avances que se obtienen del esfuerzo de estos, haciendo partícipes en el establecimiento de las metas de la institución; (...) mientras que la *expresión emocional* se dan a conocer por los trabajadores en el ambiente de trabajo expresando sentimientos de satisfacción o de las frustraciones que este tiene, permitiéndole así mediante la comunicación una interrelación en el medio; (...) la comunicación brinda la *información* que son los datos con los que se cuenta para poder tomar decisiones que coadyuven con el logro de los objetivos de la organización. (Robbins, 2004).

Mientras que para Griffin y Moorhead definen las cuatro funciones principales de la comunicación de la siguiente manera:

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros de la organización; ésta también impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, que tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño; la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos de los empleados y para satisfacer las necesidades sociales; así mismo la comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección. (Griffin & Moorhead, 2010, págs. 351-352).

2.2.2.4 Impacto de la comunicación organizacional

A criterio de Enrique cuando se habla de comunicación organizacional manifiesta que:

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

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

Mientras Joan señala lo siguiente:

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

Por lo tanto la comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos (empleados, jefes, etc.) y esto se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia de la institución.

2.2.3 Ventaja competitiva.

2.2.3.1 Conceptos de ventaja competitiva

El autor Porter explica lo siguiente:

La ventaja competitiva es “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. Es aquella que los diferencia de los demás, con algún tipo de actividad o actitud que sobresalga y marque la diferencia es el *Know how* saber hacer. (Porter, 2009).

Para adquirir una ventaja competitiva frente a las demás se necesita tener ciertas características diferenciales, por lo que un factor que contribuye a contar con una ventaja competitiva es formar una cadena productiva; es decir todas las actividades que se hacen en la empresa y que juntas crean así una cadena de valor que contribuye notablemente a contar con la ventaja competitiva.

Entre tanto Porter en su teoría de la Gerencia Estratégica desarrolla el concepto de ventaja competitiva como:

Una característica que se diferencia frente a sus competidores para alcanzar rendimientos superiores a ellos. Estas ventajas competitivas son esenciales en el nuevo contexto debido a que el fácil acceso a la información y la tecnología ponen a las empresas casi en igualdad de condiciones; lo que conlleva a que existan diferencias sustanciales que añadan valor, posibles de sostener en el tiempo es la forma en cómo dicha información es asimilada, procesada y aprovechada por la institución.

2.2.3.2 La comunicación como ventaja competitiva

Vivimos comunicados, porque somos seres comunicantes o partícipes. No hay manera de escapar a eso, y lo mismo sucede en el plano organizacional.

La vida de cada empresa u organización transcurre entre un devenir permanente de información, percepciones, y relaciones de intercambio entre múltiples actores sociales. La comunicación es una variable clave de gestión en toda organización. Podríamos resumir este pensamiento en la siguiente fórmula: Comunicación bien gestionada = ventaja competitiva. (Cumbreweb).

Por lo tanto la comunicación organizacional es base fundamental para que una determinada organización cumpla con sus objetivos, ya que mediante ésta la información fluirá rápidamente ejerciendo un control en toda la organización.

La comunicación es importante para relacionarnos día a día; es una característica importante para lograr objetivos dentro de una empresa, su correcto uso la convierte en el sello distintivo en las demás. El empleo general de la comunicación logra que los distintos niveles en los que esta jerarquizada cada organización se entienda mejor e interactúen para conocerse que es lo más importante, elevando así la calidad del producto o servicio que ofrece satisfaciendo cada necesidad dependiendo del cliente que se trate, entonces se convierte en algo estratégico. (Hernandez , 2009).

2.2.3.3 Tipos básicos de ventaja competitiva

Según Michael Porter (2009), la ventaja competitiva tiene 2 tipos básicos y son los siguientes:

- Liderazgos por costos

- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso logrado a menudo a través de economías a escala.

- Diferenciación

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- La comunicación consigue agrupar a individuos con habilidades muy amplias en compañía de publicidad (Porter, 2009) .

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Definición de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional se da en toda la organización por ser un proceso que involucra a todo el personal, se entiende como un proceso a través del cual se transmite información mediante el cual se mantienen en contacto permitiendo así analizar los datos y tomar decisiones que beneficien a la institución. También se diría que es un sistema porque está integrado por un conjunto de elementos sistematizados y coordinados que se encaminan al cumplimiento de los objetivos trazados.

La comunicación nos mantiene informados, mientras que la comunicación organizacional permite entender la información, manejarla, analizarla y aplicarla en el momento indicado. Algo que es innato al hombre es que jamás dejara de aprender, porque siempre está en constante comunicación; consecuentemente en una organización la comunicación que se maneja estará ligada a procesos elaborados, con nuevos conocimientos y sistemas integrados que buscan el logro de los objetivos planteados.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en todas las actividades que se llevan a cabo en la institución y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los encargados de la institución es fundamental una comunicación eficaz porque los procesos de planificación, organización, dirección y control sólo darán buenos resultados mediante la comunicación organizacional.

Es el proceso por el cual las personas que participan en las instituciones intercambian información de todo tipo, en cualquier cantidad y profundidad, de manera formal y de manera informal, así como internamente y de forma externa. Tener comunicaciones apropiadas y coherentes respecto a las estrategias definidas, será esencial para conseguir que la institución cumpla con los objetivos planteados, de ese modo también sea apreciada en cuanto a las gestiones y proyectos que maneje mostrando responsabilidad frente a la comunidad.

2.3.2 Comunicación interna

La comunicación interna se da mediante actividades que se dan dentro de la organización puede ser de manera formal e informal; es decir mediante los medios más comunes (cartas, memorandos, reportes, boletines informativos, reuniones, comunicación informal, etc.) estos medios se contribuyen y facilitan a que los trabajadores realicen de mejor modo sus actividades y aporten en el cumplimiento de la metas propuestas.

Cuando se habla de comunicación interna se involucran las estrategias y metas que resulta indispensable para movilizar a todo el personal que labora en la institución con una misma dirección deseada. Entonces, la comunicación interna es el nexo entre la estrategia y el comportamiento que se maneja en la institución y en sus diferentes áreas, siendo el factor esencial en la conducción exitosa de la institución.

2.3.3 Comunicación externa

La comunicación externa serán todas aquellas comunicaciones que están dirigidas al público externo, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen institucional. Son también aquellas actividades o programas que se realizan para mantener informados de todo lo que acontece a la institución de modo que se sostenga una buena relación con el público externo.

La comunicación externa es aquella donde se emiten mensajes a los diferentes públicos externos de la institución (proveedores, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectando una imagen favorable y promoviendo su desarrollo.

2.3.4 Comunicación personal

Mientras que la comunicación personal se da entre los miembros de la institución de manera directa, donde expresan sus emociones, sentimientos de satisfacción o frustración son etapas por las que atraviesan en el proceso de su desempeño laboral; muchas veces sus

sentimientos son repercutidos por el estado que atraviesa la institución. Por lo general la información que se comparte en la comunicación personal es informal.

La comunicación personal es también conocida como una comunicación informal por que se intercambias ideas y sentimientos entre las personas de la institución, éste es uno los mecanismos o tipos de interacción más utilizados por los empleados ya que para estos no existen normas o reglas a las que se deba ceñirse.

2.3.5 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se da a partir del saber hacer o Know how de una organización; es decir el dominio de cierta actividad que la diferencie de las demás, por lo que este es el factor esencial para la gestión y el desarrollo de una organización. A través de la ventaja competitiva se persigue alcanzar un rendimiento superior en las actividades que se realicen, trayendo consigo beneficios a la institución.

Cuando se habla de ventaja competitiva es necesario indicar que se deben cumplir cuatro criterios fundamentales, primero deben agregar un valor positivo a la institución, deben ser únicos en la manera de como realizan su trabajo, raros o desconocidos entre los competidores con los procesos que desarrollen, deben ser difíciles de imitar con el trabajo que desempeñan; de este modo se tendrá un plus que nadie más lo tenga.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis

Para carrasco define la hipótesis de investigación como enunciados que contienen la respuesta probable al problema de investigación y hace referencia al desenvolvimiento empírico de la variable (Carrasco, 2005, pág. 187).

3.1.1 Hipótesis general

Existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

3.1.2 Hipótesis específicas

- Existe una comunicación organizacional interna moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.
- Existe una comunicación organizacional externa moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.
- Existe una comunicación organizacional personal moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

3.2 Variables

Las variables que se usan para el trabajo de investigación son las que se mencionan a continuación siendo la variable primordial la primera:

3.2.1 Variables

Variable 1: Comunicación organizacional

Variable 2: Ventaja competitiva

3.3 Operacionalización de variable

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores.
Variable 1: Comunicación organizacional	<p>Ramos define “<i>consiste en el intercambio de información y la trasmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.</i>” (Ramos, 1991, pág. 14).</p> <p>“<i>La comunicación organizacional según su dirección y empleo dentro de una determinada organización es la responsable del éxito o fracaso de una institución ya que está encargada de contribuir activamente con las personas que integran.</i>” (Hernandez, R).</p>	<p>Es un proceso donde se intercambia información, permitiendo coordinar las actividades para la consecución del logro de objetivos planteados.</p> <p>La comunicación organizacional se da en toda la organización por ser un proceso que involucra a todo el personal, se entiende como un proceso a través del cual se transmite información mediante el cual se mantienen en contacto permitiendo así analizar los datos y tomar decisiones que beneficien a la institución. También se diría que es un sistema porque está integrado por un conjunto de elementos sistematizados y coordinados que se encaminan al cumplimiento de los objetivos trazados.</p>	Comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> • Ascendente, descendente, horizontal y diagonal. • La fluidez de la información.
			Comunicación externa.	<ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de informes que se emite. • Los procesos que se realizan en la institución.
			Comunicación personal.	<ul style="list-style-type: none"> • La interrelación que existe entre los miembros de la institución. • La conexión directa con el personal.
Variable2: Ventaja competitiva	<p>La ventaja competitiva es “<i>la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible.</i>” (Porter, 2009).</p>	<p>Es aquella que los diferencia de los demás, con algún tipo de actividad o actitud que sobresalga y marque una diferenciación es el Know how saber hacer.</p>	Liderazgos por costos	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que caracteriza y diferencia de los demás.
			Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • El Know how, el saber hacer de la institución.

3.4 Metodología

Zorrilla y Torres (citado en Lozano Núñez 2007), precisan que:

El termino metodología está compuesto del vocablo método (que deriva de los vocablos meta y odos que significa el camino que se sigue para alcanzar un objetivo) y el sustantivo griego logos este último significa explicación, juicio, tratado, estudio; al unirse el vocablo y el sustantivo se forma la palabra metodología(logos pasa a la logia como seudodesinencia) que significa el estudio de los métodos; la metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar sus posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones. Es un modo de realizar el análisis sistemático de los principios racionales que guían todos los procesos del trabajo de investigación; se establece los pasos que se deben seguir para realizar el proyecto con veracidad y objetividad. (Núñez & et al, 2007).

3.4.1 Enfoque

Hernández explica que a lo largo de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento tales como el Empirismo, el Materialismo Dialectico, el Positivismo, la Fenomenología y el estructuralismo. Las cuales han originado diferentes rutas en la búsqueda de conocimiento. Tales corrientes se han polarizado en los enfoques principales; el enfoque cuantitativo y cualitativo. Por lo que para la investigación se hace uso del enfoque cuantitativo.

Ambos enfoques resultan muy valiosos y han realizado notadas aportaciones al avance del conocimiento, ninguno es intrínsecamente mejor que el otro, sólo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno. Ambos enfoques resultan fructíferos, la investigación cuantitativa nos ofrece a posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de éstos. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos. Además de que facilita comparación entre estudios similares. Por su parte la investigación cualitativa, da profundidad a los datos, la

dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 107).

3.4.2 Tipo de estudio

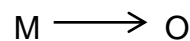
El tipo de estudio para el presente trabajo de investigación es de tipo no experimental, por lo que no se hará ningún tipo de manipulación a la variable de objeto de estudio, en el que solo se realizara la observación pertinente al fenómeno en su ambiente natural para después analizarlo. (Núñez & et al, 2007).

3.4.3 Diseño de investigación

El diseño que correspondiente a este trabajo de investigación es el diseño específico descriptivo, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 107).

El esquema es el siguiente:

El diseño corresponde al descriptivo simple, graficado del siguiente modo:



Dónde:

M = Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas

O =Observación o información obtenida de la muestra, observación de la comunicación organizacional como ventaja competitiva.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

Para la elección de la población se aplica el criterio de inclusión ya que las personas tendrán características comunes. (Núñez & et al, 2007).

La población, objeto de estudio, está constituido por 245 personas de ambos sexos escogidas de manera aleatoria, en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, en el año 2014; como se detalla a continuación:

Tabla N° 1
Clasificación de los trabajadores

Nº	CLASIFICACIÓN	CANTIDAD
1	Nombrados y Funcionarios	112
2	Contrato Administrativo de Servicios CAS	95
3	Contrato a Plazo Fijo	38
TOTAL TRABAJADORES		245

3.5.2 Muestra

En el trabajo de investigación la muestra es “el subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse con anticipación y precisión, éste deberá ser representativo de dicha población”. Entonces utilizará el muestreo probabilístico, el cual “es un sub grupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma probabilidad de ser elegidos”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, págs. 173-176).

