



**UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”**

ESCUELA DE POSTGRADO

**LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA Y LA
EFECTIVIDAD DE LA ASOCIACION CIVIL NEOANDINA
DEL DISTRITO DE TARICA - 2013**

Tesis para optar el grado de Maestro
en Administración
Mención en Administración de Negocios - MBA

YADIRA LAZO BOJORQUEZ

Asesor: Dr. Luis Augusto Villanueva Benites

Huaraz - Ancash - Perú
2016

N° Registro T0465

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. Zarzosa Márquez Eva Delfina

Presidente

Mg. Ramírez Asis Edwin Hernán

Secretario

Dr. Villanueva Benites Luis Augusto

Vocal

ASESOR

Doctor. Villanueva Benites Luis Augusto

AGRADECIMIENTO

A Dios, ser maravilloso que me dio fuerza, fe y acompañarme todos los días. A mi esposo, su ayuda en impulsarme a terminar este tesis.

A mi mamá, que es mi ejemplo y mi apoyo en mi vida.

A mi familia por ayudarme con mi hijo mientras yo realizaba investigaciones y por estar a mi lado en cada momento de mi vida.

Al Mg. Luis Villanueva Benites, sus conocimientos, orientación, su manera de trabajar, su paciencia y motivación han sido fundamentales durante el periodo de tiempo que ha durado esta tesis.

DEDICATORIA

Mi amado hijo Mathías Rafel Garro Lazo, posiblemente en este momento no entiendas mis palabras, pero para cuando seas capaz, quiero que te des cuenta de lo que significas para mí. Eres la razón de que me levante cada día a esforzarme por el presente y el mañana, eres mi principal motivación, tu sola sonrisa me llena de ánimos y fuerza.

Como en todos mis logros, en este has estado presente.

ÍNDICE

RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCION.....	1
1.1 Objetivos	6
1.1.1 Objetivo General	6
1.1.2 Objetivos Específicos.....	6
1.2 Hipótesis.....	6
1.2.1 Hipótesis General	6
1.2.2 Hipótesis Específica	6
1.3 Variables.....	7
II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes	9
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	9
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	14
2.2 Bases Teóricas.....	19
2.2.1 Comunicación Organizacional	19
2.2.2 Las Direcciones de la Comunicación	27
2.2.3 Elementos de la Comunicación Interna.....	33
2.2.4 La Comunicación Dentro de las Organizaciones	38
2.2.5 Barreras para una Comunicación Eficaz	47
2.2.6 Gestión Efectiva	52
2.2.7 El Concepto de la Efectividad Organizacional	56

2.2.8	Definiciones de la Efectividad Organizacional.....	57
2.3.	Definición de Términos	59
III.	METODOLOGÍA.....	62
3.1	Tipo y Diseño de Investigación.....	62
3.2	Plan de Recolección de la Información.....	62
3.2.1	Población.....	63
3.2.2	Muestra.....	63
3.3	Instrumento de Recolección de la Información.....	63
3.4	Plan de Procesamiento y Análisis Estadístico de la Información	64
IV.	RESULTADOS	66
4.1	Características de la Comunicación Organizacional Interna de la Asociación Civil Neoandina.....	66
4.2	Resultados de la Asociación Civil Neoandina.....	87
4.3	Contrastación de las Hipótesis.....	95
V.	DISCUSION	103
VI.	CONCLUSIONES	108
VII.	RECOMENDACIONES	109
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	111
	ANEXOS	115

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo por finalidad analizar la comunicación organizacional interna y la efectividad de la Asociación Civil Neoandina del distrito de Taricá, 2013.

El objetivo general fue analizar la influencia de las deficiencias en la comunicación organizacional interna en la efectividad de la Asociación Civil Neoandina en el 2013. Siendo los objetivos específicos investigar y determinar cuáles son las principales características de la comunicación organizacional interna que origina la baja efectividad, y conocer cuáles son los resultados de la Asociación. Frente a los objetivos propuestos, la metodología de investigación empleada es no experimental, transeccional y de tipo descriptivo causal. Para la recolección de información, el instrumento usado fue la encuesta, conformada por 47 preguntas y aplicada a los 55 trabajadores de la Asociación, de acuerdo a las características de la población la muestra fue censal. La codificación y tabulación de los datos se hizo en el programa estadístico SPSS V.22. Obteniendo como resultado, que la comunicación organizacional interna de la Asociación Civil Neoandina en el 2013, son caracterizados por: una comunicación descendente, bajas barreras de comunicación, por una baja retroalimentación de la información y por el uso de los canales personales mayormente.

Concluyendo que Las deficiencias en la comunicación organizacional interna influyen de manera negativa en la efectividad de la Asociación Civil Neoandina, en el 2013.

Palabras clave: Comunicación organizacional interna, efectividad.

ABSTRACT

The present research work had intended to analyze the internal organizational communication and the effectiveness of the Neoandina Civil Association in the District of Taricá – Huaraz, 2013.

The general objective was to analyze the influence of deficiencies in the internal organizational communication and the effectiveness of Neoandina Civil Association in the District of Taricá– Huaraz, 2013. With the specific goal of investigate and determine which the main characteristics of the internal organizational communication are which originates the low effectiveness, and knowing which the results of the Association are. Against the proposed objectives, the methodology employed in research is non-experimental transactional causal descriptive. For the collection of information, the instrument used was the survey, composed of 47 questions and applied to 55 employees of the Association, according to the characteristics of the population the Census sample. The coding and tabulation of data was made in the programme statistical SPSS V.22. With the result that the Neoandina Civil Association Taricá – Huaraz, 2013 internal organizational communication is characterized by: a top-down communication, low barriers of communication, by a low feedback of information and the use of personal channels mostly. Concluding that the deficiencies in the internal organizational communication influence negatively on the effectiveness of the Neoandina Civil Association Taricá – Huaraz, 2013.

Key words: Internal organizational communication, effectiveness.

I. INTRODUCCION

La comunicación hoy en día está siendo reconocida como una variable clave por quienes conducen las organizaciones, es una herramienta de gestión efectiva; de no ser así las organizaciones pueden verse en serios problemas. La comunicación interpersonal es un proceso básico, a través de ésta los líderes y los miembros del equipo transmiten información esencial para su funcionamiento y el de toda la organización. Sin embargo, en muchos casos las organizaciones tienen graves problemas de comunicación y ésta se debe a diversos factores o barreras que impiden que se dé una comunicación efectiva.

Aunque los procesos de comunicación, tanto externos como internos, han existido siempre en todo tipo de organizaciones, a nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos retos la visión empresarial que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este debe de incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el “sistema nervioso central” de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

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

Hoy en día podemos apreciar la evolución de la comunicación organizacional a nivel mundial, las empresas consideran que con ella se logra afrontar la

globalización y así obtener mayor desarrollo organizacional. Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc.

Durante los últimos años las organizaciones poco a poco se han dado cuenta de que una buena comunicación interna puede hacer la diferencia para lograr una organización efectiva. Sin embargo, como la mayoría de las organizaciones, en la Asociación Civil Neoandina existen problemas de comunicación que están afectando la efectividad de la Asociación. Por tal motivo la razón fundamental de la elección del tema se orienta a que en la Asociación Civil Neoandina, se permita determinar los problemas de comunicación existentes y la relación con la efectividad de la Asociación, mediante la aplicación de las teorías y conceptos básicos de comunicación organizacional interna y efectividad para contrastarlos con la realidad encontrada.

En este contexto, Asociación Civil Neoandina que se constituyó mediante Escritura Pública del 27 de Octubre de 1998 con autonomía y como un elemento integrador a la estrategia de inversión social de la empresa Minera Barrick Misquichilca S.A.; Neoandina es la unidad ejecutora que tiene por finalidad proceder a la implementación de los proyectos con un enfoque técnico y de acuerdo a las normas legales correspondientes. Asociación Civil Neoandina, realiza una gestión

orientada principalmente a la ejecución de proyectos en los campos de nutrición, educación, salud, infraestructura, proyectos y cadenas productivas en beneficio de los Gobiernos Regionales y Locales de Ancash y de La Libertad; de manera profesional, por lo que son necesarios que se generen condiciones óptimas en el proceso de comunicación interna que reflejan la eficiencia y eficacia en la ejecución de los proyectos que contribuyan al desarrollo y a la calidad de vida de las poblaciones del área de influencia de las minas Pierina y Lagunas Norte.

Se observa que, la comunicación dentro de la Asociación que es una comunicación en sentido vertical y descendente, donde existe poca comunicación lateral, poco estructurada y poco planeada debido a que no se expresa claramente las ideas y supone que el otro las entiende obviamente; no logra persuadir, influir e informar de manera correcta para el logro de los objetivos propuestos por la Asociación.

Se evidencia una comunicación informal debido a que la información que se origina en la gerencia no circula correctamente, lo que facilita la interrelación informal de los empleados y propicia una inapropiada coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas tareas, que no hace posible el alcance de los objetivos fijados. El conjunto de prácticas y métodos que se emplean a la hora de abordar una situación de asignación de puestos, tareas y funciones no es preciso; que afecta la efectividad dentro de la Asociación. Así mismo el proceso de comunicación no es supervisado ni evaluado, lo que no permite asegurar que el mensaje fue comprendido, que permita aplicar y saber hacer de manera correcta cada una de las tareas y se tenga claro hacia dónde se quiere llegar.

Consecuentemente; el personal dentro de la Asociación es diverso, cada uno de ellos posee individualidad y personalidad propia, valores que orienta su conducta, recelo profesional, que hace que existen dificultades en el personal de la Asociación al momento de realizar el proceso de comunicación, lo que impide que se concreten las actividades programadas para la ejecución de proyectos y la insatisfacción de las comunidades y una baja efectividad.

La efectividad es el logro o realización de las actividades que permitan alcanzar las metas establecidas, es decir es el efecto de las actividades del trabajo con lo cual la organización alcanza sus objetivos. Estando la Asociación Civil Neoandina conformada por personas que tienen funciones específicas que interactúan dentro del marco de una estructura sistemática para cumplir con dichos objetivos y metas; se puede indicar que los resultados obtenidos son medidos en referencia al presupuesto inicial asignado para cada año, existiendo una poca ejecución del presupuesto con respecto a los compromisos asumidos a inicios de año con las comunidades de cada zona de influencia y en los casos de proyectos culminados se aprecia que son culminados en plazos mayores a los establecidos y haciendo un mayor uso de los recursos asignados; debido a la ausencia de una adecuada comunicación de objetivos claros y armónicos que guíen el accionar, para que conlleve al logro de objetivos planteados. Es claro que el propósito de la organización es alcanzar sus objetivos respecto al costo, el tiempo y la satisfacción de los beneficiarios de las zonas de influencia. Debido al inadecuado flujo de mensaje, que deteriora las relaciones personales dentro de la organización; por lo que no se tiene un desarrollo adecuado de las actividades del personal, y se ve reflejada en el reporte anual que

muestra resultados de los proyectos no ejecutados al 100%, o que son culminados fuera de plazo; que a su vez genera malestar a los beneficiarios de los proyectos.

Por lo que con la presente investigación se quiso demostrar la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y la efectividad de la Asociación Civil Neoandina, conocer las principales características de la comunicación organizacional; así como los resultados de la Asociación.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio se acudió al empleo de técnicas de investigación haciendo uso de los instrumentos de recolección de datos.

A través de la aplicación de cuestionarios y entrevistas, los cuales fueron realizados y validados por el investigador; donde se buscó conocer el nivel de conocimiento de los objetivos planteados por la organización y el cumplimiento de éstos, la claridad y entendimiento de los mensajes, el uso de recursos y la satisfacción de los beneficiarios finales, entre otros. Características que definen la comunicación organizacional interna y la efectividad de la Asociación. Y de acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permitió encontrar soluciones concretas al problema de comunicación organizacional interna inadecuada y la relación con la eficacia y efectividad de la Asociación Civil Neoandina.