El muestreo estratificado, consiste en dividir la población en grupos relativamente homogéneos, llamados estratos. Este supone que el universo pueda desagregarse en subconjuntos menores, homogéneos internamente, pero heterogéneos entre sí. Es como si se fragmentara el universo en estratos o categorías de unidades, diferenciándolos de acuerdo a alguna variable que resulte de interés para la investigación. Cada uno de estos estratos se toma luego como un universo particular, y sobre él se selecciona muestras, según cualquiera de los procedimientos indicados, por ello el muestreo estratificado garantiza que cada elemento de la población tenga posibilidad de ser seleccionado. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Por lo que es la forma de representación estadística que muestra cómo se comporta una característica o variable en una población a través de hacer evidente e cambio de dicha variable en su población o estratos. Consiste en la división previa de la población de estudios en grupos o

clases que se suponen homogéneos respecto a características a estudiar y que no se solapen.

$$n. = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Donde:

N (tamaño de la población) = 245 trabajadores

Y (valor promedio de una variable) = 1; E (error estándar) = 0.01

V2 (varianza de la población): $(0.01)^2 = 0.0001$

S2 (varianza de la muestra como probabilidad de ocurrencia): $y=p*(1-p)$

Para establecer el tamaño provisional de la muestra

$$n = \frac{S^2}{V^2} \quad S^2 = p(1-p) = 0.90(1-0.90) = 0.01$$

$$V = (0.01)^2 = 0.0001$$

$$n = \frac{0.01}{0.0001} = n = 100$$

- Para establecer la cantidad exacta de la muestra de los Trabajadores nombrados y funcionarios: 112

$$n. = \frac{100}{1 + \frac{100-1}{112}} = 53 \text{ trabajadores}$$

- Para establecer la cantidad exacta de la muestra de los trabajadores del Contrato Administrativo de Servicios: 95

$$n. = \frac{100}{1 + \frac{100-1}{95}} = 49 \text{ trabajadores}$$

- Para establecer la cantidad exacta de la muestra de los trabajadores con contrato a plazo fijo: 38

$$n. = \frac{100}{1 + \frac{100-1}{38}} = 28 \text{ trabajadores}$$

Tabla Nº 1

Muestra de la clasificación de los trabajadores

Nº	CLASIFICACIÓN	CANTIDAD	MUESTRA
1	Nombrados y Funcionarios	112	53
2	Contrato Administrativo de Servicios	95	49
3	Contrato a Plazo Fijo	38	28
TOTAL		245	130

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el trabajo de investigación la técnica de recolección de datos será la encuesta y el instrumento a utilizar será el cuestionario, para argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

Donde, “un cuestionario es el instrumento social más usado y consiste en un conjunto de preguntas respecto a la variable e indicadores a medir”, mencionado por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 217).

Para esta investigación, el instrumento de recolección de datos (cuestionario), las preguntas se determinan en función de las dimensiones y también de la variable referencial determinante ventaja competitiva, los cuales son reflejados por las ocho preguntas que se determinan y aproximadamente son cuatro por cada dimensión y variable.

La presentación del respectivo cuestionario está diseñado según la escala de Likert por ser el más adecuado para este tipo de investigación; donde, es un conjunto de ítems que se presentan en forma de proposiciones positivas para medir las reacciones o respuestas del sujeto en tres, cinco, o siete categorías. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 245).

- La validación, se dará mediante el juicio de expertos para ver si el instrumento utilizado está de acuerdo a la investigación que se está realizando. (Núñez & et al, 2007).

Confiabilidad del instrumento aplicado:

Para su ejecución el trabajo de investigación requirió la aplicación de un instrumento para recoger información de los sujetos de estudio que pertenecen a la muestra de investigación. Para este efecto se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario porque su formulación estuvo en base a preguntas en forma escrita. La redacción del cuestionario contenía treinta y dos ítems con alternativas debidamente cuantificadas para su posterior procesamiento con el estadígrafo SPSS 22.

La variable comunicación organizacional está conformada por tres dimensiones: comunicación interna (8 ítems), comunicación externa (8 ítems), comunicación personal (8 ítems), y la variable a analizar ventaja competitiva con (8 ítems). En total hay 32 ítems. Las alternativas de los ítems en general tuvieron la siguiente valoración: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni en desacuerdo ni en acuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5).

Para la validación de los instrumentos se utilizó la técnica del juicio de expertos. Se realizó la respectiva distribución a tres profesionales expertos, un experto con grado en Magister y dos licenciados en Administración, quienes emitieron su opinión respecto a la redacción del cuestionario. De las tres opiniones se obtuvo la valoración de aceptación como “bueno”, lo que indicó la aplicación del instrumento a la unidad de estudio.

Además, la confiabilidad del cuestionario se hizo con la prueba del coeficiente “a” (alfa) de consistencia interna de Cronbach. En general el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach arrojó un valor de 0,803.

Tabla N° 3
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,803	32

Según la tabla de Kuder Richardson citado por Mejía este resultado de confiabilidad se ubica en el rango de 0,72 a 0,99 siendo de excelente confiabilidad.

La tabla planteado por Richardson es la siguiente:

0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

3.7 Métodos de análisis de datos

Los métodos de análisis de datos que serán utilizados son los siguientes:

- **Tablas de distribución de frecuencias:** Conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se representa como una tabla. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, págs. 287-291).
- **Alfa de Cronbach:** Es un proceso en el cual se validan si los ítems están bien planteados, para lo cual se sigue una serie de procesos para determinar el valor mínimo aceptable que puede variar entre 0,8 a más.

El procesamiento de datos para la realización de presente proyecto de investigación se realizara con estadística descriptiva, para lo cual se elaborara cuadros estadísticos y gráficos de los resultados que se obtenga de la encuesta a realizar. Los métodos de análisis de datos que serán utilizados serán los siguientes:

- Se utilizaran estadígrafos de tendencia central para poder medir la variabilidad de los datos.
- El procesamiento de datos será informático y se empleará el paquete estadístico SPSS versión 22 (español).
- Las conclusiones se formularán teniendo en cuenta los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

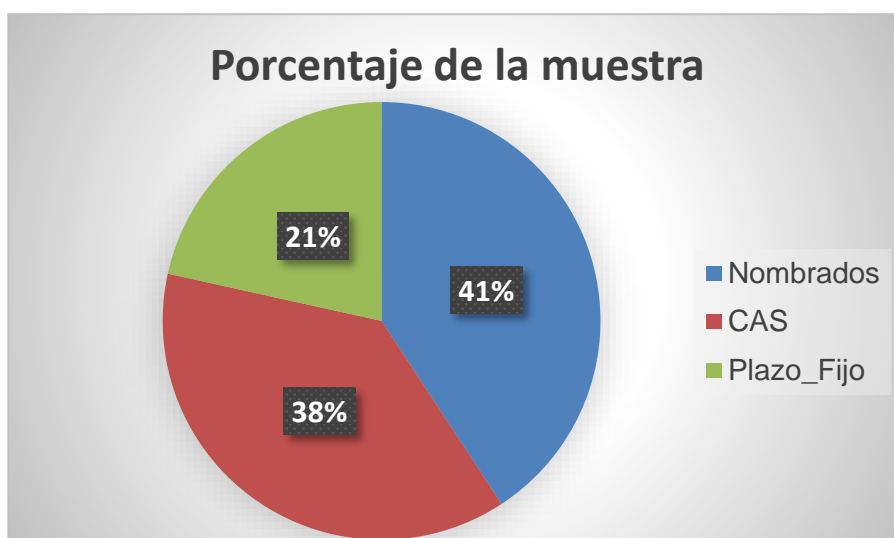
4.1 Resultados de la investigación

4.1.1 Análisis de los datos generales

Tabla N°4
Análisis de los datos generales

RESUMEN DE LOS DATOS GENERALES												
Régimen	Nº	Genero		Nivel académico				Antigüedad de trabajo				
		F	M	Univ.	Bach.	Título	Mag/ Doc.	< 3 m.	3m- 11m.	1 - 5 años	5-10 años	> 10 años
Nombrados y Funcionarios	53	23	30	10	27	12	4	1	7	11	16	19
Contrato Administrativo de Servicios CAS	49	21	28	12	17	20	0	15	17	15	2	0
Contrato Plazo Fijo	28	17	11	7	13	8	0	7	13	6	1	0
TOTAL	130	61	69	29	57	40	4	23	37	32	19	19

Gráfico N° 1
Porcentaje de trabajadores



El total de trabajadores encuestados en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas son de 130; entre Nombrados/Funcionarios, personal con Contrato Administrativo de Servicios CAS y los de Contrato a Plazo a Fijo; de los 130 trabajadores de los cuales 61 son del género femenino y 69 son masculinos; de los tres regímenes el nivel académico alcanzado por los trabajadores son, en un total de, 29 universitarios, 57 bachilleres, 40 titulados y 4 que cuentan con una maestría/doctorado, el tiempo que llevan laborando en la institución es, en un total de, 23 trabajando menos de 3 meses, 37 llevan laborando entre 3 y 11 meses, 32 laborando entre 1 y 5 años, 19 laborando entre 5 y 10 años, y 19 que laboran por más de 10 años.

4.1.2 Resultados descriptivos de la comunicación interna

A continuación se presentan los resultados del primer objetivo específico que viene a ser, argumentar la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

Tabla N° 5

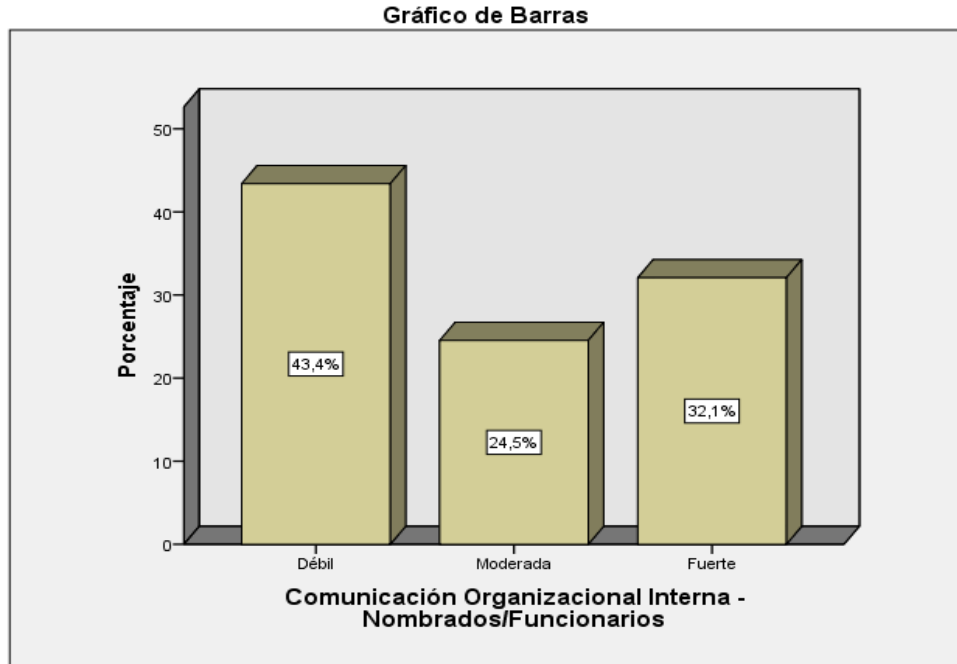
Comunicación interna Nombrados/ Funcionarios.

Comunicación Organizacional Interna - Nombrados/Funcionarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	23	43,4	43,4	43,4
	Moderada	13	24,5	24,5	67,9
	Fuerte	17	32,1	32,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Gráfico N° 2

Comunicación interna Nombrados/ Funcionarios.



De la Tabla N°2 se puede observar que el 43,4% de los trabajadores entre Nombrados/ Funcionarios manifiestan que la comunicación interna con la que cuentan y del que hacen uso es *débil* ya que no existe una buena interacción e interrelación entre estos; mientras que un 32,1% manifiestan que la comunicación interna es *fuerte*, es decir que solo este porcentaje interactúan positivamente y coadyuvan en el cumplimiento de los objetivos; mientras que el 24,5% opinan que cuentan con una comunicación interna *moderada*. En conclusión: los trabajadores entre Nombrados/ Funcionarios manifiestan que la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva en la institución es *débil* porque los trabajadores no encuentran la manera de interactuar y participar entre ellos, lo que indica que la comunicación interna es vista de manera débil como ventaja competitiva por este régimen de trabajadores.

Tabla N° 6

Comunicación interna Contrato Administrativo de Servicios.

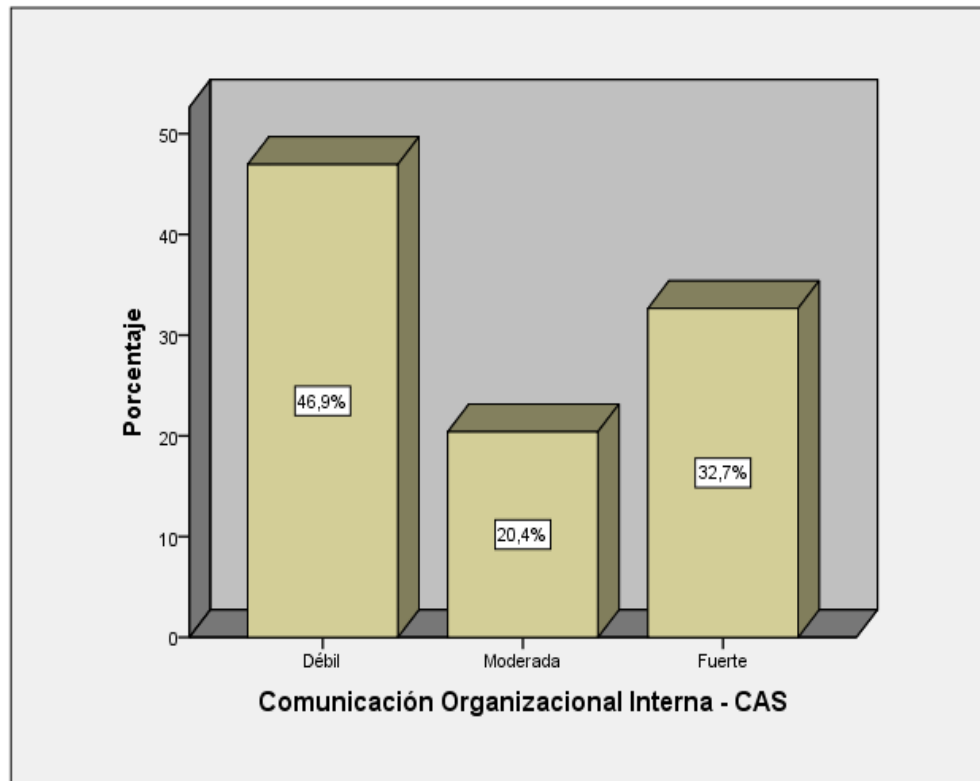
Comunicación Organizacional Interna - CAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	23	46,9	46,9	46,9
	Moderada	10	20,4	20,4	67,3
	Fuerte	16	32,7	32,7	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Gráfico N° 3

Comunicación interna Contrato Administrativo de Servicios.

Gráfico de Barras



De la Tabla N°3 se puede observar que de 49 trabajadores con Contrato Administrativo de Servicios; el 46,9%, es decir 23 manifiestan que la comunicación interna es *débil*, lo que indica que este grupo no saben cómo interrelacionarse con los demás; mientras que un 32,7%, es decir 16 de los trabajadores del CAS opinan que la comunicación interna del que hacen uso para elaborar sus actividades es *fuerte*, lo que indica que existe poca interacción; entre tanto el 24,5%, es decir 10 trabajadores opinan que cuentan con una comunicación interna *moderada*. En conclusión: los trabajadores del CAS manifiestan que la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva actualmente es *débil* porque no encuentran la manera correcta de manejar la información ya que muchas veces esta no fluye con la rapidez y la claridad que se requiere para cumplir con las actividades programadas, lo que indica que la comunicación interna es vista de manera débil como ventaja competitiva por los trabajadores del CAS.

Tabla N° 7

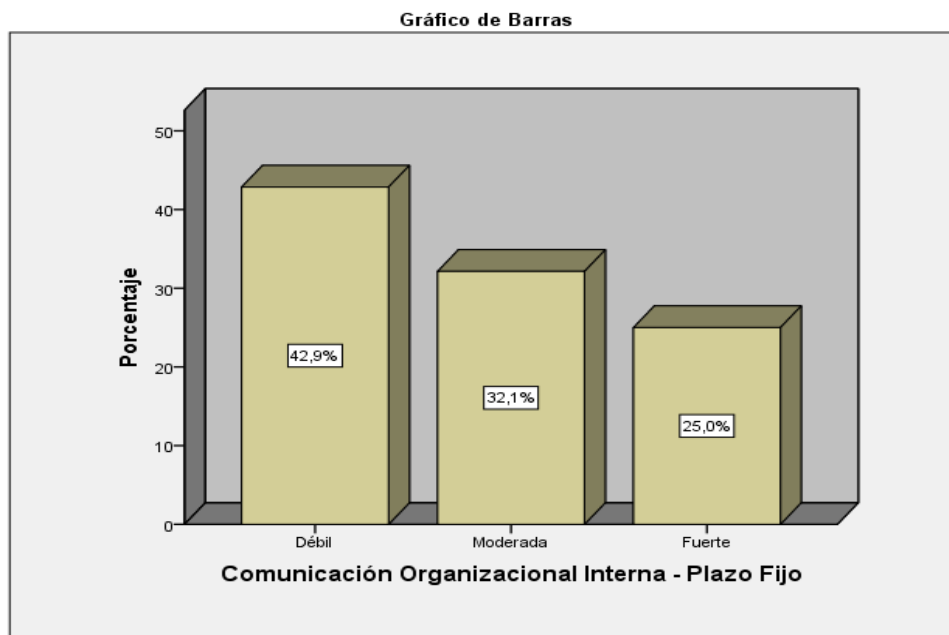
Comunicación interna Contrato Plazo Fijo.

Comunicación Organizacional Interna - Plazo Fijo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	12	42,9	42,9	42,9
	Moderada	9	32,1	32,1	75,0
	Fuerte	7	25,0	25,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico N° 4

Comunicación interna Contrato Plazo Fijo.



En la Tabla N°4 se muestra que de 28 trabajadores con Contrato a Plazo Fijo, el 42,9%, es decir 12 manifiestan que la comunicación interna del que hacen uso es *débil* porque no se interrelacionan de la manera indicada; mientras que un 32,1%, es decir 9 trabajadores indican que la comunicación interna se da de manera *moderada*, su participación laboral es relativa para con los demás miembros de la institución; entre tanto solo el 25,0% piensa que la comunicación interna es *fuerte* en la institución, es decir 7 de los trabajadores buscan comunicarse adecuadamente para mejorar su labor. En conclusión: los trabajadores con Contrato a Plazo Fijo manifiestan que la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva en la institución es *débil* porque no encuentran a manera de compartir información, de saber usarla y emplearla en los procesos que se requieran.

4.1.3 Resultados descriptivos de la comunicación externa

A continuación se presentan los resultados del segundo objetivo específico que viene a ser, argumentar la comunicación organizacional externa como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

Tabla N° 8

Comunicación externa Nombrados/ Funcionarios.

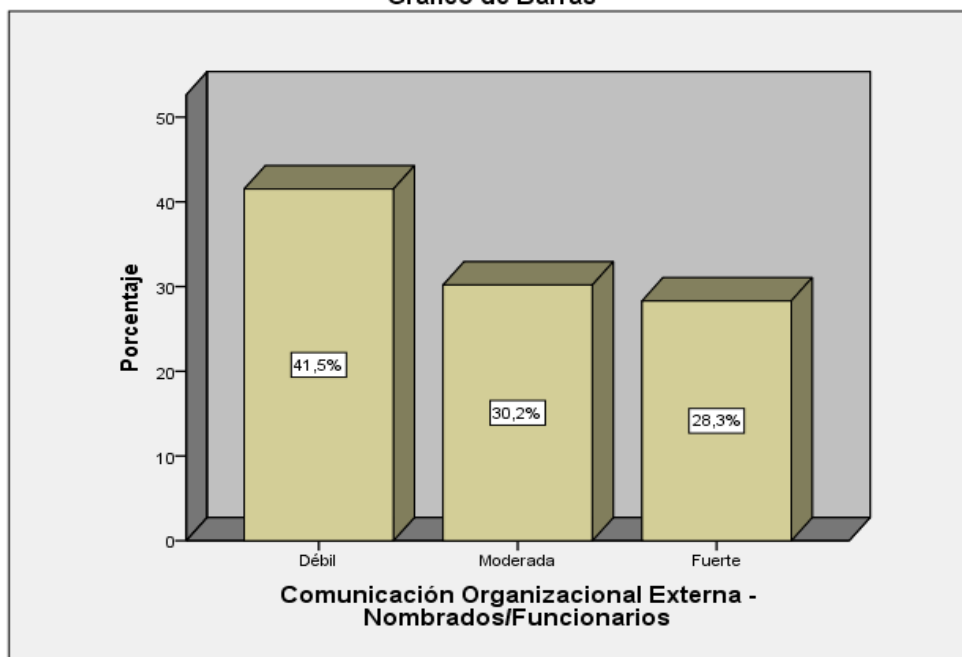
Comunicación Organizacional Externa - Nombrados/Funcionarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	22	41,5	41,5	41,5
	Moderada	16	30,2	30,2	71,7
	Fuerte	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Gráfico N° 5

Comunicación externa Nombrados/ Funcionarios.

Gráfico de Barras



De la Tabla N°5 se puede observar que de 53 trabajadores entre Nombrados/ Funcionarios el 41,5%, es decir 22 manifiestan que la comunicación externa que mantiene la Municipalidad con los usuarios, proveedores y público en general es *débil* ya que el trato y la calidad de atención no es el indicado; mientras que el 30,2% indican que la comunicación externa se da de manera *moderada*; seguido de solo un 28,3%, es decir 15 trabajadores opinan que la comunicación que mantienen con el público externo es *fuerte*. En conclusión; se deduce que la mayoría de los trabajadores manifiestan que la comunicación externa como ventaja competitiva que mantiene la Municipalidad con el público externo es *débil*, debiéndose a varios factores como la falta de capacitación a los trabajadores, generando así una la imagen institucional negativa.

Tabla N° 9

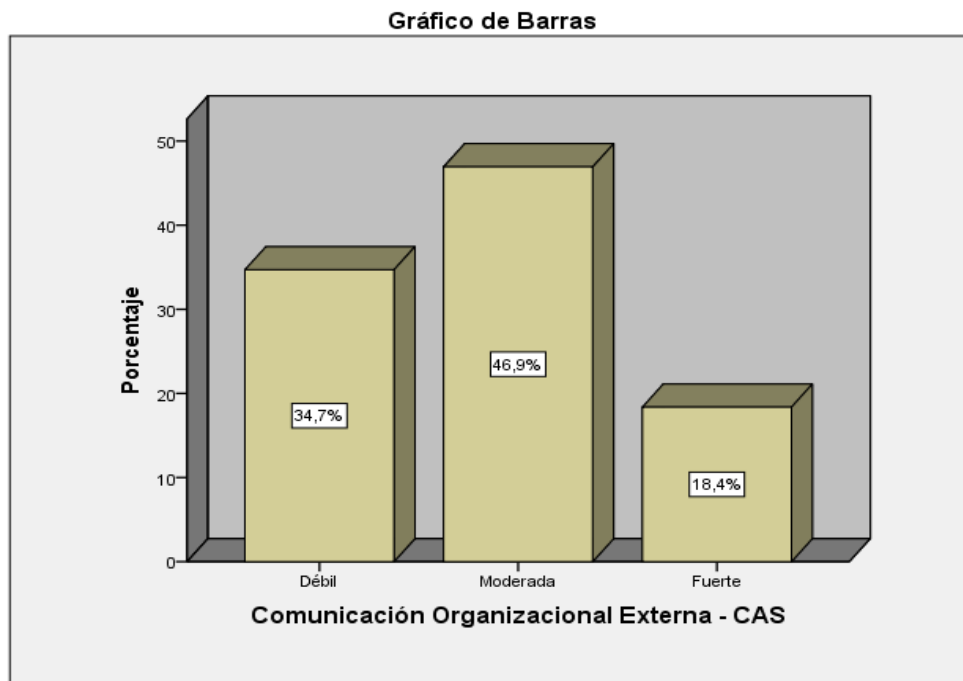
Comunicación externa Contrato Administrativo de Servicios.

Comunicación Organizacional Externa - CAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	17	34,7	34,7	34,7
	Moderada	23	46,9	46,9	81,6
	Fuerte	9	18,4	18,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Gráfico N° 6

Comunicación externa Contrato Administrativo de Servicios.



De la Tabla N°6 se puede observar que de 53 trabajadores entre Nombrados/ Funcionarios el 46,9%, es decir 23 manifiestan que la comunicación externa se da de manera *moderada*, por lo que el trato que existe entre los trabajadores y el público externo es relativo; mientras que el 34,7% indican que la comunicación externa que se da con los usuarios es *débil*; seguido de solo un 18,4%, es decir 9 trabajadores opinan que la comunicación externa es *fuerte* lo que indica que solo un mínimo porcentaje de trabajadores coadyuvan a que la comunicación que se brinda sea la indicada. En conclusión; se deduce que la mayoría de los trabajadores del CAS manifiestan que la comunicación externa como ventaja competitiva que mantiene la Municipalidad con el público externo es *moderada*, lo indica que la imagen de la institución depende claramente del buen uso de la comunicación externa y el trato que se le brinde al usuario.

Tabla N° 10

Comunicación externa Contrato Plazo Fijo.