A través del presente estudio y por medio de los resultados se pretende aportar evidencias empíricas que permitan que la Asociación comprenda los problemas evidenciados para que pueda mejorar o corregir la actual situación de la comunicación organizacional dentro de ella para que logre efectividad y satisfacción de sus beneficiarios finales a través de la ejecución de los proyectos en los diferentes campos de desarrollo.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Analizar la influencia de las deficiencias en la comunicación organizacional interna en la efectividad de la Asociación Civil Neoandina en el 2013.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar y determinar cuáles son las principales características de la comunicación organizacional interna que origina la baja efectividad de la Asociación Civil Neoandina en el 2013.
- Conocer cuáles son los resultados de la Asociación Civil Neoandina en el 2013, frente a los objetivos propuestos.

1.2 Hipótesis

1.2.1 Hipótesis General

Las deficiencias en la comunicación organizacional interna influyen de manera negativa en la efectividad de la Asociación Civil Neoandina, en el 2013.

1.2.2 Hipótesis Específica

- La comunicación organizacional interna de la Asociación Civil Neoandina en el 2013 presenta principales características como el ser una comunicación descendente y vertical, poco estructurada y planeada debido a que no se expresa claramente las ideas, que no

logra persuadir, influir e informar de manera correcta para contribuir a la efectividad, ni el logro de los objetivos propuestos por la Asociación.

- Los resultados que reflejan una baja efectividad de la Asociación Civil Neoandina, se evidencian con el incumplimiento de las actividades programadas para la ejecución de los proyectos y la insatisfacción de las comunidades de las zonas de influencia para la ejecución de los proyectos.

1.3 Variables

Definición conceptual de las variables:

VARIABLE “X” COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.-Es un sistema en que se maneja, transmite y se recibe información sobre el que hacer, el ser y el deber de la organización. Es un proceso interno basado en relaciones dentro de la organización.

VARIABLE “Y” EFECTIVIDAD.- El concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir al logro de los resultados en el tiempo y con los costos razonables posibles y hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

- VARIABLE INDEPENDIENTE: X = Comunicación organizacional interna
- VARIABLE DEPENDIENTE: Y = Efectividad

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	
Variable Independiente Comunicación organizacional interna	<i>Patrones de comunicación</i>	Descendente	Información sobre el trabajo Información sobre la organización Instrucciones de como efectuar las tareas Información sobre los problemas que necesitan atención	
		Ascendente	Satisfacción con la comunicación entre mi superior y colaborador Confianza para plantear sugerencias y discutir asuntos importantes con el jefe Inconvenientes para comentar los problemas de trabajo con el jefe Comprensión de los problemas por el jefe sobre la realización de tareas	
		Horizontal- diagonal	Intercambio información entre compañeros de trabajo Libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos en el trabajo Clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo	
	<i>Barreras para la comunicación</i>	Sobrecarga de información	Recepción de información en exceso de la que se pueda utilizar Interpretación diferente de información proveniente de otros niveles Comprensión de los asuntos entre jefe y colaborador	
		Distancia física	Distancia física como obstáculo para la comunicación	
		Comunicación defensiva	Actitud defensiva ante información amenazante o crítica	
	<i>Retroalimentación</i>	Comprensión del mensaje	Aseguramiento de que el mensaje haya sido entendido.	
		Retroalimentación del desempeño	Información sobre el desempeño del trabajo Verificación del cumplimiento de sus órdenes	
		Información sobre oportunidades de desarrollo profesional.	Información acerca de la proyección profesional en la organización	
	<i>Canales de comunicación</i>	Tipos de canales de comunicación	Frecuencia de uso de canales personales para comunicarse Frecuencia de uso de canales no personales para comunicarse	
	Variable Dependiente Efectividad	Eficiencia	Recursos y tareas	Cumplimiento de tareas. Oportunidad de tareas. Resolución de problemas
			Costos	Minimización de costos
Eficacia		Resultados	Logro de objetivos. Proactividad. Obtención de resultados. Satisfacción de beneficiarios.	

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Se ha podido determinar que existen trabajos de investigación referidos a la comunicación interna y efectividad en las organizaciones; pero ninguno referido directamente a la relación entre ambos.

Los trabajos que existen aportan puntos importantes para la presente investigación.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

La tesis doctoral “La Comunicación en las Organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones Andaluzas”, Gómez, M. (2007) se enmarca en el ámbito de la comunicación en las empresas e instituciones andaluzas y en cómo una adecuada selección, tratamiento y adecuación de la información a sus distintos miembros repercutirá en una mejora de la productividad, la eficacia y el conocimiento. Es decir, se trata de establecer una relación directa entre grado de información y grado de productividad y conocimiento del personal de una determinada organización. Teniendo como objetivos: Mostrar como la información es un valor infrautilizado en la mayoría de las empresas e instituciones actuales y que debe situarse al mismo nivel que otros recursos mejor considerados (humanos, tecnológicos, económicos, etc.). Comprobar si esta información organizada y

tratada profesionalmente mejora la productividad. Confirmar si la información organizada y tratada profesionalmente, mejora la productividad. Realizando el estudio se apreció que las necesidades y actitudes de los empleados van cambiando, quieren estar totalmente informados sobre las diferentes políticas y planes de la organización; tienen una necesidad de información que debe de ser atendida por la empresa. El estudio considera que el personal de una organización es un público objetivo al que comunicarle cualquier normativa o política sobre su entidad y su trabajo en la misma, pero que también tiene que poder hacer llegar sus sugerencias, ideas u opiniones e incluso reclamaciones a la dirección. Y que las organizaciones, pública, privada, comercial, industrial, grande o pequeña, debe de establecer canales de comunicación eficaces para asegurarse de que quienes toman las decisiones sepan lo que está ocurriendo en todas las áreas de la organización y para asegurarse, también de que quienes ejecuten sepan lo que deben hacer y, sobre todo por qué tendrán que hacerlo.

Concluyendo que, las organizaciones modifican periódicamente procesos, servicios y productos objeto de su actividad y como consecuencia, las funciones y tareas de sus miembros; que obliga a estar permanentemente informados de los cambios producidos tanto dentro como fuera de la entidad. Así como el establecimiento de organizaciones donde la toma de decisiones es menos piramidal y donde los directivos delegan parte de su responsabilidad y tareas en los distintos departamentos (liderazgo democrático), hace que estos

necesiten a personas mucho más informadas y con un mayor conocimiento de su entidad y del entorno que rodea a la misma.; han de saber qué factores influyen en la realización efectiva de su trabajo, así como en la toma de decisiones. De igual manera se concluye que cada miembro de la organización disponga de la información necesaria para el desarrollo de sus funciones; dicha información debe de ser fluida y evitar que los empleados tengan que dedicar parte de su tiempo a la búsqueda de datos e información para la realización efectiva de su trabajo.

En la tesis Efectividad Organizacional (2013) Guerrero, S. menciona que la cultura organizacional de una empresa es la base predominante de la productividad de la misma, pero tiende a confundirse con los valores o la misión de la misma, por eso el desarrollo organizacional depende del comportamiento individual al interior de las empresas y este no es el mejor respecto al capital humano. Razón por la cual, las relaciones interpersonales, el liderazgo, una oportuna capacitación, sumando al desarrollo y puesta en práctica de valores individuales y grupales, procuran mejorar el trabajo en equipo al interior de la organización generando así una mayor productividad y evidenciando que el desarrollo organizacional depende del comportamiento de los integrantes de una compañía, ya que el trabajo en equipo incide directamente en el desarrollo personal que luego se convierte en un factor necesario para la obtención de resultados importantes en la organización. El estudio indica también que el desarrollo

organizacional tiene diferentes puntos de vista que involucra a toda la empresa, planes a largo plazo que busca mejorar los procesos de soluciones de problemas o por el contrario su objetivo se convierte en buscar la renovación de la organización.

Concluye que la productividad de una empresa tiene mucho que ver con el comportamiento individual del equipo de trabajo. Razón por la cual a los empleados se les debe garantizar como mínimo las necesidades fisiológicas, seguridad y protección que reconocen pensiones, antigüedad, remuneración y prestaciones médicas. Es decir si la entidad invierte en sus empleados espera productividad, si incentiva un grupo de trabajo, motiva el logro alcanzado como equipo se espera líderes comprometidos con la organización. Así mismo concluye que una excelente comunicación de la visión general de la compañía, permite establecer metas específicas por áreas de trabajo así como de carácter individual.

El estudio realizado por Cervera, F. (2011) para la obtención del grado de doctor; titulado “La Percepción de la Efectividad Organizacional” parte del hecho de que la efectividad organizacional es un concepto contingente y subjetivo, ya que los diferentes participantes organizacionales evalúan de manera diferente su efectividad, dice que se podría establecer que un único modelo de efectividad no sería apropiado para evaluar a todas las organizaciones o aun para la misma organización en diferentes puntos del tiempo. Entender cómo los diferentes participantes definen la efectividad de la organización a la

que pertenecen se considera fundamental, ya que su apoyo por medio de sus aportaciones, y en último caso su permanencia en la organización, se basa en la percepción que tienen de que los incentivos que reciben son mayores a sus aportaciones y de la satisfacción de sus necesidades. Considerando que la percepción del participante organizacional tanto de la satisfacción de sus necesidades, como del balance aportaciones-incentivos, que debe de ser percibido como positivo (los incentivos mayores a las aportaciones), surge el problema al analizar el concepto de efectividad organizacional de que aunque el participante organizacional pueda juzgar a la organización como no efectiva, se observa que sigue aportándole recursos y permaneciendo en ella a pesar de dicha circunstancia, ya que pudiera ser que el participante organizacional no tiene otras alternativas o condiciones para hacerlo. El estudio tiene por objetivo la evaluación de la efectividad organizacional a través del balance entre los incentivos que reciben los estudiantes universitarios en comparación con sus aportaciones; evaluar la efectividad organizacional de dos tipos de diferentes universidades, una pública y otra privada a través de la percepción que tienen sus estudiantes como participantes organizacionales. Para el logro de los objetivos el investigador recurrió a la investigación por encuesta para determinar la efectividad organizacional, utilizo el cuestionario como instrumento para recolección de datos. Concluyendo que a lo largo de la investigación, se pudo establecer que concepto de efectividad organizacional ha

estado presente en los estudios organizacionales durante más de cuarenta años. Y que para la efectividad organizacional como constructor no existe un solo indicador para medirla y que es percibida por los participantes organizacionales en forma diferente de acuerdo a la experiencia que tengan dentro de la organización.

El investigador recomienda que el estudio de la efectividad organizacional reviste de gran importancia ya que es una forma útil de estudiar y entender el desempeño de las organizaciones. Además al ser una percepción de los participantes organizacionales, garantizar sus aportaciones solo será posible si se garantiza que la organización es capaz de satisfacer sus necesidades a través de una percepción positiva del balance incentivos-aportaciones.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

En la investigación realizada por la Bachiller en Ciencias de la Comunicación, Carrillo, S. (2011) en su tesis titulada, “Comunidades y Minería: La Comunicación en el Conflicto”, intenta caracterizar los modelos y practicas comunicativas que se desarrollan entre las empresas mineras y las comunidades locales en conflicto, partiendo de las practicas comunicativas como expresión de las visiones de desarrollo de los actores involucrados, sus imaginarios y posturas respecto al otro, que contribuyen a la formación de identidad de cada actor en el marco de la relación. El objetivo del estudio es caracterizar la prácticas comunicativas que se desarrollan en situaciones de

conflicto entre empresas mineras medianas y comunidades locales ubicadas en la sierra central del Perú, usando una metodología desarrollada a que pueda aplicarse en otros contextos, como herramienta de diagnóstico que permita a los actores involucrados identificar vacíos de comunicación en los ámbitos interno y externo. Así mismo, el estudio busca que los actores específicos de los casos estudiados, en especial las comunidades locales puedan comprender problemas actuales de comunicación e incorporar las recomendaciones del estudio en su actividad futura. Otro de los objetivos está orientado a describir el contexto en el que se comunican las empresas mineras medianas y las comunidades locales en la sierra central del Perú, dicho estudio son importante para el estudio de las prácticas comunicativas, ya que se aborda el marco contextual del relacionamiento entre empresa y la comunidad.

El estudio se realizó al proyecto Minero de la Compañía de Minas Buenaventura y a la Unidad Minera Isacaycruz de la Empresa Los Quenuales y la comunidad campesina de Curay. Teniendo por conclusión que en el ámbito nacional y en el de los casos estudiados se evidencian dificultades para el buen entendimiento entre las organizaciones mineras y las comunidades locales y que los problemas obedecen a una serie de deficiencias presentes en la base de la relación entre los actores, tanto en la definición de éstos como la ausencia de condiciones para una buena relación entre los actores, tanto en lo que atañe a la definición de estos como a la ausencia de

condiciones propicias para una buena relación. En ese contexto, los problemas de comunicación refuerzan el hecho de que la relación no marche y en algunos casos pueden convertirse incluso en el detonante de una crisis. Es clave, desde el enfoque comunicativo, enfatizar la importancia de promover la solidez del actor social de la comunidad, para que éste pueda expresarse efectivamente, por los canales que mejor le acomoden.

Así también Miranda, A. (2010) en su Tesis titulada “La Comunicación Estratégica como Herramienta para la Resolución de Conflictos: Un Estudio de Caso”, la investigación estudia el caso de la Minera Milpo y como se utilizó la comunicación y sus estrategias con el fin de lograr la resolución de los conflictos, factor imprescindible para el desarrollo de la sociedad. La Compañías Minera Milpo S.A.A, empresa que se dedica a la extracción de zinc, plomo, cobre, plata y oro en algunas regiones de Perú y Chile; el estudio se enfoca en la unidad minera de Cerro Lindo, ubicada en el distrito de Chíncha y su relación con las comunidades de Chavín y del Valle del Topará, que se ven afectadas por su trabajo. La comunicación entre la empresa y las comunidades, que es el enfoque principal de la investigación, ha analizado el proceso y diseñado formas de lograr dialogo y resolución de conflictos. El estudio tiene por objetivo analizar la comunicación, los conflictos y el proceso de comunicación; enfatizando su función de transmisora de mensajes entre la Minera Milpo y las comunidades de su entorno. Llegando a la

conclusión que la comunicación es un tema muy importante y que ésta debe de ser transparente en todas las relaciones entre la minera Milpo y las comunidades, de manera que se pueda evitar que exista algún tipo de problema o conflicto entre ellos. También, que la comunicación cumple un papel fundamental y esencial en las interacciones humanas, pues la comunicación a pesar de continuar con su función principal de emisora y receptora de mensajes, en la actualidad tiene una gran función social, buscando a través del diálogo y de una mayor participación, generar el desarrollo y el cambio social en comunidades marginadas.

Bedoya Sánchez, Enrique Osvaldo (2005). Tesis: “La Nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el Grado de Doctor en Administración. El objetivo central del estudio es demostrar que la llamada función de Recursos Humanos está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, tanto como son los recursos financieros, tecnológicos y de otro tipo. En otras palabras el estudio exige una nueva concepción en la gestión de las personas y en su evaluación de desempeño, si se desea contar con empresas competitivas. En este trabajo el autor, resalta la gestión de personas como una forma de hacer efectiva la administración de las empresas. Las personas es el capital humano de las empresas, por tanto deben

desarrollarse una serie de mecanismos para viabilizar una gestión adecuada de los trabajadores para que ellos contribuyan al logro de las acciones, objetivos, misión y visión empresarial.

Flores Konja, Adrián Alejandro (2005). Tesis: “Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana”. Presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para obtener el Grado de Doctor en Contabilidad. La investigación tiene como finalidad proponer una metodología de gestión a nivel de Micro, Pequeñas y Medianas empresas conducentes a obtener Ventaja Competitiva para así contribuir al desarrollo de la sociedad y del país. El estudio propone la Metodología de Gestión que comprende un análisis de enfoque como la planeación estratégica, el cuadro de mando integral y el sistema de información gerencial a través de evaluación por áreas claves de resultados, a ello se adiciona toda información sobre indicadores de gestión a nivel de alta gerencia, áreas funcionales y operativas, también comprende la aplicación práctica sobre los siete pasos del control de calidad para la solución de problemas.

El autor resalta a la gestión eficiente, económica y efectiva como forma de hacer competitivas a las empresas.

2.2 Bases Teóricas

En el presente capítulo se analizan diferentes posturas y definiciones sobre la comunicación, desde sus conceptos básicos relacionados a la comunicación humana, hasta llegar al concepto de comunicación organizacional interna, resaltando la importancia de la misma en la efectividad.

2.2.1 Comunicación Organizacional

Goldhaber (1984) afirma que la comunicación es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre individuos que conforman la organización. En consecuencia cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

En consecuencia, la comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las organizaciones, porque da oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentando así el sentido de pertenencia. En este sentido es necesario citar a Fernández (1999) quien considera a la comunicación como el sistema nervioso de la empresa. Y que se puede dividir en dos:

Comunicación Interna: Se define como el conjunto de actividades que realiza una organización para la creación y mantenimiento de

buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: Se define como el conjunto de mensajes emitidos por una organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos y proyectar una imagen favorable. El público externo estaría comprendido por accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros. Las organizaciones se comunican con el exterior para ofrecer productos, servicios, proyectar una buena imagen y atraer empleados y atraer empleados y atención.

Para Fernández (1999) la comunicación interna es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. También hace referencia a un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo el o con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. La importancia de la comunicación interna radica en que ésta se encuentra presente en toda la actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra

permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Fernández (1999) considera que dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza a la luz de tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función innovadora se presentan dos tipos: innovación de la organización y “en” la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación que se da “en” la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados. La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y

desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual (Fernández, 1999).

Para Puyal (2001) la necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando se observan las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

- Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.
- La comunicación es un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la

introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

- Uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorece las iniciativas y moviliza la creatividad, convirtiéndose así en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

La gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados, como para la dirección (Puyal, 2001).

Según Katz y Kahn (1990) en Puyal (2001) el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

- Comunicación descendente: es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación

razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado con respecto a la ejecución.

- Comunicación ascendente: fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones en grupo y procedimientos de presentación de quejas.
- Comunicación horizontal: es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
- Comunicación diagonal: es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden mantenerse informados por medio de los demás canales de comunicación.

Dentro de la dinámica organizacional deberían observarse estos flujos de comunicación para garantizar que todos los empleados tengan acceso a información relevante.

En este sentido, Puyal (2001) al estudiar la comunicación descendente considera que tiene algunas desventajas, ya que se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que

conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden.

Esta comunicación descendente suele dar prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) lo cual resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores. Además de una información personal sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios, promoción, etc.); las referencias sobre la vida de la organización, sus objetivos, sus proyectos o los resultados son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que cuanto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien las comunicaciones de carácter socio-integrativo; en mejores condiciones se encontrarán los trabajadores para participar.

Otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son: la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes transmitidas. La consecuente confusión generada puede manifestarse en

disfuncionalidades en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes contradictorias. Muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feedback. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Las ventajas que se derivan de todo el o son múltiples: permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, se asocia con un mayor nivel de satisfacción laboral, y negativamente con elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, entre otros (Puyal, 2001).

Mantener un excelente flujo comunicacional en la empresa es un elemento tan importante que ha motivado a la realización de diferentes investigaciones para evaluar la relación entre las comunicaciones internas, la productividad y la satisfacción laboral.

Por lo que la gerencia para alcanzar el éxito en sus comunicaciones debe implementar un flujo bidireccional, a través de memos, correo electrónico, revistas, reuniones, entre otros; para informar a todos los miembros a fin de alcanzar los objetivos que la organización se ha trazado (Gibson, 1999)

Otra de las definiciones más completas la ofrece Andrade (1991), donde define a la comunicación como 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 el logro de sus objetivos aumentando así la productividad.

2.2.2 Las Direcciones de la Comunicación

De acuerdo al diseño de las organizaciones se puede distinguir, al menos, que la comunicación se puede dar en cuatro direcciones. Según Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) “el diseño de una organización debe proveer la comunicación en cuatro direcciones: hacia abajo, arriba, en sentido horizontal y en diagonal”. A continuación se presenta en detalle estos cuatro niveles de comunicación.

Comunicación descendente: Es aquella comunicación que baja de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía, a los niveles inferiores. Una deficiente comunicación descendente genera quejas,

tensiones y sucede que en muchas organizaciones la comunicación descendente es inadecuada e imprecisa. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Comunicación ascendente: es la comunicación que se produce desde el lado de un empleado subordinado hacia los mandos superiores en una empresa. Es comunicación ascendente porque se espera que ésta suba hacia los niveles jerárquicos superiores correspondientes. Entre los canales de comunicación ascendente más comunes están las cajas de sugerencias y reuniones de grupo. De todos modos la gente siempre encuentra la manera de hacerse oír a través de canales ascendentes e inadecuados. Este tipo de comunicación ascendente ofrece a los gerentes retroalimentación e información que puede utilizar para la toma de decisiones, además que alivia las tensiones de los empleados y puede alentar la participación y dedicación en el trabajo.

Comunicación horizontal: Normalmente es la comunicación que se produce entre colegas de distintos departamentos y sirve para coordinar trabajos y satisfacer necesidades sociales. Este tipo de comunicación, al carecer de diseño formal en las organizaciones, por

lo general lo moderan los administradores de los distintos departamentos que normalmente hay en una empresa.

Comunicación en diagonal: Este tipo de comunicación no es muy usado, pero es muy importante cuando los miembros no consiguen comunicarse a través de otros canales. Las organizaciones modernas son estructuras malladas y la comunicación en diagonal se estila mucho con la ventaja de ser eficiente en términos de tiempo y esfuerzo en la organización. Asimismo, en las organizaciones modernas, la tecnología ha venido a enriquecer los canales de comunicación y ha venido a facilitar en tiempo y esfuerzo las comunicaciones tanto internas como externas. Las principales herramientas tecnológicas aplicadas en la comunicación son:

- Internet, Intranet y Extranet.
- Correo electrónico y mensajes instantáneos.
- Correo de voz.
- Videoconferencias y teleconferencias.
- Teléfonos inteligentes y computadoras manuales.

En el mismo sentido Arbaiza (2010) hace referencia a las siguientes redes de comunicación, rumores y mecanismos computarizados empleados en las organizaciones para facilitar la comunicación.

Las redes de comunicación: Los flujos horizontales y verticales de la comunicación organizacional, se pueden combinar en diversos patrones llamados redes de comunicación.

- Red de cadena, en donde la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, es decir, hacia arriba y hacia abajo. Este sentido de red suele utilizarse en organizaciones rígidas de tres niveles.
- Red de rueda o estrella, donde la comunicación es más restringida, puesto que posee una figura central considerada como un líder fuerte y todas las comunicaciones del grupo deben pasar por esta persona.
- Red multicanal, en donde todos los miembros pueden comunicarse unos con otros, por tanto es menos limitada y es la más abierta.

Los rumores: Constituyen una red informal de comunicación dentro de las organizaciones; y a pesar de que no son una fuente formal, no hay por qué restarles importancia. Además que un buen porcentaje de los empleados dentro de las organizaciones se enteran de diversos temas por medio de rumores. Por lo que los gerentes y administradores deben estar al tanto de los asuntos que les interesan a los empleados, pues la comunicación informal no se puede eliminar, por esta misma razón, es que se debe manejar como una red de información importante. Los gerentes deben de mantener una comunicación abierta y honesta con los empleados, pues producen impactos positivos en estos últimos.

Los mecanismos computarizados: Actualmente en las organizaciones la comunicación se fortalece a través de las

tecnologías de computación. Aunque la comunicación directa de persona a persona es más rica en información, porque ocurre en tiempo real y la retroalimentación es inmediata; los mecanismos computarizados, a pesar de su naturaleza impersonal, pueden ahorrar tiempo y dinero.