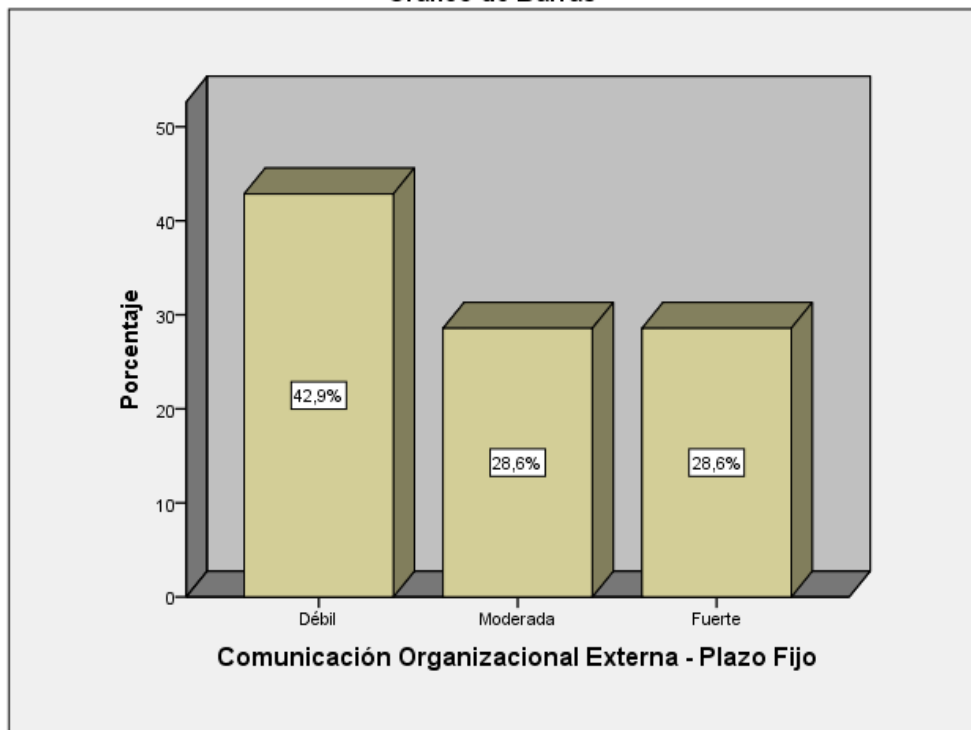
Comunicación Organizacional Externa - Plazo Fijo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	12	42,9	42,9	42,9
	Moderada	8	28,6	28,6	71,4
	Fuerte	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico N° 7

Comunicación externa Contrato Plazo Fijo.

Gráfico de Barras



De la Tabla N°7 se puede observar que de 28 trabajadores con Contrato a Plazo Fijo el 42,9%, es decir 12 manifiestan que la comunicación externa que se da entre los trabajadores y el público es *débil*, a causa de los excesivos tramites documentarios y a la falta de adiestramiento a los trabajadores; mientras que el 28,6% indican que la comunicación externa que se da con los usuarios se da de manera *moderada* y también es relativamente *fuerte*, lo que indica que equitativamente los trabajadores coadyuvan a que la comunicación que se brinda sea la indicada. En conclusión; se deduce que la mayoría de los trabajadores con Contrato a Plazo Fijo señalan que la comunicación externa como ventaja competitiva que mantienen con los usuarios es *débil*, lo indica que la atención que se le brinda al usuario no es el indicado, generando un público insatisfecho por ende una imagen institucional negativa.

4.1.4 Resultados descriptivos de la comunicación personal

A continuación se presentan los resultados del tercer objetivo específico que viene a ser, argumentar la comunicación organizacional personal como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

Tabla N° 11

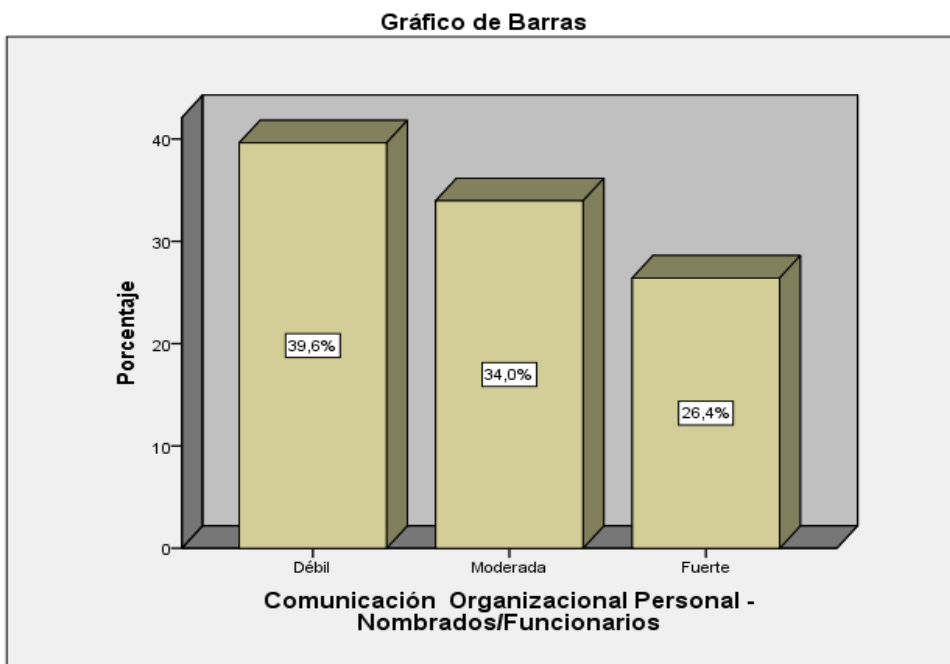
Comunicación personal Nombrados/ Funcionarios.

Comunicación Organizacional Personal - Nombrados/Funcionarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	21	39,6	39,6	39,6
	Moderada	18	34,0	34,0	73,6
	Fuerte	14	26,4	26,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Gráfico N° 8

Comunicación personal Nombrados/ Funcionarios.



De la Tabla N° 8 se observa que de 53 trabajadores entre Nombrados/ Funcionarios; el 39,6%, es decir 21 manifiestan que la comunicación personal entre los mismos trabajadores de la municipalidad es *débil* por diversos aspectos como un ambiente laboral inadecuado, malas relaciones interpersonales entre otros que afecten directamente al trabajador; seguido de un 34.0% donde manifiestan que la comunicación personal que se da entre ellos es de forma *moderada*; mientras que solo el 26,4% opinan que la comunicación personal es *fuerte*, aquellos que interactúan y comparten información para desempeñar mejor su trabajo. En conclusión: la mayoría de los trabajadores entre Nombrados/ Funcionarios mencionan que la comunicación personal como ventaja competitiva que se imparte dentro de la municipalidad es *débil*, lo que conlleva a que el trabajador no desempeñe eficientemente sus actividades y por consecuencia perjudique a la institución.

Tabla N° 12

Comunicación personal Contrato Administrativo de Servicios.

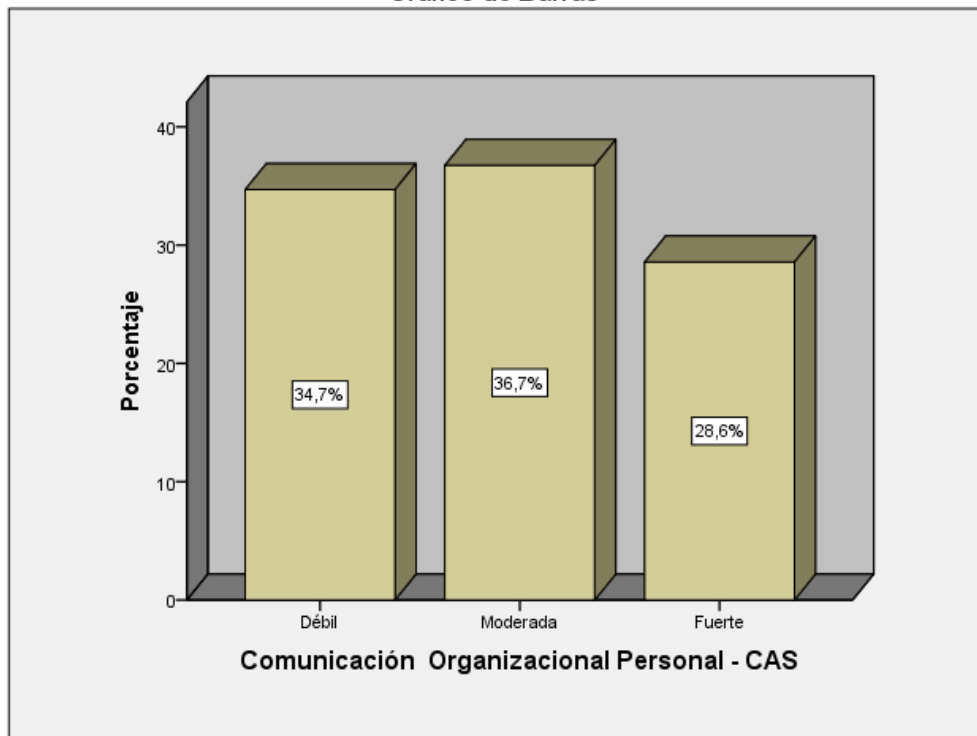
Comunicación Organizacional Personal - CAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	17	34,7	34,7	34,7
	Moderada	18	36,7	36,7	71,4
	Fuerte	14	28,6	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Gráfico N° 9

Comunicación personal Contrato Administrativo de Servicios.

Gráfico de Barras



De la Tabla N° 9 se observa que de 49 trabajadores con Contrato Administrativo de Servicios; el 36,7%, es decir 18 manifiestan que la comunicación personal que manejan los trabajadores de la Municipalidad se da de manera *moderada*, es decir la interrelación que mantienen no es el indicado como para desempeñar su labor eficientemente; seguido de un 34,7%, es decir 17 trabajadores manifiestan que la comunicación personal es *débil*, porque las relaciones interpersonales que se manejan son inadecuadas; mientras que un 28,6% opinan que la comunicación personal que se da entre los trabajadores es *fuerte*, aquellos que interactúan de manera adecuada con el único propósito de mejorar su desempeño laboral. En conclusión: la mayoría de los trabajadores del CAS manifiestan que la comunicación personal como venta competitiva que se maneja en la institución se da de manera *moderada*, es decir la conexión directa que mantienen los miembros de la institución coadyuvan en el desarrollo de las actividades.

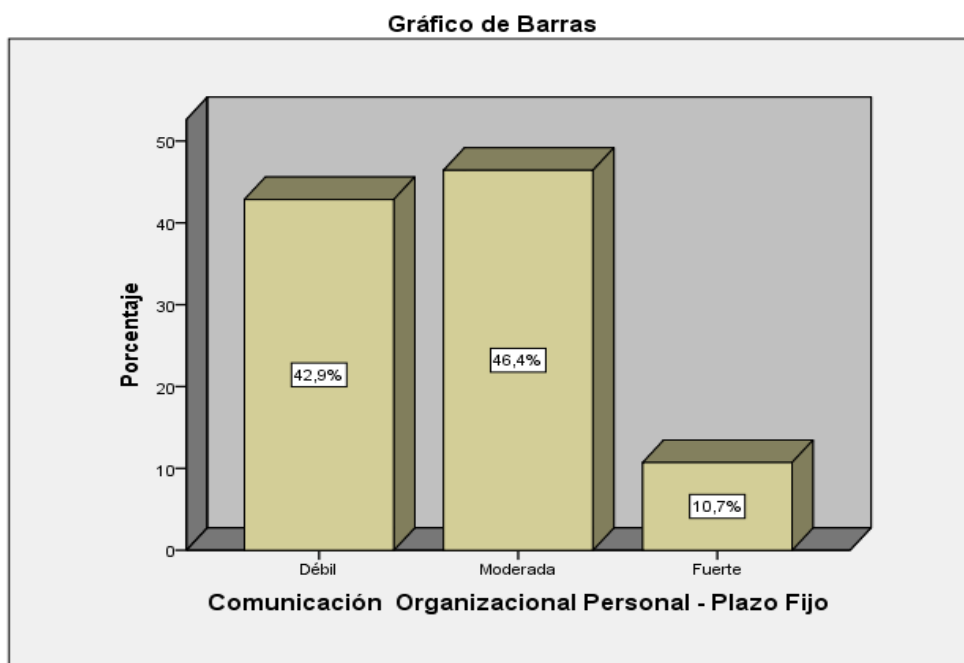
Tabla N° 13

Comunicación personal Contrato Plazo Fijo.

Comunicación Organizacional Personal - Plazo Fijo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	12	42,9	42,9	42,9
	Moderada	13	46,4	46,4	89,3
	Fuerte	3	10,7	10,7	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico N° 10
Comunicación personal Contrato Plazo Fijo.



En la Tabla N° 10 se muestra un total de 28 trabajadores con Contrato Plazo Fijo; el 46,4%, es decir 13 manifiestan que la comunicación personal que los trabajadores emplean en la institución se da de manera *moderada*, lo que pone en manifiesto que la conexión que mantienen mejora el desarrollo personal de cada uno por ende su capacidad intelectual; seguido de un 42,9%, es decir 12 trabajadores manifiestan que la comunicación personal es *débil*, ya que no hacen práctica de las relaciones interpersonales; mientras que solo un 10,7%, es decir 3 opinan que la comunicación personal que se da entre los trabajadores y su interrelación es *fuerte*. En conclusión: la mayoría de los trabajadores con contrato a Plazo Fijo mencionan que la comunicación personal como ventaja competitiva del que hacen uso se da de forma *moderada*, es decir la interrelación que existe entre los miembros de la institución es significativa por ende coadyuva en la consecución de los objetivos.

4.1.5 Resultados descriptivos de las ventajas competitivas

A continuación se presentan los resultados de la ventaja competitiva como variable a describir, para denotar a la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

Tabla N° 14

Ventajas competitivas Nombrados/ Funcionarios.

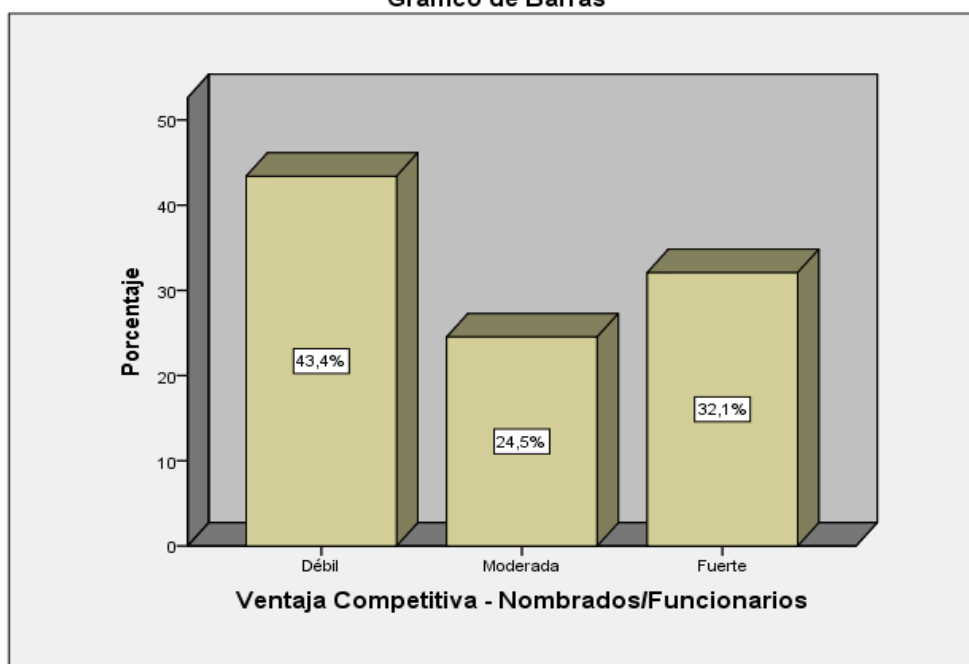
Ventaja Competitiva - Nombrados/Funcionarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	23	43,4	43,4	43,4
	Moderada	13	24,5	24,5	67,9
	Fuerte	17	32,1	32,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Gráfico N° 11

Ventajas competitivas Nombrados/ Funcionarios.

Gráfico de Barras



Entre tanto de la Tabla N°11 se puede observar que de un total de 53 trabajadores entre Nombrados/ Funcionarios, el 43,4%, es decir 23 manifiestan que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan de manera *débil*; mientras que un 32,1%, es decir 13 trabajadores opinan que para que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan de manera *fuerte*; seguido de un 24,5%, es decir 13 trabajadores que manifiestan que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan de manera *moderada* y benefician a la institución. En conclusión la mayoría de los trabajadores entre Nombrados/ Funcionarios manifiestan que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan de manera *débil* y que no generan benéficos a la institución.

Tabla N° 15

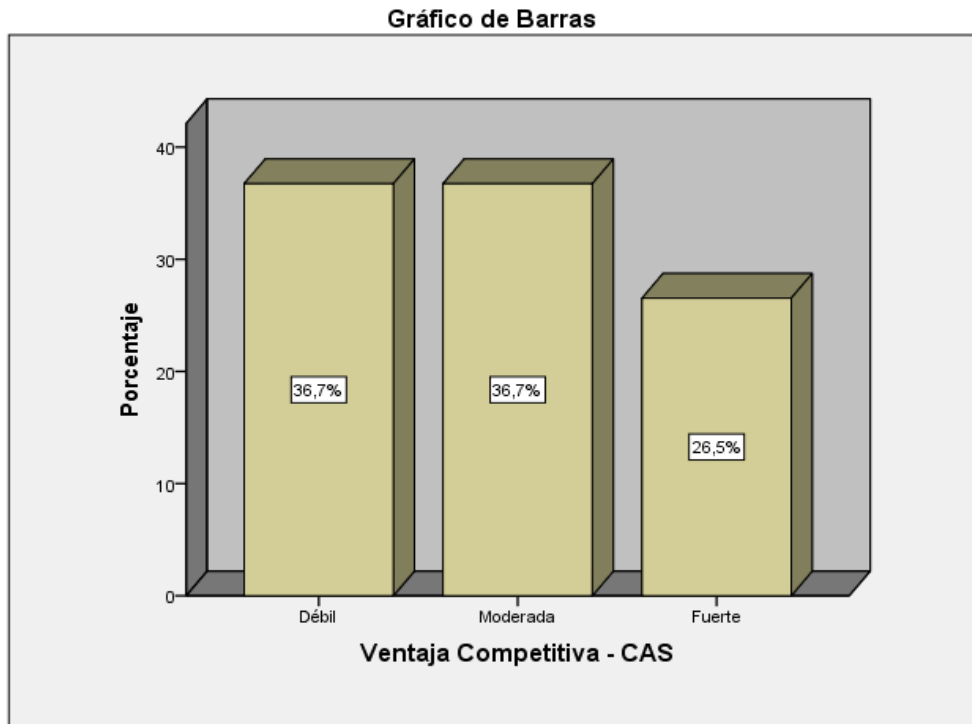
Ventajas competitivas Contrato Administrativo de Servicios.

Ventaja Competitiva - CAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	18	36,7	36,7	36,7
	Moderada	18	36,7	36,7	73,5
	Fuerte	13	26,5	26,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Gráfico N° 12

Ventajas competitivas Contrato Administrativo de Servicios.



Entre tanto de la Tabla N°12 se puede observar que de un total de 49 trabajadores con Contrato Administrativo de Servicios, el 36,7%, manifiestan que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional en la Municipalidad se dan de forma *débil* así mismo se dan de manera *moderada* equitativamente, beneficiando así todos los procesos administrativos que se tengan; mientras que un 26,5%, es decir 13 trabajadores opinan que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan de manera *fuerte*. En conclusión: la mayoría de los trabajadores del CAS opinan que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan tanto de forma *débil* como *moderada* respectivamente, buscando así el desarrollo y diferenciación constante.

Tabla N° 16

Ventajas competitivas Contrato Plazo Fijo.

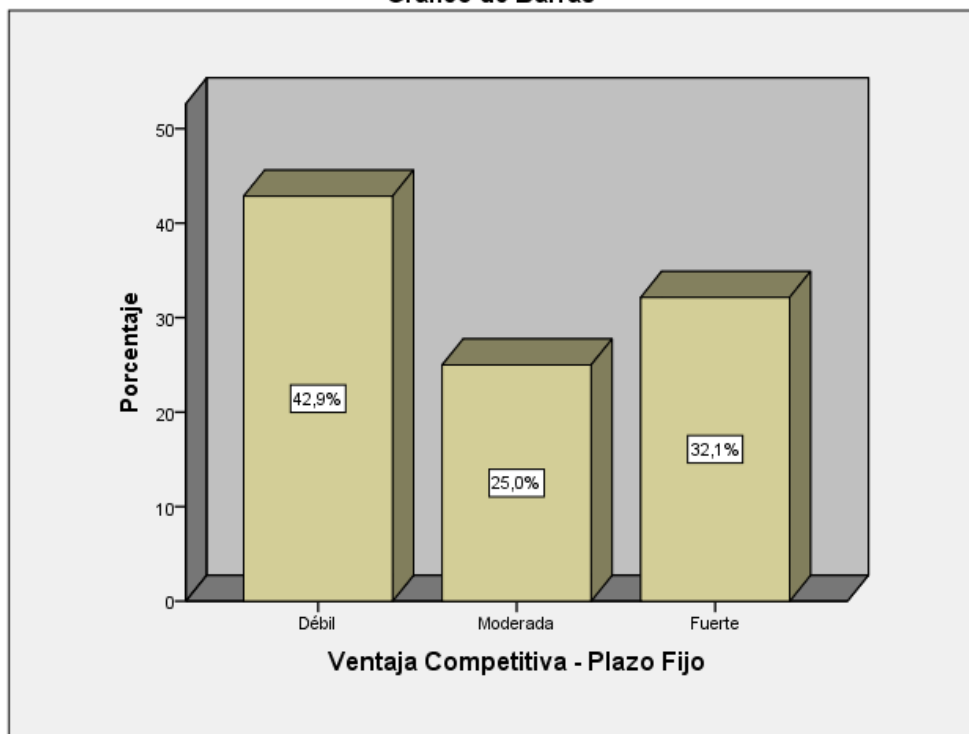
Ventaja Competitiva - Plazo Fijo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	12	42,9	42,9	42,9
	Moderada	7	25,0	25,0	67,9
	Fuerte	9	32,1	32,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico N° 13

Ventajas competitivas Contrato Plazo Fijo.

Gráfico de Barras



Entre tanto de la Tabla N°13 se puede observar que de un total de 28 trabajadores con Contrato a Plazo Fijo, el 42,9%, es decir 12 manifiestan que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional en la municipalidad se dan de una manera *débil*; mientras que un 32,1%, es decir 9 trabajadores opinan que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan de manera *fuerte*; seguido de un 25,0%, manifiestan que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan de manera *moderada*, lo que beneficia muy poco a la institución. En conclusión: la mayoría de los trabajadores del Contrato a Plazo Fijo opinan que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan de manera débil.

4.1.6 Resultados descriptivos de la comunicación organizacional como ventaja competitiva

A continuación se presentan los resultados de argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014; que viene a constituir el objetivo general del presente trabajo de investigación.

Tabla N° 17

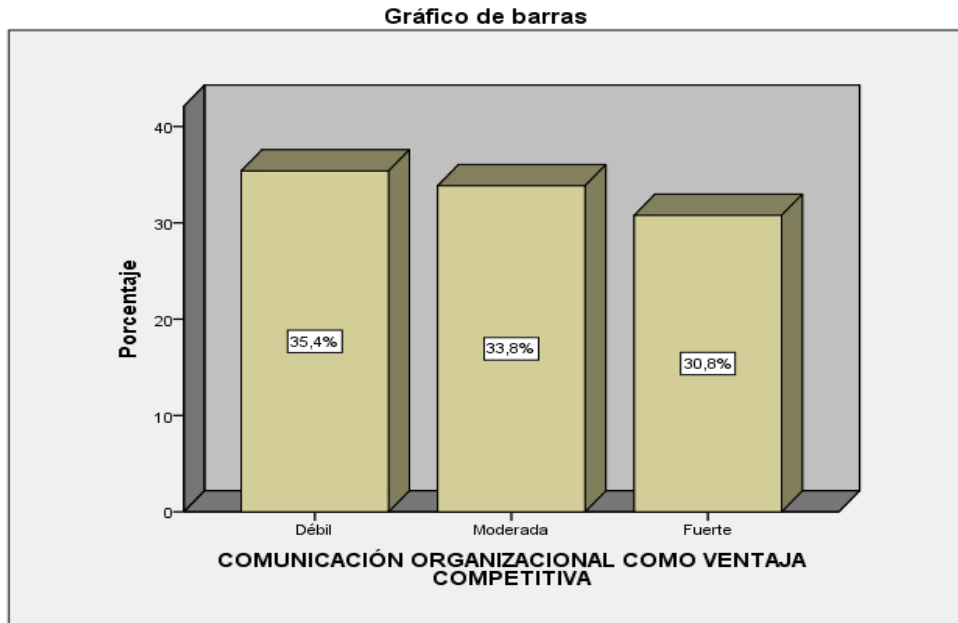
Comunicación organizacional como ventaja competitiva.

Comunicación organizacional como ventaja competitiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	46	35,4	35,4	35,4
	Moderada	44	33,8	33,8	69,2
	Fuerte	40	30,8	30,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Gráfico N° 14

Comunicación organizacional como ventaja competitiva.



De la Tabla N°14 se observa que el 35,4% de los trabajadores manifiestan que la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad es *débil* porque no hacen uso correcto de todas las herramientas que tiene la comunicación; seguido del 33,8% del total de los trabajadores manifiestan que la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad se da de manera *moderada* y solo el 30,8% de los trabajadores opinan que es *fuerte*. En conclusión los trabajadores opinan que la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas es *débil*.

4.2 Discusión

Los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento a la muestra con la que se trabajó, arrojó información fundamental para describir el manejo de información y la interrelación por parte de los trabajadores, teniendo a la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad; haciendo el respectivo análisis con los conceptos previos, las teorías y los antecedentes de la comunicación organizacional tomado como una ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta lo encontrado en los resultados, la comunicación organizacional es considerada como una herramienta débil para crear una ventaja competitiva en la institución. Según lo señalado por los trabajadores actualmente la comunicación con la que cuentan o del que hacen uso no es el indicado, ya que existen medios estratégicos para ser aplicados de mejor manera. Una adecuada gestión y aplicación de la comunicación organizacional permitirá un mayor movimiento y flujo de la información en todas las direcciones y canales por las que este pase obteniendo una efectividad en el desempeño de los trabajadores por ende en los resultados que beneficiaran a la institución.