Entre los principales mecanismos computarizados se tiene los siguientes:

- Correo electrónico y mensajes instantáneos, actualmente el crecimiento del uso del correo electrónico y de los mensajes instantáneos ha sido considerable y todas las personas dentro de la organización lo utilizan. Ambos como herramientas de comunicación poseen ciertas ventajas, como que se escriben, se corrigen y se guardan rápidamente, además se pueden enviar a varias personas con tan solo un clic, son de muy bajo costo y permiten crear un historial para referencia futura. Entre las desventajas se menciona que muchos empleados reciben una sobrecarga de correos y mensajes que leerlos y responder puede tomar mucho tiempo; otra de las desventajas es que este tipo de comunicación carece de contenido emocional y es impersonal, por lo que no se recomienda en casos de despido o llamadas de atención.
- Internet, intranet y extranet; es una organización de redes de cómputo que se conectan desde unas supercomputadoras hasta las computadoras personales en las organizaciones. Con el término

internet se abarcan diversos servicios y tecnologías de la información. La intranet es un sistema de electrónico de comunicación y constituye una red privada de información, la cual abarca toda la organización para comunicar información reservada, los planes y proyectos, programas de capacitación, noticias y novedades de la organización.

- Videoconferencias y teleconferencias; las videoconferencias son tecnologías que se refieren al acto de ver, mientras que las teleconferencias se refieren al acto de hablar, pero ambas son utilizadas para que las personas realicen reuniones, sin la necesidad de estar presentes. Ambas son consideradas como una alternativa a los viajes, pues permiten un ahorro de tiempo y dinero
- Teléfonos inteligentes y computadoras manuales; los teléfonos inteligentes permiten a las personas de negocio conectarse al correo electrónico y navegar por internet, debido a que son inalámbricos. Las computadoras de mano permiten organizar datos, utilizar el software usual de la oficina, manejar el correo electrónico, entre otros.
- Correo de voz; es uno de los métodos más utilizados por los empleados dentro de las organizaciones, pues cumple diversas funciones, entre ellas, almacenar los mensajes. El correo de voz reduce los errores de la toma de recados y barreras de las diferencias horarias.

2.2.3 Elementos de la Comunicación Interna

Shannon y Weaver (1948) plantearon un modelo para explicar el proceso de la comunicación, que se mantiene vigente hasta la actualidad. Según estos autores, la comunicación es un proceso que sigue un flujo bien definido. Pero los problemas en la comunicación surgen cuando se presentan desviaciones u obstáculos. En tal sentido el proceso de la comunicación parte de una intención que se convierte en mensaje y, para que sea exitosa, el mensaje debe de ser decodificado por el receptor y transmitido a través de un canal.

Para estos autores, el proceso de comunicación consta de los siguientes elementos (como citado en Arbaiza, 2010, p.387):

- **La Fuente de Comunicación:** Es el emisor o la persona que codifica el mensaje para poder transmitirlo de la manera más entendible al receptor. El emisor es quien inicia el proceso comunicativo.
- **La Codificación:** Es el conjunto de signos y símbolos que el emisor utiliza para transmitir su mensaje. La codificación traducirá las ideas del emisor, en un conjunto sistemático de símbolos, es decir, un lenguaje que expresa la intención del emisor. La función de la codificación es proporcionar una forma en que las ideas se exprese como mensaje.

- **El Receptor:** Es la persona que recibe el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que debe descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer.
- **La decodificación:** Para que el mensaje sea comprendido el receptor debe traducir el mensaje en símbolos. El mensaje es el contenido de la información, es el conjunto de ideas, sentimientos, resultantes del proceso de codificación, los cuales son expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor. Los mensajes pueden ser verbales o no verbales.
- **El canal:** Es el medio o vehículo a través del cual se transmite la comunicación y establece una conexión entre el emisor y el receptor. Es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. Este vehículo puede ser un discurso, que utiliza la audición; un documento escrito que utiliza el tacto o la vista. El canal puede ser formal, cuando la organización lo elige para transmitir mensajes que se refieren al trabajo de los miembros del equipo de trabajo, o puede ser informal, como las redes sociales que son espontáneas y no guardan relación alguna con la organización.
- **Retroalimentación:** Es la comprobación de qué tan exitoso hemos sido al transmitir el mensaje, es aquí donde se determina si el mensaje fue comprendido. Esto se logra si el mensaje es catado por el receptor emitiendo una respuesta; logrando la interacción entre el emisor y receptor.

- **Ruido:** Es la perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, en otras palabras son las distorsiones que pueden ocurrir en el mensaje. Puede ser, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, entre otras.

Según lo planteado por el autor en la interacción de estos componentes surgen dos términos: comunicación e información. Diferenciándose en que la comunicación requiere de Feedback mientras que la información puede ser unidireccional y no demanda una respuesta.

La comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones. La comunicación no implica la transferencia de significados de persona a persona, más bien transfiere lo que el receptor crea en su mente, porque las palabras no tienen significado específico por sí mismo, sino de las presunciones existentes en la cabeza de las personas. Es así que Ludlow y Panton (1997), indican que la información necesita fluir rápidamente entre los distintos niveles de la organización horizontalmente en vez de subir y bajar por las jerarquías con los inevitables retrasos y la distorsión del mensaje. Así mismo realizan una lista del porque es necesaria la comunicación dentro de una organización:

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

Por lo que los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental de éxito de una organización, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajarán comprometidos hacia el logro del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos; ya que la comunicación en una organización mantiene a sus elementos encaminados hacia un mismo fin y tener así un mínimo de eficiencia.

De igual modo presentan algunas barreras de la comunicación que son:

- Los efectos de la condición se producen cuando una persona se encuentra considerablemente más arriba de la jerarquía que otra.

- Los problemas semánticos se presentan cuando se utilizan las mismas palabras de modo distinto o vocablos diferentes de la misma manera.
- Las distorsiones perceptivas son consecuencias de tener un concepto pobre de sí mismo o juzgar pobremente a los demás,
- Las diferencias culturales afectan la comunicación entre las personas de los distintos departamentos de una empresa.
- Las distracciones físicas que generan mucho ruido.
- Deficiente selección de los canales de comunicación.
- Falta de retroalimentación, la comunicación en dos sentidos permite a ambas partes detectar y corregir malentendidos lo que a su vez los conduce a una mayor calidad en la recepción y la aceptación.

Además los autores realizan una clasificación de las barreras de la comunicación:

- Barrera de la recepción:
 - Las actitudes y los valores del receptor.
 - Las necesidades y expectativas del receptor.
- Barreras para la comprensión:
 - La capacidad del receptor para escuchar y recibir en especial, mensajes que amenazan el concepto que tiene de sí mismo.
 - La magnitud de la comunicación.
 - Los efectos para la aceptación

- Barreras para la aceptación:
 - Prejuicios.
 - Conflictos interpersonales entre el emisor y el receptor.

2.2.4 La Comunicación Dentro de las Organizaciones

Según Ivancevich, J., Konopaske, R., Mattesson, M. (2006), el diseño de la organización debería propiciar las comunicaciones en cuatro direcciones distintas: hacia abajo, hacia arriba y en los sentidos horizontal y transversal. Estas cuatro direcciones establecen el marco dentro del cual las comunicaciones se efectúan en las organizaciones. Al examinar brevemente cada uno, podremos apreciar mejor las barreras que existen para una comunicación efectiva dentro de la organización y los medios para vencerlas.

La **comunicación descendente** fluye de los individuos de los niveles más altos de la jerarquía hacia aquellos de los niveles inferiores. Las formas más comunes de comunicación descendente son las instrucciones de trabajo, los memorandos oficiales, las declaraciones de política, los procedimientos, los manuales, las publicaciones de la empresa. En muchas de las organizaciones, la comunicación hacia abajo es a menudo tanto inadecuada como imprecisa, lo que se refleja en el comentario que suele oírse entre los integrantes de las organizaciones en el sentido de que “no tenemos la menor idea de lo que está pasando”; este tipo de queja indica que la comunicación descendente es inadecuada y que los individuos tiene necesidad de

información relevante para su trabajo. La ausencia de información relacionada con el trabajo puede crear un estrés innecesario entre los integrantes de la organización.

Una organización eficaz necesita de la **comunicación ascendente**, tanto como de la comunicación descendente; no obstante; lograr la comunicación eficaz ascendente, o sea propiciar los mensajes abiertos y veraces de los empleados hacia la gerencia, es una tarea especialmente difícil, sobre todo en las organizaciones más grandes. Algunos mecanismos más comunes de comunicación ascendente son los buzones de sugerencia, las reuniones de grupo y los procedimientos de apelación o de reclamación.

Las organizaciones eficaces también requieren comunicación horizontal, que es necesaria para coordinar e integrar las diversas funciones de la organización. La comunicación entre iguales suele ser necesaria para la coordinación y también puede proporcionar una satisfacción de las necesidades sociales.

La **comunicación transversal**, aunque sea el canal de comunicación menos aprovechado dentro del diseño de la organización, es importante en situaciones en que los miembros no se pueden comunicar eficazmente mediante los otros canales. Por ejemplo, el inventor de una organización grande tal vez desee llevar a cabo un análisis de costos de distribución y una parte del proyecto podría requerir que la fuerza de ventas enviara un informe especial

directamente al inventor, en lugar de que pasara por los canales tradicionales dentro del departamento de mercadotecnia. Por lo tanto, el flujo de comunicación sería en forma transversal, en vez de vertical (ascendente) y horizontal. En este caso, el canal transversal es el más eficiente en cuanto al tiempo y el esfuerzo para la organización.

La cadena de rumores: un canal de comunicación informal

La cadena de rumores es un medio poderoso de comunicación que atraviesa los canales formales de comunicación, aunque se pueda discutir mucho la naturaleza de su impacto sobre la eficacia de la organización, no se puede negar un impacto real. Si bien no la mayoría, muchos de los empleados de una organización hacen caso a la cadena de rumores y de la variedad de hechos, opiniones, sospechas y murmuraciones que proporciona: información que generalmente no se difunde por los canales formales de la organización. Según investigaciones, las organizaciones cuentan con varios sistemas de cadenas de rumores y la información que se disemina por ellas no sigue ningún cambio ordenado y tiene por lo menos un 75% de veracidad. Un rumor es una creencia no verificada que circula en forma generalizada dentro de la organización (rumor interno) o en el entorno de la organización (rumor externo). La cadena de rumores, las murmuraciones y los chismes se encuentran profundamente entrelazados en la vida de las organizaciones, así que los gerentes tienen que estar pendientes de lo que se dice y atentos a ellos. Los datos inverosímiles que se transmiten por la cadena de rumores se

pueden corregir si se alimenta a los comunicadores primarios o a los individuos de enlace con información verídica. Además los sistemas informales de comunicación, como las cadenas de rumores, pueden servir incluso como vehículo adicional, si bien débil, de comunicación para mantener la fuerza de trabajo al tanto de asuntos relacionados con él.

Las comunicaciones interpersonales

Dentro de las organizaciones la comunicación fluye de un individuo a otro en situaciones frente a frente de grupos, dichos flujos, denominados comunicaciones interpersonales, pueden abarcar desde las órdenes directas hasta expresiones casuales. La comunicación interpersonal es el medio primario de la comunicación gerencial; en un día normal, más de tres cuartas partes de las comunicaciones del gerente se dan en interacciones personales cara a cara. Los problemas surgen cuando los gerente pretenden comunicarse con otras personas se puede atribuir a diferencias de percepción y a diferencias de estilo interpersonal. Los gerentes se relacionan con el entorno y aprenden de él (incluida la gente de ese entorno) principalmente por medio de la información recibida y transmitida. Y la manera en que los gerentes reciben y transmiten la información depende parcialmente de la manera en que se relacionan con dos transmisores de información muy importante: ellos mismos y los demás.

Los estilos interpersonales, se refiere a la manera en que un individuo prefiere relacionarse con otros. Y se identifican cuatro combinaciones de información conocida y desconocida por la persona y los demás.

- La arena: la región más conducente a las relaciones y la comunicación interpersonales eficaces se denomina arena. En este ámbito, tanto el comunicador como los receptores conocen toda la información que hace falta para llevar a cabo una comunicación eficaz. Para que un intento de comunicación se localice en la región arena, los participantes deben compartir los mismos sentimientos, datos, supuestos y habilidades. Ya que la arena es el área de comprensión común, cuanto más grande se vuelva, más eficaz será la comunicación.
- El lado oculto: cuando la información relevante es conocida por los demás pero no por la persona, surge un lado oculto. Este constituye una desventaja para la persona ya que difícilmente se pueden entender los comportamientos, decisiones y potenciales de los demás sin contar con la información en que se basan éstos, los demás tendrán la ventaja de conocer sus propias reacciones y percepciones, sus propios sentimientos, y así sucesivamente mientras la persona no sabe nada de ellos. Por consiguiente las relaciones y comunicaciones interpersonales se ven afectadas.
- La fachada: cuando la persona conoce información que los demás no saben, puede reaccionar ante comunicaciones superficiales; es decir un “frente falso” o fachada. Ésta se compone de información

que percibimos como potencialmente dañina para una relación o que nos reservamos para nosotros mismos por miedo, ambición de poder o lo que sea. A su vez, esta apariencia protectora cumple una función defensiva para la persona.

- Lo desconocido: Esta región constituye la porción de la relación en que la información no es conocida ni por la persona ni por lo demás. Como se suele decir, “no los comprendo ni ellos a mí”. Es fácil darse cuenta de que, en tales circunstancias, la comunicación interpersonal es mala. Circunstancias de este tipo se suelen dar en organizaciones en que los individuos con especialidades distintas deben comunicarse para coordinar lo que hace cada uno.

Es así que mediante las estrategias interpersonales el individuo puede mejorar las comunicaciones al utilizar dos estrategias: la exposición y la retroalimentación.

- La exposición: incrementar el área de la arena al reducir la de la fachada requiere que la persona sea abierta y honesta para compartir la información con los demás. El proceso que se utiliza para aumentar la información conocida por los demás se denomina exposición porque a veces coloca a la persona en una exposición vulnerable. Exponer los sentimientos verdaderos al “decir las cosas tal como son” suele implicar riesgos.
- La retroalimentación: cuando la persona no sabe ni comprende, las comunicaciones más efectivas se pueden desarrollar mediante una

retroalimentación por parte de los que sí sepan. De esta manera, el lado oculto se puede reducir con un incremento correspondiente en la arena. Claro está, el que se pueda aprovechar la retroalimentación depende de la disposición del individuo para recibirla y de la de los demás para otorgarla. Por ende, el individuo tiene menos control sobre la provisión de retroalimentación que sobre la de la exposición, ya que la obtención de la retroalimentación depende de la cooperación activa de los demás, mientras la exposición requiere el comportamiento activo del comunicador y la atención pasiva de los demás.

Las actividades cotidianas de los gerentes están íntimamente relacionadas con las comunicaciones interpersonales efectivas. Los gerentes proporcionan información (la cual se tiene que comprender), dan ordenes e instrucciones (las cuales se tiene que obedecer y comprender) y se esfuerzan por influir y persuadir (lo que se tiene que aceptar y concretar en acciones). Por tanto la manera en la que los gerentes se comunican, tanto en calidad de emisores como receptores, es crítica para un desempeño efectivo. En teoría, los gerentes que deseen comunicarse eficazmente pueden utilizar tanto la exposición como la retroalimentación para ampliar en área de mutua comprensión. Sin embargo, en la práctica para utilizar la exposición y la retroalimentación. Se pueden definir por lo menos cuatro estilos gerenciales diferentes:

- Tipo A: Se dice que los gerentes que no utilizan la exposición ni la retroalimentación tienen un estilo tipo A. La región reconocida predomina en este estilo porque tales gerentes no están dispuestos a ampliar el área de sus propios conocimientos ni de los demás. Los gerentes tipo A muestran ansiedad y hostilidad, y dan una impresión de insensibilidad y frialdad hacia los demás. En una organización que cuenta con muchos gerentes del tipo A en puestos claves se esperaría encontrar comunicaciones interpersonales malas e ineficaces y un deterioro de la creatividad individual. Los gerentes de tipo A suelen mostrar las características de los líderes autocráticos.
- Tipo B: Algunos gerentes desean, hasta cierto grado, relaciones satisfactorias con sus subordinados. Sin embargo, debido a sus personalidades y actitudes estos gerentes son incapaces de abrirse y expresar sus verdaderos sentimientos, en vista de que no pueden utilizar la expresión, tienen que depender de la retroalimentación. La fachada es la característica principal de las relaciones interpersonales cuando los gerentes abusan de la retroalimentación al excluir la exposición. Es probable que los subordinados no confíen en semejantes gerentes al darse cuenta de que estos se reservan sus propias ideas y opiniones.
- Tipo C: Los gerentes que valoran sus propias ideas y opiniones, pero no la de los demás, utilizan la exposición a expensas de la retroalimentación. La consecuencia de este estilo es la

perpetuación y ampliación del lado oculto. Los subordinados no tardan en darse cuenta que a tales gerentes no les interesa demasiado comunicarse con ellos, sino que, más bien les interesa decir lo que tienen que decir y mantener su propia sensación de importancia y prestigio. Por consiguiente los gerentes de tipo C suelen tener subordinados hostiles, inseguros y resentidos.

- Tipo D: El estilo de comunicación interpersonal más eficaz es el que equilibra la exposición y la retroalimentación. Los gerentes se sienten seguros en sus puestos, tiene la confianza de exponer sus propios sentimientos y obtener retroalimentación de los demás. En la medida en que el gerente practique con éxito el comportamiento tipo D, la región de arena se amplía y la comunicación se vuelve más eficaz. En resumen no se puede exagerar la importancia de los estilos interpersonales en la determinación de la eficacia de las comunicaciones interpersonales. El factor determinante de la eficacia de la comunicación interpersonal es la actitud de los gerentes hacia la exposición y la retroalimentación; la forma más eficaz es la del gerente del tipo D. los gerentes A, B y C recurren a comportamientos que van en detrimento de la eficacia de la comunicación y del desempeño de la organización.

2.2.5 Barreras para una Comunicación Eficaz

Continuando con Ivancevich, J., Konopaske, R., Mattesson, M. (2006), mencionan que no existe responsabilidad más grande para los gerentes que desarrollar las comunicaciones eficaces. Sabemos que los elementos de la comunicación son: el comunicador, la codificación, el mensaje, el medio, la decodificación, el receptor y la retroalimentación; si existe algún ruido en estos elementos en la forma que sea, no se consigue claridad total en el significado y la comprensión. A continuación las barreras que impiden las comunicaciones eficaces:

- **Marco de referencia:** distintos individuos pueden interpretar la misma comunicación de manera diferente, según experiencias previas que originan variaciones en los procesos de codificación y decodificación. Los especialistas en comunicación coinciden en que éste es el factor más importante que altera la comunicación. Cuando los procesos de codificación y decodificación no son iguales, la comunicación tiende a interrumpirse. Así, aunque el comunicador hable de hecho “el mismo idioma” que el receptor, el mensaje es incompatible con la manera en que el receptor lo “cataloga”.
- **La escucha selectiva:** En esta forma de percepción selectiva, el individuo tiende a rechazar la información nueva, especialmente si está en conflicto con sus creencias existentes, así en una orden escrita proveniente de la gerencia, el receptor se percata

únicamente de las cosas que reafirman sus creencias. Todo lo que está en conflicto con las nociones preconcebidas se pasa por alto o se distorsiona para confirmar estas preocupaciones.

- **Los juicios de valor:** En todo acto de valor el receptor hace juicios de valor, lo que implica, básicamente, asignar un valor global al mensaje antes de recibir la comunicación completa. Los juicios de valor se pueden basar en una evaluación del comunicador por parte del receptor en experiencias previas con el comunicador o en el significado que se anticipe del mensaje.
- **La credibilidad de la fuente:** la credibilidad de la fuente consiste en la confianza y la fe que el receptor deposita en las palabras y acciones del comunicador. A su vez, el nivel de credibilidad afecta directamente la manera en que el receptor ve y reacciona ante las palabras, ideas y acciones del comunicador. Por lo tanto, la evaluación que hacen de su gerente afecta la manera en que los subordinados captan la comunicación proveniente de él; esto, por supuesto, se ve afectado por las experiencias previas con el gerente.
- **Los problemas semánticos:** Se ha definido la comunicación como la transmisión de información y comprensión mediante el empleo de símbolos comunes. De hecho, no se puede transmitir la comprensión, solo la información en la forma de palabras, las cuales representan los símbolos comunes. Por desgracia, las mismas palabras pueden significar cosas totalmente diferentes

para personas diferentes, pues la comprensión está en el receptor, no en las palabras ya que distintos grupos utilizan las palabras de manera diferente, a menudo es imposible la comunicación, especialmente tratándose de terminología o frases abstractas o técnicas.

- **La filtración:** Suceso común en la comunicación ascendente en las organizaciones, se refiere a la manipulación de la información para que el receptor la perciba como positiva, por ejemplo, los subordinados pueden soslayar la información desfavorable en los mensajes que envían a sus superiores. El motivo de esta filtración debería ser evidente, esta es la dirección (ascendente) que sigue la información de control para llegar a la gerencia que realiza la evaluación de los méritos, otorga los incrementos de sueldo y asciende a los individuos en función de lo que recibe por medio del canal ascendente. La tentación de recurrir a la filtración puede ser grande en todos los niveles de la organización.
- **El lenguaje especial de grupo:** Todos hemos estado expuestos en alguna ocasión a términos muy técnicos para después descubrir que las palabras o frases desconocidas describían procedimientos muy sencillos u objetos muy conocidos. Los grupos ocupacionales, profesionales y sociales suelen desarrollar palabras o frases que tienen significado solo para los indicados. Un lenguaje especial de esta naturaleza puede cumplir diversos

propósitos útiles; así, puede brindar a los miembros una sensación de pertenencia, cohesión y a menudo autoestimas, también puede facilitar la comunicación eficaz dentro del grupo. Sin embargo, el uso de un lenguaje especial de grupo puede redundar en problemas muy severos de comunicación cuando se trate con extraños o de otros grupos externos.

- **Las diferencias de estatus:** Las organizaciones suelen expresar la categoría jerárquica mediante diversos símbolos (títulos, oficinas, alfombras); tales diferencias de estatus pueden ser percibidas como amenazas por las personas de los niveles inferiores de la jerarquía, cosa que puede frenar o distorsionar la comunicación.
- **El comportamiento proxémico:** Un elemento importante, pero a menudo pasa por alto, de la comunicación no verbal es el comportamiento proxémico, que se define como el uso que da un individuo al espacio al comunicarse de manera interpersonal con los demás. Según Edward Hall, un reconocido investigador del comportamiento proxémico, las personas cuentan con cuatro zonas de espacio informal, distancias que mantienen cuando interactúan con otras personas: zona íntima (que va desde el contacto físico hasta 46 centímetros) , la zona personal (de 46 centímetros a 1.22 metros); zona social (de 1.22 a 3.66 metros), y la zona pública (más de 3.66 metros).

- **Las presiones de tiempo:** Las presiones de tiempo presentan una barrera importante para la comunicación. Un problema evidente es que los gerentes no cuentan con suficiente tiempo para comunicarse frecuentemente con cada subordinado, sin embargo, las presiones de tiempo a menudo pueden conducir a problemas mucho más serios que éste. Un cortocircuito es una interrupción del sistema de comunicación formalmente prescrito que suelen propiciar las presiones de tiempo; lo que significa es simplemente que alguien a quien se debería incluir normalmente ha quedado excluido del canal formal de comunicación.
- **La sobrecarga de comunicación:** Una tarea vital desempeñada por un gerente es la toma de decisiones, y uno de los factores necesarios para que las decisiones sean eficaces es la información. Debido a los adelantos en la tecnología de la comunicación, la dificultad no estriba en la generación de información, de hecho, la última década a menudo ha sido denominada “la era de la información” o “la época de la información”. Los gerentes suelen sentirse agobiados por el diluvio de la información y de datos al que están expuestos. Como resultado, la gente no puede absorber todos los mensajes que recibe ni responder adecuadamente a ellos, y así “filtra” la mayoría de los mensajes, lo que en efecto quiere decir que éstos no se decodifican jamás. Por consiguiente, en el área de la comunicación de las organizaciones “más” no significa “mejor”.