Analizando los resultados conseguidos a través del proceso de investigación puedo decir que la comunicación organizacional según como se maneje será la responsable del éxito o fracaso de una institución ya que esta involucra a todo el personal. (Hernandez, R), por consiguiente se observa que la comunicación en la municipalidad no es impartida de mejor modo es por ello la dificultad que existe para poder desarrollar correctamente las actividades y/o funciones; es así que el autor (Homs, 1998, pág. 65) manifiesta que la comunicación organizacional “es una actividad que tiene como objetivo la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información”.

Por otro lado, comparando con otras investigaciones podemos afirmar que en toda institución u organización es de suma importancia la existencia de la comunicación organizacional, ya que este es el encargado de encaminar el trabajo y cumplimiento de los objetivos institucionales porque durante el proceso está la participación de los trabajadores, es así que la comunicación es la esencia y fuerza dominante en una organización; como lo manifiesta (Chiavenato, 2005), aquel sistema racional de la cooperación de todos los trabajadores ya que están estarán dispuestas en cierta forma a contribuir con los logros de tal manera que ellos también se beneficien.

Por otro lado, analizando otras investigaciones veremos que si la comunicación es efectiva y asertiva los resultados serán positivos creando una ventaja competitiva haciendo que la toma de decisiones que se tengan en la institución sean correctas; es así que en la institución objeto de estudio se considera a la comunicación organizacional como ventaja competitiva de una manera débil, por tener ciertas falencias como el uso inadecuado de la información, la excesiva burocracia, las falencias con el flujo de información, desconocimiento de las direcciones y canales de comunicación, el ambiente laboral inadecuado, una mala calidad de atención al usuario, un inadecuado clima laboral, la falta de motivación y capacitación al personal, entre otros aspectos que indirectamente influyen en la comunicación organizacional no permitiendo que esta se distribuya de manera correcta para el mejor desempeño laboral y beneficie así a la institución.

De acuerdo a los resultados de la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva, se deduce que esta es débil, y se debe a la falta de interrelación de los trabajadores lo que indica que las actividades y tareas que se realicen dentro de la institución serán con ciertas falencias ya que no todos serán partícipes de los diversos procesos, porque se generara conflictos laborales que no permitirá el normal desarrollo de las funciones, pero esto debe ser todo lo contrario, porque depende de la comunicación que tengan los trabajadores la realización de sus funciones por ende coadyuven en el logro de los objetivos institucionales entre tanto es necesario manejar correctamente la información.

Del mismo modo de los resultados de la comunicación organizacional externa como ventaja competitiva, se obtiene que esta es débil, debiéndose a que la interacción que se mantiene con el público externo es deficiente por varias razones como la falta de capacitación hacia los trabajadores para su mejor desenvolvimiento, generando así imagen institucional negativa; en cuanto a los resultados de la comunicación organizacional personal como ventaja competitiva, se deduce que se da de manera débil, ya que la interrelación entre los trabajadores no es la indicada, lo que genera conflictos laborales por ende deficiencia en el desarrollo de las actividades. De los resultados de las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se deduce, los trabajadores manifiestan que se da de manera débil.

De la misma manera de los resultados obtenidos de la comunicación organizacional como ventaja competitiva se deduce que esta es débil, porque aún no es tomado como la herramienta vital con la que debería tomársele; la institución tiene una comunicación deficiente tanto interna, externa y personal por lo mismo como ventaja competitiva se considerada débil por ahora, se asume que al aplicarlo de un modo correcto con los conocimientos respectivos de la comunicación organizacional y sus procesos estos darían resultados positivos generando grandes beneficios para la institución.

El deficiente desarrollo de la comunicación organizacional ha llevado a la institución a manejar una actividad laboral paupérrima, no permitiendo tomar conciencia de la importancia que esta tiene para el desarrollo de la institución.

CONCLUSIONES

Primera: Siendo el objetivo general “argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, un 35,4% de los trabajadores manifiestan que la comunicación organizacional es débil y no es vista como ventaja competitiva en la municipalidad; por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

Los resultados demuestran que se tiene que mejorar varios aspectos de la comunicación organizacional para que sea una ventaja competitiva como el flujo de información, los tramites documentarios, los mecanismos que llevan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales; además de saber manejar los procesos administrativos planear, organizar, dirigir, y controlar de manera correcta los recursos de la institución.

Segunda: Siendo el primer objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 44,4% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación interna es débil, por lo tanto se da manifiesto de las hipótesis, que no existe una comunicación organizacional interna moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

Tercera: Siendo el segundo objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional externa como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 39,7% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación externa es débil , por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional externa moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

Cuarto: Siendo el tercer objetivo específico “argumentar la comunicación organizacional personal como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 39,0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que la comunicación personal es débil, por lo tanto se puede afirmar de la hipótesis, que no existe una comunicación organizacional personal moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

Las ventajas competitivas de la comunicación organizacional en la Municipalidad se darían si se aplica de forma correcta los procesos administrativos, el flujo de información, los tramites documentarios, etc.; entonces de acuerdo a los resultados se tiene con el porcentaje más alto, que el 41,0% de los trabajadores en sus tres clasificaciones afirman que las ventajas competitivas de la comunicación organizacional se dan de una manera débil.

SUGERENCIAS

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación descriptiva se hace imperioso considerar, las siguientes sugerencias hacia la institución; pensando que del debido análisis se considere a la comunicación organizacional como una ventaja competitiva y lograr la identificación plena de los trabajadores para con su institución mejorando así los procesos que conlleven a la consecución de los objetivos.

Se sugiere la implementación de cursos de capacitación y desarrollo (charlas motivacionales) constantes para que los trabajadores desempeñen de mejor forma su trabajo, y así se integren a la institución. Así mismo se sugiere la implementación de un área responsable de comunicación organizacional, que otorgue reconocimientos a los méritos de los trabajadores en general; por productividad, antigüedad, asistir con puntualidad al trabajo, actitudes positivas y espíritu de colaboración.

Primera: Se recomienda que, la comunicación organizacional debe ser planeada, organizada, dirigida y controlada de un modo eficiente de tal manera que no se obtengan resultados espontáneos de necesidades coyunturales, sino fruto del trabajo en equipo, la cooperación e interrelación del personal haciendo uso correcto de las direcciones, canales y tipos de la comunicación. Por ello se sugiere realizar un plan estratégico, donde queden plasmado las metas, los objetivos, la visión en el corto mediano y largo plazo, para que los trabajadores sepan cómo realizar su trabajo.

Segunda: Se sugiere también que, la comunicación interna, externa y personal se aplique adecuadamente en toda a institución ya que el uso correcto de estas beneficiara en muchos aspectos a la institución como un ambiente de trabajo cálido, un buen clima laboral, mayor participación del trabajo en equipo, una imagen institucional positiva, una buena relación interpersonal, etc. Todos estos aspectos en general contribuyen a que exista una buena comunicación organizacional por ende a que sea una ventaja competitiva.

Tercera: Otra recomendación es que, se mejore la atención a los usuarios porque como se aprecia en los resultados este es una deficiencia que existe en la Municipalidad y trae consigo malestar en el público, creando una imagen negativa ante la sociedad; también se debe aprender a suministrar la información de manera correcta permitiendo tomar decisiones certeras y mejorar así el desempeño del trabajador.

Cuarto: Por último, es necesario tener en cuenta que la comunicación es el elemento que une y liga a las partes de la institución, mediante procesos donde se trasmite información y que esta influye en los trabajadores y en sus actitudes, por ello es importante que las dimensiones de la comunicación organizacional sean vistas como una ventaja competitiva y que al analizar cada proceso de estas sean desarrolladas de la mejor manera, además se pueden utilizar de manera individual ya que a lo largo de la investigación se observó que pueden funcionar de manera independientemente y lograr diversos objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrivalca, Narsa, C. y., & Silvia. (2001). Una breve aproximación teórica a la comunicación organizacional. *Comunicación* , 1.
- Aguilera, J. (s.f.). *Comunicación interna*. Recuperado el 7 de junio de 2013, de <http://jorgeaguileracomunicaciones.blogspot.com>.
- Alvarado, B. A. (2007). *Clima y comunicación organizacional*. México.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Procesos, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.
- Andrews, H., & Baird, J. (2000). *Comunicación para administración y las profesiones* . Nueva York: McGraw Hill.
- Barnard, C., Swindle, S., Pelayo, & Sanchez, G. (1991). *Comunicación organizacional. La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. España.
- Bermeo, S. (2013). *Plan de comunicación corporativa*. Guayaquil, Ecuador.
- Carrasco, D. S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. (Primera ed.)Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* . México : Thomson Learning .
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda ed.) México: Mc Graw Hill.
- Costa, J. (1998). *La comunicación en acción* . España: Paidós .
- Coulter, & et al . (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. España: Addison- Wesley.
- Cumbreweb . (s.f.). *La comunicación como ventaja competitiva* . Obtenido de <http://cumbreweb.com.html>
- Edigos, D., & Paez, L. (2002). Comunicación en instituciones y organizaciones: Una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Latina de Comunicación*,5.Obtenidode <http://www.ull.es/latina/argentina/ibegios.html>
- El Comercio. (2013). *La excesiva burocracia pone trabas al desarrollo del Perú*. Foro económico mundial.
- Enrique, A. (2011). *La planificación de la comunicación* . España : Servei de publicacions.
- Escobar, J. (2009). Tipos de comunicación corporativa interna. *Mi Espacio*, 2.
- Etchegaray, R. (2010). *Comunicación empresarial* . Buenos Aires, Argentina : Valletta.

- Eumend. (2009). *La comunicación organizacional*. Obtenido de <http://www.eumed.net/fuaig/index.htm>
- Fernández, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: Mc Graw Hill.
- Fernandez, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México : Trillas.
- Fernández, C., & Hall, R. (1996). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernandez, C., Andrade, H., Maass, M., & Ruiz Sandova, R. (2006). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Flores, M. L., & Plata, S. L. (2008). *Comunicación interpersonal*. Bogota.
- Garcia, R. B. (2011). *Diagnóstico de la comunicación organizacional interna*. Huatulco, Oaxaca.
- Godhaber, G. (1997). *Comunicación organizacional*. México : Diana .
- Goldhaber, G. (1994). *Comunicación organizacional*. México: Diana .
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad*. Malaga.
- Gómez, Q. J. (2009). *Diagnóstico de comunicación organizacional de Pedro Gomez y CIA*. Bogotá, Colombia.
- Gonzales, I. (2006). *La comunicación y el trabajo en equipo* . Obtenido de <http://www.degerencia.com>
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. (Novena ed.)México: Cengage Learning .
- Hall, R., & Fernández, C. (1996). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Hernandez. (2009). *Comunicación organizacional*. Obtenido de <http://www.infosol.com.mx/espacios/trinchera/comunicacion-organizacional.html>
- Hernandez, R. (s.f.). *Comunicacion organizacional*. Recuperado el 16 de mayo de 2014, de <http://www.infosol.com.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México, D.F., México: MacGraw Hill.
- Homs, R. (1998). *La comunicación en la empresa* . México: Grupo Iberoamericana.
- Instituto Peru. (s.f.). *Barreras al crecimiento en Apurimac*. Recuperado el 17 de agosto de 2014, de <http://institutodelperu.org.pe>
- Ivancevich, J., Gibson, Donnily, & Konopaske. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: Edamsa Mc Graw Hill Iberoamericana.

- Joan, E. (2012). *Mas alla de la comunicaci3n interna*. Barcelona, Espa1a: Gesti3n 2000.
- Katz, & Kahn citado Ramos, C. (1991). *Herramientas de comunicaci3n*. M3xico.
- Koontz, & Donell. (1985). *Administraci3n* . M3xico: Mc Graw Hill.
- Kreps, G. (s.f.). *La comunicaci3n en las organizaciones*. Recuperado el 16 de noviembre de 2014, de <http://www.rrppnet.com.html>
- Kreps, G. (1995). *La comunicaci3n en las organizaciones* . Espa1a: Addison-Wesley Iberoamericana .
- Kreps, G. (2005). *La comunicaci3n en las organizaciones* . Obtenido de <http://rrppnet.ar.com.html>
- Lesikar, R. (s.f.). *Portal de relaciones p3blicas*. Recuperado el 14 de mayo de 2013, de <http://www.rrppnet.com.html>
- Lozano, N., & et al. (2007). *Proyecto de Investigaci3n cient3fica* . (Primera ed.)Lima, Per3.
- Lucas, A. (1997). *Comunicaci3n organizacional*. M3xico .
- Nosnik, O & Abraham. (2001). *An3lisis y planeaci3n de la comunicaci3n en las organizaciones*. Planeaci3n y Gesti3n.
- N3ñez. (2012). *Las nuevas herramientas de la comunicaci3n organizacional*.
- N3ñez, L., & et al. (2007). *C3mo elaborar el proyecto de investigaci3n cient3fica en contabilidad, administraci3n, econom3a y educaci3n* (Primera ed.). Lima, Per3, Per3.
- Palacidescales, J. F. (2003). *Psicolog3a de la organizaci3n*. Madrid.
- Porter, M. (2009). *Los tipos de ventaja competitiva*. Obtenido de <http://www.innovaadministracionblogspot.com>
- Ramos. (1991). *Herramientas de comunicaci3n* .
- Ramos, C. (1999). *La comunicaci3n: Un punto de vista organizacional*. (Primera ed.)M3xico:Trillas.
- Robbins, S. (s.f.). *Comunicaci3n organizacional*. Recuperado el 15 de junio de 2013, de <http://www.rrppnet.com.ar.html>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. M3xico:Pearson Educaci3n.
- Robbins, S. (2006). *Comportamiento organizacional*. M3xico : Pearson Educaci3n.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversia, aplicaciones* . Pretice Hall.
- Robbins, S., Garcia, M., Chiavenato, I., & etal. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pretice Hall.