2.2.6 Gestión Efectiva

Según Koontz & O'Donnell (1990), la gestión empresarial efectiva está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión efectiva, es hacer que los miembros los miembros de una organización trabajen juntos, coordinando actividades laborales, desarrollado sus destrezas y habilidades con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola; que permite obtener el máximo de rendimiento de las actividades que desarrolla la organización. El enfoque tradicional de la gestión efectiva, estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, cómo dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas.

Para el Instituto de Investigación El Pacífico (2004), la gestión empresarial efectiva es administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer la información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, etc. Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control. La planeación, se aplica para

aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos, establecer un plan de logros, estándares y métodos de logros. La organización, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas, definir requisitos y seleccionar el elemento humano, delegar autoridad, revisar los resultados. La ejecución, se realiza con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan; guía a los subordinados para el cumplimiento de las normas establecidas. El control de las actividades, en esta fase se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar resultados, hacer que los medios de medición sean conocidos

Analizando a Terry (2000), la eficacia o efectividad, se refiere al grado en el cual las empresas logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse fijados por los directivos o exigidos por la sociedad. La eficacia, es la virtud, fuerza y poder para gestionar. La eficacia o efectividad es el grado en el que se logran los objetivos empresariales. En otras palabras, la forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La eficacia, es la medida normativa del logro de los resultados. Las

empresas disponen de indicadores de medición de los logros de los servicios. Cuando se logren dichos resultados o estándares, se habrá logrado el objetivo. El alcance de la eficacia tropieza con la complejidad de exigencias de una entidad como sistema abierto. La eficacia y el éxito empresarial constituyen un asunto muy complejo debido a las relaciones múltiples que se establecen con los elementos ligados a la entidad.

Según Drucker (1995), desde el punto de vista administrativo la eficacia y la eficiencia constituyen elementos básicos para cumplir los objetivos propuestos en las organizaciones y su adecuada dosificación es condición fundamental para una efectiva gestión. A continuación se ve más detenidamente cada una de ellas:

a) ***Eficiencia.***- "Es la capacidad de hacer correctamente las cosas; es un concepto de entrada-salida (insumo-producto). Así pues, el administrador eficiente es aquel que logra las salidas o resultados que corresponden a las entradas utilizadas para conseguirlos (mano de obra, materiales y tiempo). Los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera correcta."

La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar os objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de los factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a ella. Po lo

que los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno y cumpliendo las normas requeridas. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulte ineficiente (o menos eficiente). Por lo tanto, para ser eficiente, una iniciativa tiene que ser eficaz.

- b) **Eficacia.**- "Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El administrador eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas." La eficacia es la clave del éxito organizacional. Antes de centrarse en la eficiencia, o sea, en hacer las cosas bien (medios), se debe estar seguro cuales son las cosas apropiadas por hacer (objetivos y metas). La falta de eficacia no puede ser compensada con mucha eficiencia." De nada sirve crear un producto o un servicio con excelente calidad cuando no satisface las necesidades del cliente. De esta manera, la eficacia es la habilidad para hacer las cosas correctamente.

La eficiencia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que estos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. Mayor eficiencia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para cumplir esos objetivos y la misión que le da razón de ser, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

- c) **Efectividad.**- Se entiende por efectividad a la conjunción de la eficiencia y la eficacia. En este contexto es la Capacidad de lograr el efecto que se desea, para llegar a las metas y objetivos de la organización el cual es hacer bien lo que está bien hacer.

2.2.7 El Concepto de la Efectividad Organizacional

La evaluación sobre la efectividad de una organización, puede variar considerablemente entre sus diferentes participantes, sus empleados, sus clientes, las entidades reguladoras, los donadores, otras organizaciones, entre otros, ya que pueden usar criterios diferentes para juzgar la efectividad organizacional. De acuerdo a esta situación, se considera que no existe una efectividad real e independiente, ya que por ejemplo se diría que la organización es efectiva porque logra una utilidad en su operación, o porque da un servicio juzgado como adecuado por sus clientes, o por que alienta a los empleados a realizar su mayor esfuerzo. Es más, se podría considerar que solo hay juicios subjetivos sobre la efectividad y que los diferentes participantes tendrán diferentes conceptos sobre efectividad, además del criterio propio de los integrantes de la organización, en su evaluación interna.

Pfeffer y Salancik (2003), por ejemplo, adoptan el punto de vista de que “la efectividad es un estándar externo”, que refleja lo bien que se están satisfaciendo las demandas de los grupos de interés de la organización, ya que se basa en la capacidad de la organización de satisfacer sus demandas, desde sus perspectivas particulares y no las

de la organización. Si la organización es cuestionada por otros en su medio ambiente, puede ser una señal que no está siendo efectiva.

Por otro lado, Drucker (1975, p.33) establece que “*la eficiencia se preocupa por hacer bien las cosas*”, mientras que la efectividad se preocupa “*por hacer las cosas que corresponden*”, lo que quiere decir que la organización se debe empeñar en atender a sus clientes, a sus mercados, a las personas, ya que de ellas provienen sus recursos. La organización se debe de enfocar en ser efectiva en sus actividades principales

2.2.8 Definiciones de la Efectividad Organizacional

Tratando de encontrar una definición del concepto de efectividad, Cameron (2005) propone que las diferentes visiones sobre este concepto se agrupen en cinco perspectivas:

- Modelo de metas: La organización es efectiva en el grado en que logra sus metas establecidas.
- Modelo de dependencia de recursos: La organización es efectiva en el grado en que logra sus recursos necesarios.
- El modelo de congruencia interna: La organización es efectiva en el grado en el cual su funcionamiento interno es consistente, eficientemente organizado, y sin tensión.
- Modelo de participantes estratégicos: La organización es efectiva en el grado en que satisface a sus participantes dominantes o grupos de interés estratégicos.

- Modelo de relaciones humanas. La organización es efectiva en el grado en el que atrae miembros y crea un clima colaborativo.

Aceptando el hecho de que existen metas múltiples y contradictorias en las organizaciones, el enfoque de metas es la forma más común de evaluar a la organización. Sin embargo, surge el problema de que son los participantes de la organización, quienes la van a evaluar y en algunos casos no conocen o no disponen de la autoridad para conseguir los indicadores que muestren su efectividad.

Considerando la importancia que tienen los participantes organizacionales, destacando entre ellos sus clientes, se adopta en esta tesis la perspectiva del modelo de participantes estratégicos quienes juzgarán a la organización como efectiva en el grado en que satisface sus necesidades, satisfacción que se lleva a cabo a través de una relación de intercambio de los incentivos que les proporciona la organización, con los pagos o contribuciones que hacen los participantes. La participación de los grupos estratégicos continuará siempre y cuando perciban que los incentivos son atractivos y mayores a sus contribuciones, con lo que la organización los estará satisfaciendo. Además su permanencia, permitirá que se mantengan sus aportaciones las cuales son esenciales para la organización.

2.3 Definición de Términos

Actitud Defensiva:

Son mecanismos de defensa o barreras ocultas que buscan proteger la auto imagen de una persona o de un grupo de ellas y representan un obstáculo para la productividad. Estas barreras pueden ser individuales u organizacionales y ambas son mecanismos que buscan proteger los puntos débiles de la personal, es decir la auto imagen y tienden a socavar el desarrollo y la productividad de las empresas colocándolas incluso en riesgo. Blanco (2010)

Comunicación:

La palabra comunicación viene del latín, *cummunis*, que significa “hacer común”. Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información y constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y organización social. Chiavenato (2005)(p-409)

Eficacia:

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Real Academia Española, 1994).

Eficiencia:

Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. (Real Academia Española, 1994).

Gestión:

Viene del latín *Gestio-Gestionis*, que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados, es la acción y efecto de realzar tareas, con eficiencia y eficacia que conduzcan a una finalidad. Corominas (1995).

Organización:

Entidades que permiten a la sociedad perseguir aspiraciones que no pueden alcanzar los individuos por separado. J. Gibson (1994)

Oportunidad de tareas:

El término oportunidad hace referencia a lo conveniente de un contexto y a la confluencia de un espacio y un periodo temporal apropiado para obtener un provecho o cumplir un objetivo. Por tanto, en el contexto de oportunidad de tareas podemos decir que son instantes o plazos que resultan propicios para realizar una acción. (Diccionario de la lengua española).

Feedback:

Retroalimentación, conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje. (Diccionario de la lengua española).

Desempeño:

Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo. (Diccionario de la lengua española).

Canales De Comunicación: El canal de comunicación es el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Fernández (1999)

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

La investigación fue de tipo explicativo porque estableció la relación de causalidad de la comunicación organizacional interna y la efectividad de la Asociación Civil Neoandina, describiendo las políticas comunicación interna y observando al personal dentro de la organización, explicando los hechos o fenómenos que intervienen en el proceso de comunicación y estableciendo sus interrelaciones con la efectividad.

Para alcanzar los objetivos planteados y para analizar las certezas de las hipótesis formuladas, el diseño de investigación fue no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables, y los individuos fueron observados en su contexto natural, pues las variables independientes ya ocurrieron. La investigación fue *no experimental de tipo transeccional*, puesto que los datos se recolectaron en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia en un momento determinado. Así mismo, fue *de tipo causal*, porque se tuvo como objetivo describir las relaciones de causalidad entre dos variables en un momento determinado.

3.2 Plan de Recolección de la Información

La investigación estuvo orientada a estudiar la comunicación organizacional interna y la efectividad de la Asociación Civil Neoandina; en efecto la unidad muestral de análisis fueron los trabajadores de la Asociación.

3.2.1 Población

La población objeto de estudio para la presente investigación fue el total de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina, que es de 55 personas entre empleados y jefes.

Así mismo se tiene 12 representantes de comunidades beneficiados que residen en las zonas que se desarrollan los proyectos.

3.2.2 Muestra

De acuerdo a las características de la población (trabajadores de la Asociación Civil Neoandina), la muestra fue censal, ya que la presente investigación seleccionó el total de la población, que fue considerada como muestra ya quienes se les aplicó la encuesta.

Tabla 1

Muestra

<i>PERSONAL</i>	<i>TOTAL</i>
- Gerente	01
- Jefes de área	12
- Administrativos	11
- Empleados	31
<i>TOTAL</i>	<i>55</i>

Fuente: Área de Recursos Humanos Asociación Civil Neoandina

3.3 Instrumento de Recolección de la Información

En el presente estudio de investigación se usó la encuesta como técnica en la recolección de la información y análisis documental; el instrumento que se

usó, fue el cuestionario, el cual estuvo conformado por un conjunto de preguntas cuyo origen fueron los indicadores que miden las dimensiones de cada variable; así también mediante la entrevista directa a las personas que ocupan puestos jerárquicos y demás trabajadores se pudo obtener información primaria; y mediante la observación.

Para el presente estudio de investigación se obtuvo información secundaria mediante el análisis de contenido de las referencias bibliográficas sobre el tema en estudio, revistas especializada, estudios de investigación y otros, mediante la elaboración de fichas de investigación que contiene información de diversas áreas de la Asociación Civil Neoandina.

Así como, se contó con información primaria mediante el uso de un cuestionario que recopiló directamente información oral y escrita transmitidos por quienes laboran en la Asociación Civil Neoandina.

3.4 Plan de Procesamiento y Análisis Estadístico de la Información

Para el presente estudio de investigación se recogió información de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina y la forma de obtención de datos se realizó de la siguiente manera:

- Contacto con los trabajadores de la Asociación para la aplicación del cuestionario de respuestas directas e indirectas.
- Solicitud de información acerca de los canales de comunicación internos utilizados dentro de la Asociación.

- Observación de las labores y relación entre los trabajadores, la comunicación interpersonal de jefes y subordinados.
- Lectura de los instrumentos y procedimientos internos de la Asociación que permitan conocer las variables en estudio y lograr los objetivos propuestos en la presente investigación.

Una vez finalizada la fase de recogida de información, se procedió a la codificación de variables y su tabulación en la hoja de cálculo de Microsoft Office Excel, todos los datos captados en los cuestionarios considerados válidos (consistencia y sin omisiones) para lo cual se usó los programas informáticos.