- Rodriguez, M. (2001). *Gestión Organizacional*. México: Plaza y Valdés.
- Saltos de Idrovo, R. (s.f.). *Comunicación Eficáz*. Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de <http://www.psicologiaonline.com/html>
- Thayer, J. (1995). *Comunicación y sistemas de comunicación*. España, Barcelona: Península.
- Tuesta, C. N. (2010). *Autoevaluación de la calidad de la comunicación organizacional interna*. Perú.
- Velasco & Nosnik. (2011). Análisis y planeación de la comunicación. *Planeación y gestión efectiva de procesos*.
- Zelko, H., & Dance, F. (s.f.). *Comunicación organizacional*. Recuperado el 15 de marzo de 2015, de <http://www://rppnet.com.html>

ANEXOS

Anexo N° 1

MATRIZ DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE DATOS

TITULO: “La Comunicación Organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	N°. DE ITEMS	ITEMES
VARIABLE : COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	DIMENSION 1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades se realizan de forma ascendente, descendente, horizontal y diagonal. La información fluye con mayor rapidez y claridad. 	25 %	08	<ol style="list-style-type: none"> ¿Considera usted que el tipo de lenguaje que utiliza su jefe para ordenarle es el indicado? ¿Cómo se siente con las respuestas que su jefe le brinda ante sus inquietudes y dudas? ¿Considera usted que la comunicación interna que se practica en su oficina es el mejor? ¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna de la institución lo percibe como un mensaje que contribuye al mejoramiento en la eficiencia? ¿La comunicación interna que practica con sus compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo? ¿Considera que existe un plan de comunicación interna para dar a conocer a los trabajadores sobre los objetivos que se planifican cada año? ¿Está de acuerdo que las reuniones y formas de comunicación interna (ascendente-descendente) hacen que el clima organizacional de la institución sea agradable? ¿Considera Usted que en la institución la información fluye con mayor rapidez y claridad?
	DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EXTERNA.	<ul style="list-style-type: none"> La cantidad de informes que se emite. Los procesos que se realizan en la institución. 	25 %	08	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cree usted que la comunicación externa que mantiene con los usuarios es el indicado? ¿Cree Usted que los trámites documentarios se realizan de un modo lento? ¿Considera usted que los procesos y/o actividades que realiza la Municipalidad son trascendentales? ¿Considera que los trabajadores reciben algún tipo de charla motivacional para mejorar la comunicación externa con los usuarios? ¿Considera que existe burocracia en su institución? ¿Cree Usted que la cantidad de documentos emitidos son una señal de avance y mejoramiento para la institución? ¿Considera que en la institución existe una política de comunicación organizacional? ¿Está de acuerdo en que exista un área o departamento responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?

	<p>DIMENSIÓN 3: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PERSONAL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La interrelación que existe entre los miembros de la institución. • Existe una conexión directa con el personal. 	25 %	08	<p>17. ¿Considera Usted que la comunicación personal que practica beneficie a su institución? 18. ¿Mantiene usted una comunicación amable con los demás trabajadores de su institución? 19. ¿Considera usted que le es fácil comunicarse con sus compañeros de área o departamentos? 20. ¿Cree Usted que la comunicación personal en su institución es adecuada? 21. ¿Considera que los trabajadores se involucran en la toma de decisiones de su institución a partir de sus opiniones? 22. ¿Considera que en su institución existe una adecuada interrelación entre jefes y subordinados? 23. ¿Cree Usted que la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución? 24. ¿Ha tenido conocimiento de información importante para desarrollar su trabajo a través de medios informales o rumores?</p>
	<p>VENTAJA COMPETITIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgos por costos • Diferenciación 	25 %	08	<p>25. ¿Considera que al momento de terminar una tarea ha superado los problemas encontrados? 26. ¿Cree Usted que la municipalidad cuenta con una comunicación adecuada que lo diferencie de las demás instituciones? 27. ¿Considera Usted que entre mayor sea su desempeño mayor sea la posibilidad de crear una ventaja competitiva que diferencie a la institución? 28. ¿Cree Usted que el planear, organizar, dirigir, y controlar adecuadamente las actividades crea una ventaja competitiva? 29. ¿Considera que es necesario realizar cambios en los procesos para crear una ventaja competitiva? 30. ¿Considera Usted que mantener una comunicación abierta con sus compañeros sea una ventaja para su institución? 31. ¿Considera que la calidad de la información suministrada es una ventaja para la institución? 32. ¿La disponibilidad de mecanismos para recibir quejas, sugerencias, preguntas o recomendaciones por parte de los usuarios, grupos de interés y ciudadanía en general es una ventaja?</p>



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

INTRUMENTO DE INVESTIGACION: "La Comunicación Organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014".

OBJETIVO: Argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

DIRIGIDO A: Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mg. CAMA FLORES, Simón.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister.

VALORACIÓN:

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	------------------	---------	------


UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

Mg. Simón José Cama Flores
DOCENTE

FIRMA DEL EVALUADOR



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INTRUMENTO DE INVESTIGACION: "La Comunicación Organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014".

OBJETIVO: Argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

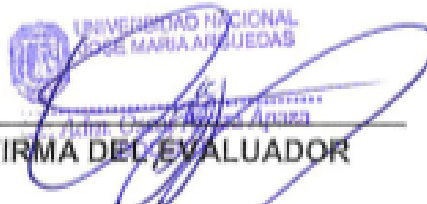
DIRIGIDO A: Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Lic. Adm. APAZA APAZA, Óscar.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Licenciado en Administración

VALORACIÓN:

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------


UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Lic. Adm. Oscar Apaza
FIRMA DEL EVALUADOR



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

INTRUMENTO DE INVESTIGACION: "La Comunicación Organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014".

OBJETIVO: Argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.

DIRIGIDO A: Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Lic. Adm. MESCCO CÁCERES, Edwin.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Licenciado en Administración.

VALORACIÓN:

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	------------------	---------	------



FIRMA DEL EVALUADOR

Anexo N° 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS, 2014”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL:	HIPÓTESIS GENERAL:	VARIABLE 1:
¿Se puede considerar a la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014?	Argumentar la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincia de Andahuaylas, 2014.	Existe una comunicación organizacional moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.	Comunicación organizacional INDICADORES: - Ascendente, descendente, horizontal y diagonal. - La fluidez de la información. - La cantidad de informes que se emite. - Los procesos que se realizan en la institución. - La interrelación que existe entre los miembros de la institución. - La conexión directa con el personal.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS:	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:	VARIABLE 2:
- ¿Se puede considerar a la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014? - ¿Se puede considerar a la comunicación organizacional externa como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014? - ¿Se puede considerar a la comunicación organizacional personal como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014?	- Argumentar la comunicación organizacional interna como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. - Argumentar la comunicación organizacional externa como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. - Argumentar la comunicación organizacional personal como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.	- Existe una comunicación organizacional interna moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. - Existe una comunicación organizacional externa moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. - Existe una comunicación organizacional personal moderada como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014.	Ventaja competitiva INDICADORES: Comunicación externa. - Lo que caracteriza y diferencie de los demás. - El Know how, el saber hacer de la institución.
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
METODO - Enfoque cuantitativo - Tipo descriptivo simple NIVEL - Investigación no experimental - transeccionales o transversales	POBLACIÓN La población, está constituido por 245 trabajadores de la municipalidad: 112 de nombrados/ funcionarios, 95 del CAS y 38 con contrato plazo fijo. MUESTRA Se escoge a 130 trabajadores: 53 Nombrados/Funcionarios, 49 del CAS y 28 Plazo fijo.	TÉCNICAS: Encuesta TRATAMIENTO ESTADÍSTICO: - Tablas de distribución de frecuencias. - Alfa de Cronbach - El procesamiento de datos en el SPSS versión 22 (español)	INSTRUMENTO: Cuestionario

Anexo N° 4

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

TITULO: “La Comunicación Organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”		
VARIABLE DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>VARIABLE 1: Comunicación Organizacional: Es un proceso donde se intercambia información, permitiendo coordinar las actividades para la consecución del logro de objetivos planteados. Ramos (1991) define “consiste en el intercambio de información y la trasmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.” (p.14).</p> <p>La comunicación organizacional se da en toda la organización por ser un proceso que involucra a todo el personal, se entiende como un proceso a través del cual se transmite información mediante el cual se mantienen en contacto permitiendo así analizar los datos y tomar decisiones que beneficien a la institución. También se diría que es un sistema porque está integrado de por un conjunto de elementos sistematizados y coordinados que se encaminan al cumplimiento de los objetivos trazados.</p>	<p>DIMENSIÓN 1: Comunicación Organizacional Interna: Es la interrelación que existe entre los miembros de la organización, así mismo las actividades que puedan realizar en las diferentes direcciones.</p> <p>DIMENSIÓN 2: Comunicación Organizacional Externa: Son aquellos mensajes que se dan a conocer al público externo, proyectando una imagen positiva mediante las relaciones públicas.</p> <p>DIMENSIÓN 3: Comunicación Organizacional Personal: Este tipo de comunicación se da entre los miembros de la institución de manera directa, es una comunicación informal.</p>	<p>1.1 Las actividades se realizan de forma ascendente, descendente, horizontal y diagonal. 1.2 Fluidez de a información.</p> <p>2.1 La cantidad de informes que se emite. 2.2. Los procesos que se realizan en la institución.</p> <p>3.1 La interrelación que existe entre los miembros de la institución. 3.2 La conexión directa con el personal.</p>
<p>VARIABLE 2: Ventaja competitiva: <i>La ventaja competitiva es “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. (Porter, 2009). Es aquella que los diferencia de los demás, con algún tipo de actividad o actitud que sobresalga y marque una diferenciación es el Know how saber hacer.</i></p>	<p>Liderazgos por costos: Significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.</p> <p>Diferenciación: Significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.</p>	<p>4.1 Liderazgos por costos, lo que caracteriza y diferencia de los demás. 4.2. Diferenciación, el Know how, el saber hacer de la institución.</p>

Anexo N° 5



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA**

Tenga Ud., un buen día, la siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre la Municipalidad Provincial de Andahuaylas para el trabajo de investigación titulado **“la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014”**. La información proporcionada es completamente anónima. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) sólo una alternativa, la que considere mejor. Conteste todas las proposiciones. Esta encuesta recogerá información que será utilizada a nivel académico.

I. INFORMACION GENERAL: Marque con una X los datos personales solicitados a continuación:

Genero	Femenino ()	Masculino ()
Área en el que labora	Logística () Presupuestos ()	Tesorería () Almacén ()
EdadAños	
Nivel académico	Universitario () Maestría o doctorado()	Bachiller() Titulado ()
Antigüedad en la institución	Menos de 3 meses() De 5 a 10 años ()	De 3 a 11 meses() Más de 10 años ()
A cual régimen pertenece	Trabajador Nombrado/Funcionario () Trabajador con Contrato Administrativo de Servicios “C.A.S” () Trabajador con Contrato Plazo Fijo ()	

II. Marque con una “X” lo que crea Ud. por conveniente en cada casilla teniendo en cuenta que cada número tiene un significad como se muestra:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA					
1. ¿Considera usted que el tipo de lenguaje que utiliza su jefe para ordenarle es el indicado?	1	2	3	4	5
2. ¿Cómo se siente con las respuestas que su jefe le brinda ante sus inquietudes y dudas?	1	2	3	4	5
3. ¿Considera usted que la comunicación interna que se practica en su oficina es el mejor?	1	2	3	4	5
4. ¿Cuándo recibe un mensaje de comunicación interna de la institución lo percibe como un mensaje que contribuye al mejoramiento en la eficiencia?	1	2	3	4	5
5. ¿La comunicación interna que practica con sus compañeros le motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo?	1	2	3	4	5
6. ¿Considera que existe un plan de comunicación interna para dar a conocer a los trabajadores sobre los objetivos que se planifican cada año?	1	2	3	4	5
7. ¿Está de acuerdo que las reuniones y formas de comunicación interna (ascendente-descendente) hacen que el clima organizacional de la institución sea agradable?	1	2	3	4	5
8. ¿Considera Usted que en la institución la información fluye con mayor rapidez y claridad?	1	2	3	4	5

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EXTERNA					
9. ¿Cree usted que la comunicación que mantiene con los usuarios es el indicado?	1	2	3	4	5
10. ¿Cree Usted que los trámites documentarios se realizan de un modo lento?	1	2	3	4	5
11. ¿Considera usted que los procesos y/o actividades que realiza la Municipalidad son trascendentales?	1	2	3	4	5
12. ¿Considera que los trabajadores reciben algún tipo de charla motivacional para mejorar la comunicación externa con los usuarios?	1	2	3	4	5
13. ¿Considera que existe burocracia en su institución?	1	2	3	4	5
14. ¿Cree Usted que la cantidad de documentos emitidos son una señal de avance y mejoramiento para la institución?	1	2	3	4	5
15. ¿Considera que en la institución existe una política de comunicación organizacional?	1	2	3	4	5
16. ¿Está de acuerdo en que exista un área o departamento responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?	1	2	3	4	5

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PERSONAL

17. ¿Considera Usted que la comunicación personal que practica beneficie a su institución?	1	2	3	4	5
18. ¿Mantiene usted una comunicación amable con los demás trabajadores de su institución?	1	2	3	4	5
19. ¿Considera usted que le es fácil comunicarse con sus compañeros de área o departamentos?	1	2	3	4	5
20. ¿Cree Usted que la comunicación personal en su institución es adecuada?	1	2	3	4	5
21. ¿Considera que los trabajadores se involucran en la toma de decisiones de su institución a partir de sus opiniones?	1	2	3	4	5
22. ¿Considera que en su institución existe una adecuada interrelación entre jefes y subordinados?	1	2	3	4	5
23. ¿Cree Usted que la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?	1	2	3	4	5
24. ¿Ha tenido conocimiento de información importante para desarrollar su trabajo a través de medios informales o rumores?	1	2	3	4	5

VENTAJA COMPETITIVA

25. ¿Considera que al momento de terminar una tarea ha superado los problemas encontrados?	1	2	3	4	5
26. ¿Cree Usted que la municipalidad cuenta con una comunicación adecuada que lo diferencie de las demás instituciones?	1	2	3	4	5
27. ¿Considera Usted que entre mayor sea su desempeño mayor sea la posibilidad de crear una ventaja competitiva que diferencie a la institución?	1	2	3	4	5
28. ¿Cree Usted que el planear, organizar, dirigir, y controlar adecuadamente las actividades crea una ventaja competitiva?	1	2	3	4	5
29. ¿Considera que es necesario realizar cambios en los procesos para crear una ventaja competitiva?	1	2	3	4	5
30. ¿Considera Usted que mantener una comunicación abierta con sus compañeros sea una ventaja para su institución?	1	2	3	4	5
31. ¿Considera que la calidad de la información suministrada es una ventaja para la institución?	1	2	3	4	5
32. ¿La disponibilidad de mecanismos para recibir quejas, sugerencias, preguntas o recomendaciones por parte de los usuarios, grupos de interés y ciudadanía en general es una ventaja?	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

Muchas gracias por su valioso tiempo, que tenga un buen día

Anexo N° 6

Reseña Histórica de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas

MISION

La Municipalidad Provincial de Andahuaylas como Gobierno Local, representa los derechos, intereses de la población y es Promotor del Desarrollo Integral, Concertado y Sostenible de su Ámbito, para contribuir a Mejorar la Calidad de Vida de su Población, prestando servicios públicos de calidad y es promotor de la preservación ecológica. Reafirma su Autoestima con la Premisa de que somos "Nación Chanka y una provincia agroecológica".

VISION

Una Provincia donde se practican los valores y principios de la democracia participativa, que construye ciudadanía con equidad y solidaridad, donde las organizaciones de la provincia están fortalecidas y tiene capacidad de propuesta. Además cuenta con autoridades concertadoras y transparentes.

Basa su economía, en la producción agropecuaria, con una agroindustria en crecimiento sostenido y competitivo, articulado a los mercados regionales, nacionales e internacionales. Además desarrolla el comercio y los servicios, y oferta sus recursos turísticos, integrados a los circuitos regionales y extra regionales con una floreciente producción de artesanía.

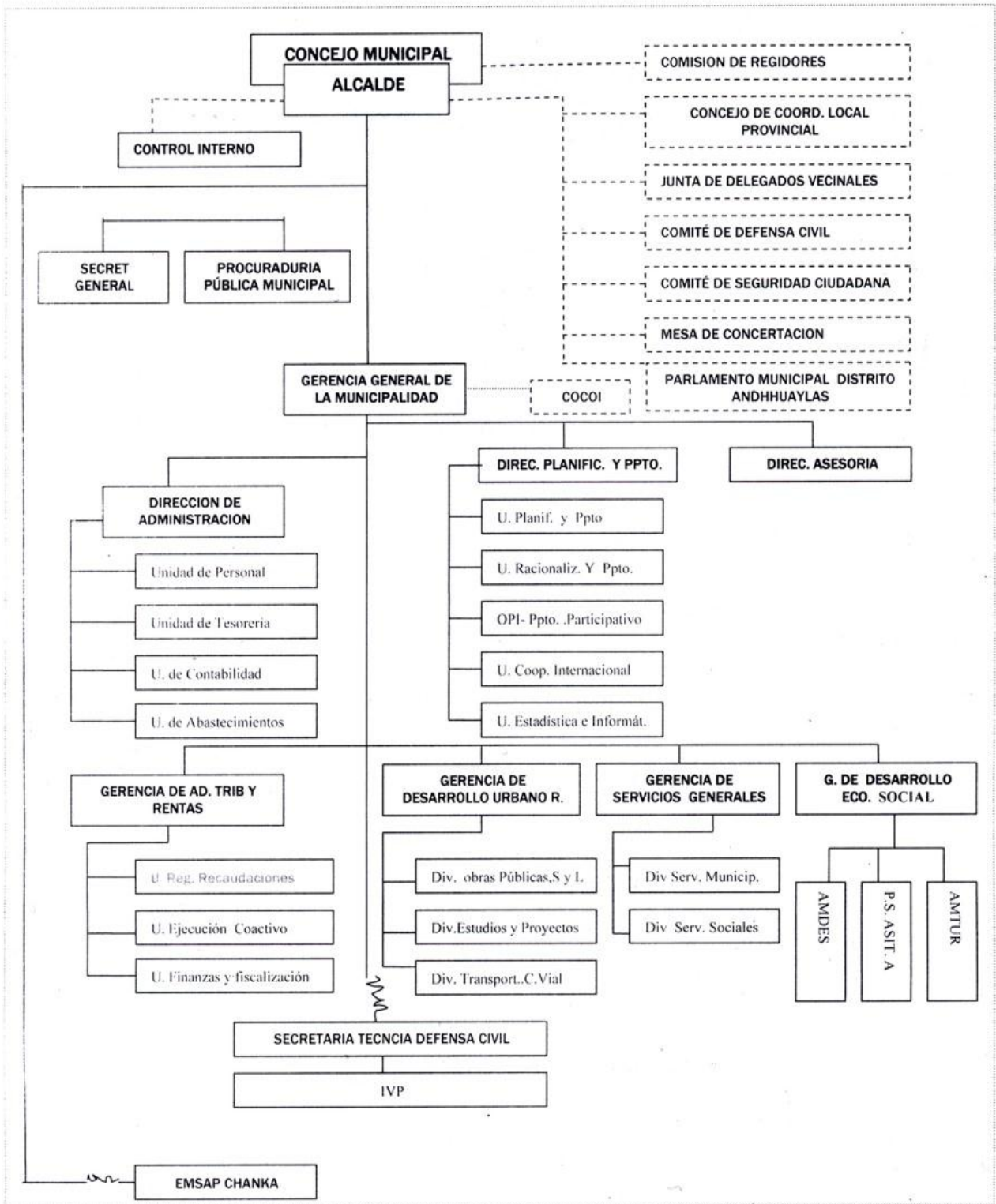
Andahuaylas es una provincia saludable, donde sus habitantes han desarrollado una cultura de promoción de la salud con especial atención a la niñez. Cuenta con acceso a servicios de salud de calidad y ha reducido la pobreza y la desnutrición.

Sus pobladores acceden a servicios educativos de calidad; el analfabetismo se ha reducido considerablemente y se imparte una formación acorde con la realidad sociocultural, que permite tener una identidad cultural fortalecida. Tiene un sistema de seguridad y vigilancia ciudadana integral provincial.

Andahuaylas está articulada vialmente de forma adecuada, con sus centros poblados planificados y ordenados, y sus comunidades totalmente delimitadas. Es también una provincia donde se promueve una cultura ambiental sostenible y sus pobladores gestionan, preservan, conservan y manejan racionalmente sus recursos naturales dentro del marco del desarrollo sostenible.

Para que esto se haga realidad se considere necesario establecer políticas que promuevan en la equidad de género y generación, la inclusión social, la vigencia irrestricta de los derechos humanos la protección a la infancia, la reducción de la pobreza y el respeto por nuestra herencia cultural y el patrimonio natural.

Anexo N° 7 Organigrama



PYMES: LA COMUNICACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA



Lic. Guillermo Ditsle
Especialista / Consultor en
Comunicación Institucional
www.cumbreweb.com.ar

Vivimos comunicados, porque somos seres comunicantes. No hay manera de escapar a eso, y lo mismo sucede en el plano organizacional. La vida de cada empresa u organización transcurre entre un devenir permanente de información, percepciones, y relaciones de intercambio entre múltiples actores sociales.

En ese complejo entramado, la principal batalla que las organizaciones quieren ganar parece estar radicada en llegar de la mejor manera a sus públicos objetivo y al mercado en general. Y aquí reside uno de los puntos centrales del presente análisis: **la mayoría de las Pymes no gestionan estratégicamente su comunicación.** Muchas veces por no tener el recurso humano especializado para la tarea, otras por no ver este tema como prioridad y otras tantas por desconocimiento o falta de análisis del mismo. Conocen el "adonde" les gustaría llegar pero no planifican estratégicamente el "viaje" a ese destino.

La comunicación es una variable clave de gestión en toda organización. Podríamos resumir este pensamiento en la siguiente fórmula: **Comunicación bien gestionada = ventaja competitiva.**

A partir de la experiencia adquirida como consultor al trabajar en pequeñas y grandes empresas, puedo dar fe que si bien la gestión en PYMEs tiene particularidades en relación a grandes corporaciones u otro tipo de emprendimientos, la problemática en torno a la gestión comunicacional no difiere en complejidad e importancia con respecto a estas.

Es decir, todas las organizaciones se comunican usando herramientas y canales similares (página web, catálogo de productos o servicios, publicidades, identidad visual, prensa, etc.) -obviamente con distinta intensidad-, pero son esencialmente sus acciones cotidianas (el trato con sus clientes, la velocidad de respuesta, el cumplimiento de las promesas, etc.) las que adquieren un rol clave en la conformación de imagen en los públicos con los que la empresa se relaciona.

Lo que una empresa hace "dice" mucho más que cualquier publicidad o comunicado emitido. Todos comunicamos, conciente o inconcientemente. En definitiva, que la comunicación sea intangible no

significa que no sea real ni estratégica para la organización.

En estos últimos años he trabajado junto a distintas Pymes comprendiendo que el éxito organizacional se define cada vez más en el campo simbólico. En este sentido, todos vemos que los productos y servicios seducen mucho más por los beneficios derivados de su apropiación y lo que representa y simboliza su consumo o uso, que por los elementos estrictamente "técnicos" del producto o servicio del que hablamos. Y cada vez más, la batalla por ganar un lugar en la mente de los consumidores es un desafío para las empresas. En este contexto, las organizaciones pueden elegir entre tener un perfil u otro en cuanto a su comunicación:

"Se puede tener perfil alto o bajo, pero nunca se puede NO TENER PERFIL."

Y recordemos... Todo comunica. Si hasta el propio silencio es una clara manera de comunicación. Cuando las organizaciones no hablan, están cediendo espacio para que cada actor social construya su propia interpretación o historia ("el silencio se llena de estereotipos", nos enseñó Roland Barthes).

¿De qué se trata entonces? Se trata de usar todas las herramientas de manera estratégica para lograr ser más efectivos y potenciar resultados. Por ejemplo, una simple acción publicitaria puede multiplicar sus efectos si los empleados son entrenados y conocen las novedades antes que el público externo; si además la empresa elabora una estrategia de prensa adecuada para potenciar esa acción; si se utiliza este punto para comunicarse y

relacionarse con la cartera de clientes, si todos los canales de la empresa manejan un mismo discurso (revista, web, cartelera, mail, etc.).

Gestionar bien no es gastar más. Es hacer un uso efectivo de los recursos y potenciar su rendimiento a partir de estar encuadrados y orientados dentro de una estrategia integral de comunicación. Cada disparo suelto tiene menos efecto que una serie de disparos coordinados y bien dirigidos.

Como en tantos otros planos, el éxito de la comunicación depende en gran parte de su planificación. No se trata de una alternativa, se trata de un punto clave en el que hay que intervenir para el éxito comercial y organizacional.



¿Qué logra una Pyme si gestiona estratégicamente su comunicación?

- Potencia la imagen de la empresa u organización
- Mejora la utilización de todos sus recursos y herramientas
- Genera relaciones sostenidas y de mejor calidad con los clientes
- Incrementa ventas/resultados y optimiza su reconocimiento en el mercado
- Incluye a todos los públicos con los que debe relacionarse en su estrategia de comunicación (mejor comunicación y más efectividad)
- Permite tener un contexto más predecible de actuación (mapa guía)
- Articula el trabajo interno y genera cohesión entre los miembros de la organización
- Invierte mejor en sus acciones y optimiza resultados
- Mantiene una coherencia permanente entre el decir y el hacer

Anexo N° 9 Fotos de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.