- Ingreso de la información: Excel de Microsoft Office 2013
- Procesamiento de datos : SPSS v. 22.00

En el tratamiento de la información se utilizó el análisis univariado mediante la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas para describir cada una de las variables de estudio; así mismo para la contrastación de hipótesis y la determinación de las interrelaciones que existen entre las variables se utilizó la prueba de Chi Cuadrado.

IV. RESULTADOS

4.1 Características de la Comunicación Organizacional Interna de la Asociación Civil Neoandina

Luego del procesamiento de datos a continuación se muestran las figuras de los resultados encontrados.

Las figuras 1, figura 2, figura 3 y figura 4 describen características de la comunicación descendente. La figura 5, figura 6, figura 7 y figura 8; muestran los porcentajes obtenidos de la comunicación ascendente.

Las figuras 9, 10 y 11 reflejan características de una comunicación diagonal. Así mismo la figura 12, figura 13, figura 14 y figura 15 se muestran los porcentajes obtenidos de la dimensión de barreras de comunicación.

La figura 16, figura 17, figura 18 y figura 19 muestran los porcentajes obtenidos de la dimensión Retroalimentación.

Finalmente la figura 20 y figura 21, indican los porcentajes de la dimensión canales de comunicación.

A. Patrones de Comunicación

Comunicación Descendente

De la figura 1, se observa que el 54.5% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel aceptable sobre la información que le proporcionaron para que realice su trabajo, el 36.4% de los mismos consideran un nivel alto de información, mientras que el

restante 9.1% consideran un nivel bajo de información que le proporcionaron para que realice su trabajo.

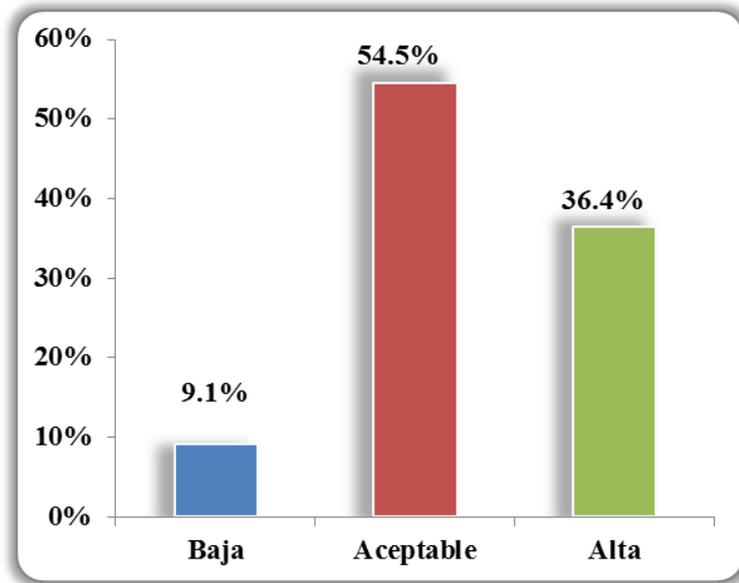


Figura 1. Información sobre el trabajo

De la figura 2, se observa que el 58.2% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel aceptable sobre la información que le proporcionaron referente a la organización tales como la misión, visión, valores, notificaciones sobre procedimientos, políticas de trabajo e instrucciones operativas, el 38.2% de los mismos consideran un nivel alto de información, mientras que el restante 3.6% consideran un nivel bajo de información que le proporcionaron para conocer a la organización.

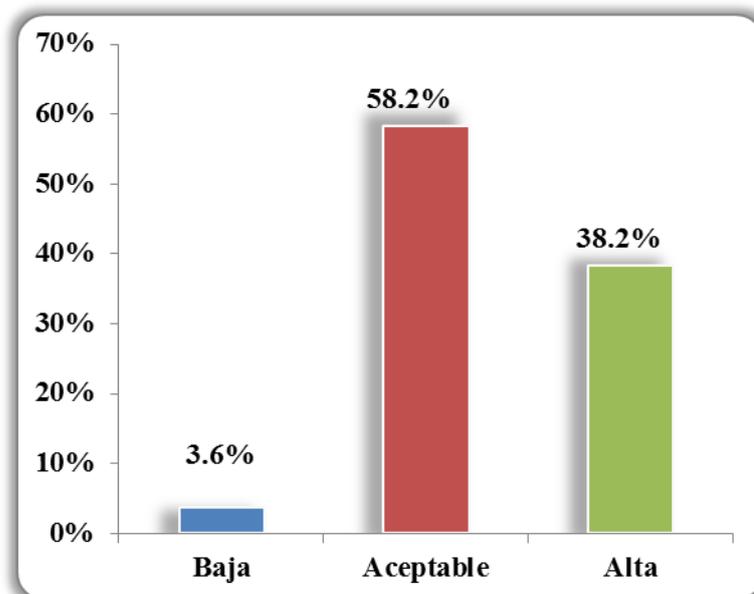


Figura 2. Información sobre la organización

De la figura 3, se observa que el 50.9% de los trabajadores de la Asociación Civil Neandina consideran un nivel aceptable sobre las instrucciones que le proporcionaron referente como efectuar las tareas tales como las instrucciones, explicaciones y descripción del trabajo, el 41.8% de los mismos consideran un nivel alto de instrucciones, mientras que el restante 7.3% consideran un nivel bajo de instrucciones que le proporcionaron para efectuar las tareas encargadas.

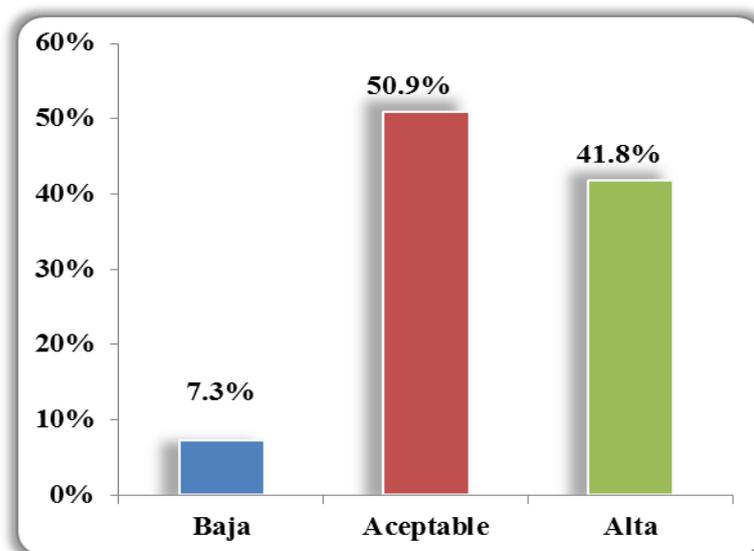


Figura 3. Instrucciones de como efectuar las tareas

De la figura 4, se observa que el 52.79% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel aceptable sobre las informaciones que le proporcionaron referente a los problemas que requirieron atención ya que la comunicación fluye mínimamente de abajo hacia arriba, el 40.0% de los mismos consideran un nivel alto de informaciones, mientras que el restante 7.3% consideran un nivel bajo de informaciones que le proporcionaron sobre los problemas que necesitaron atención.

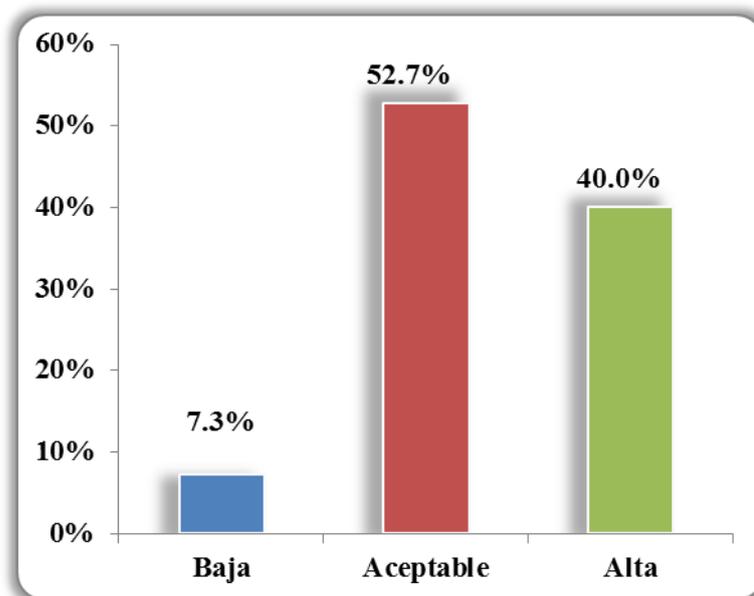


Figura 4. Información sobre problemas que necesiten atención

Comunicación Ascendente

De la figura 5, se observa que el 81.8% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo de satisfacción con la comunicación entre el jefe inmediato y el colaborador, el 16.4% de los mismos consideran un nivel aceptable de satisfacción, mientras que el restante 1.8% consideran un nivel alto de satisfacción con la comunicación entre el jefe inmediato superior y el colaborador.

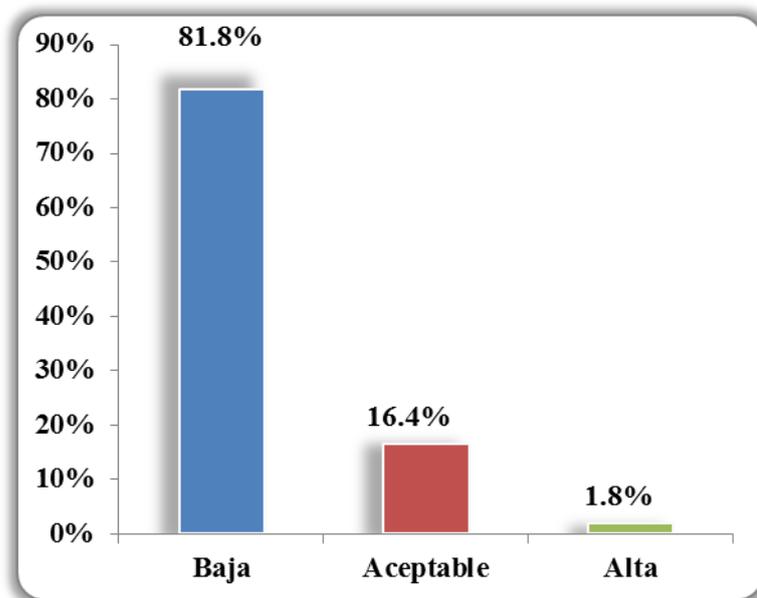


Figura 5. Satisfacción con la comunicación entre mi superior y colaborador

De la figura 6, se observa que el 52.7% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo de confianza para plantear sugerencias y discutir asuntos importantes con el jefe, el 30.9% de los mismos consideran un nivel aceptable de confianza, mientras que el restante 16.4% consideran un nivel alto de confianza para plantear sugerencias y discutir asuntos importantes con el jefe.

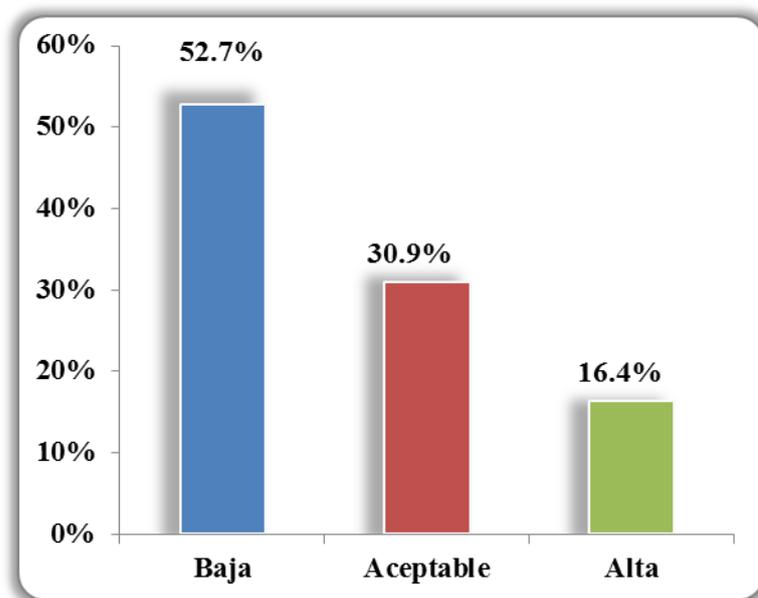


Figura 6. Confianza para plantear sugerencias y discutir asuntos importantes con el jefe

De la figura 7, se observa que el 60.0% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina presentan un nivel alto de inconvenientes para comentar los problemas de trabajo con el jefe, el 38.2% de los mismos presentan un nivel moderado de inconvenientes, mientras que el restante 1.8% presentan un nivel bajo de inconvenientes para comentar los problemas de trabajo con el jefe.

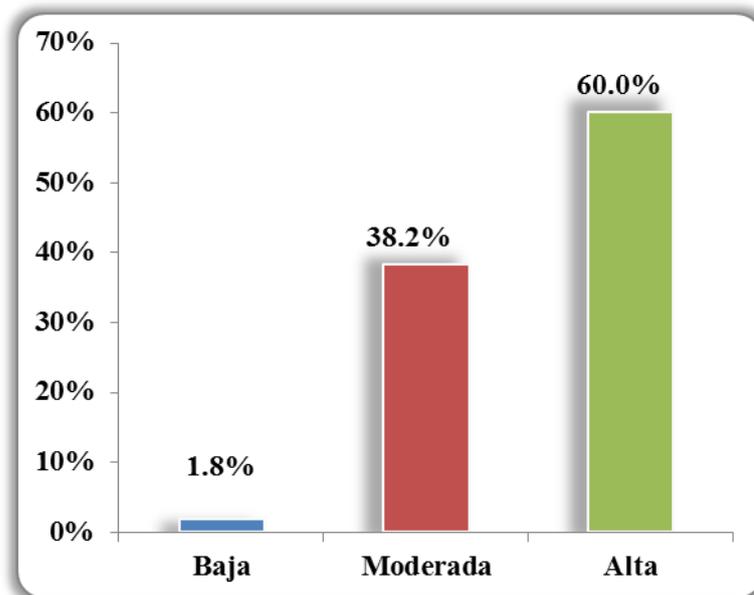


Figura 7. Inconvenientes para comentar los problemas de trabajo con el jefe

De la figura 8, se observa que el 56.4% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo que el jefe comprenda los problemas sobre la realización de las tareas asignadas a los colaboradores, el 34.5% de los mismos consideran un nivel aceptable de comprensión, mientras que el restante 9.1% presentan un nivel alto que el jefe comprenda los problemas sobre la realización de las tareas asignadas a los colaboradores.

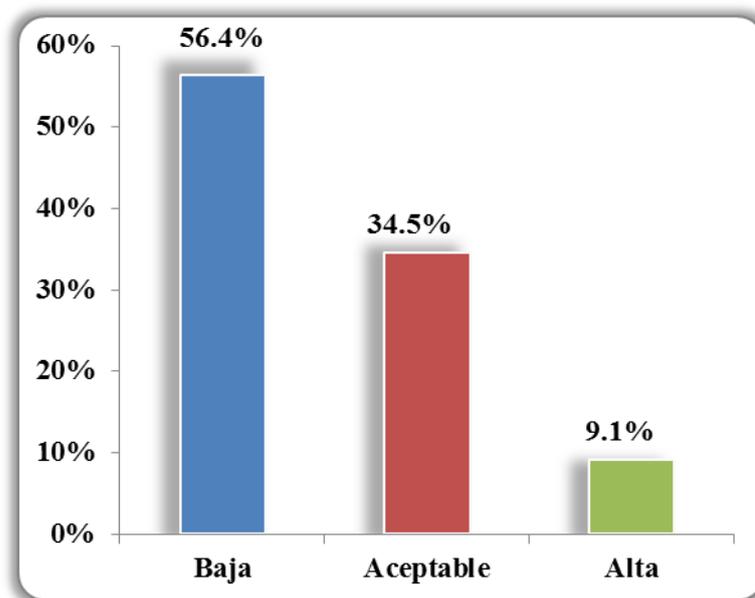


Figura 8. Compresión de los problemas por el jefe sobre la realización de tareas

Comunicación Horizontal - diagonal

De la figura 9, se observa que el 43.6% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel aceptable de intercambio de información entre compañeros de trabajo con la finalidad de coordinar tareas entre las diferentes unidades de la asociación, el 41.8% de los mismos consideran un nivel alto de intercambio de información, mientras que el restante 14.5% consideran un nivel bajo de intercambio de información entre compañeros de trabajo con la finalidad de coordinar tareas entre las diferentes unidades de la asociación.

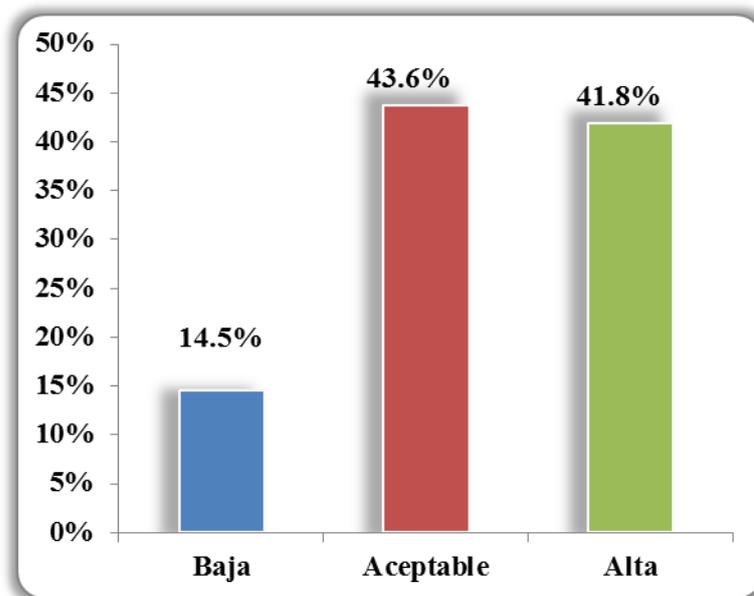


Figura 9. Intercambio de información entre compañeros de trabajo

De la figura 10, se observa que el 40.0% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel aceptable de libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo, el 38.2% de los mismos consideran un nivel alto de libertad y confianza, mientras que el restante 21.8% consideran un nivel bajo de libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.

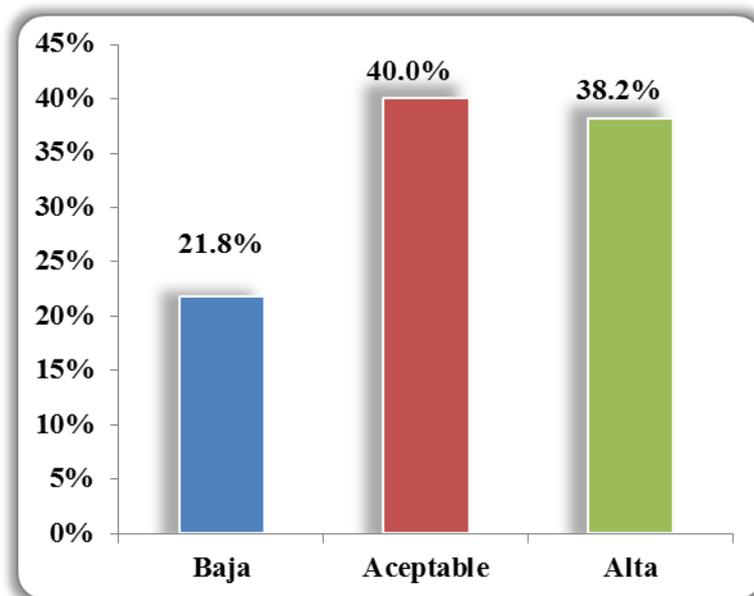


Figura 10. Libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos en el trabajo

B. Barreras para la Comunicación

Sobrecarga de información

De la figura 11, se observa que el 61.8% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel aceptable de recepción de información en exceso de la que pueda utilizar desechándola parte de ella o en algunos casos delegándola en otros compañeros de trabajo, el 29.1% de los mismos consideran un nivel bajo de recepción de información, mientras que el restante 9.1% consideran un nivel alto de recepción de información en exceso de la que pueda utilizar desechándola parte de ella o en algunos casos delegándola en otros compañeros de trabajo.

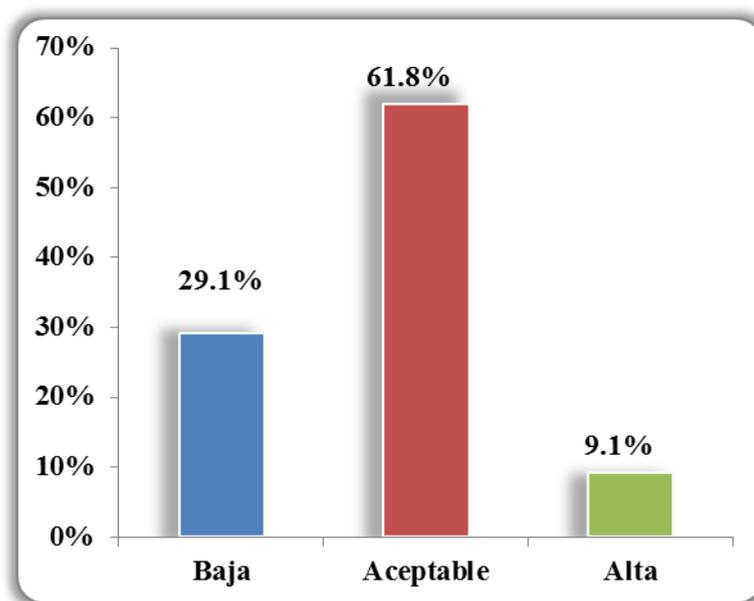


Figura 11. Recepción de información en exceso de la que se puede utilizar

De la figura 12, se observa que el 47.3% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel alto de interpretación diferente de información proveniente de los niveles superiores así como las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área parecen ser interpretadas de distintas maneras, el 29.1% de los mismos consideran un nivel bajo de interpretación diferente de información, mientras que el restante 23.6% consideran un nivel aceptable de interpretación diferente de información proveniente de los niveles superiores así como las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área parecen ser interpretadas de distintas maneras.

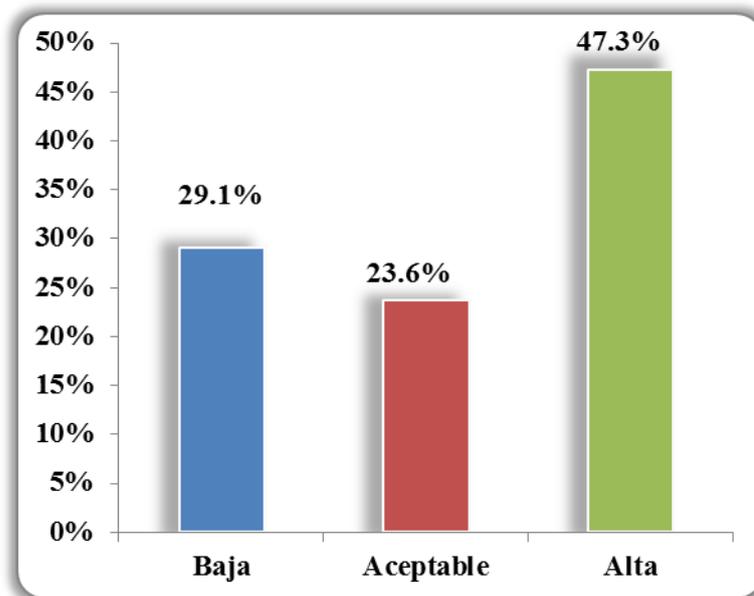


Figura 12. Interpretación diferente de información proveniente de otros niveles

De la figura 13, se observa que el 65.5% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo de comprensión de los asuntos de la misma manera entre el jefe y el colaborador, el 27.3% de los mismos consideran un nivel aceptable de comprensión, mientras que el restante 7.3% consideran un nivel alto de comprensión de los asuntos de la misma manera entre el jefe y el colaborador.

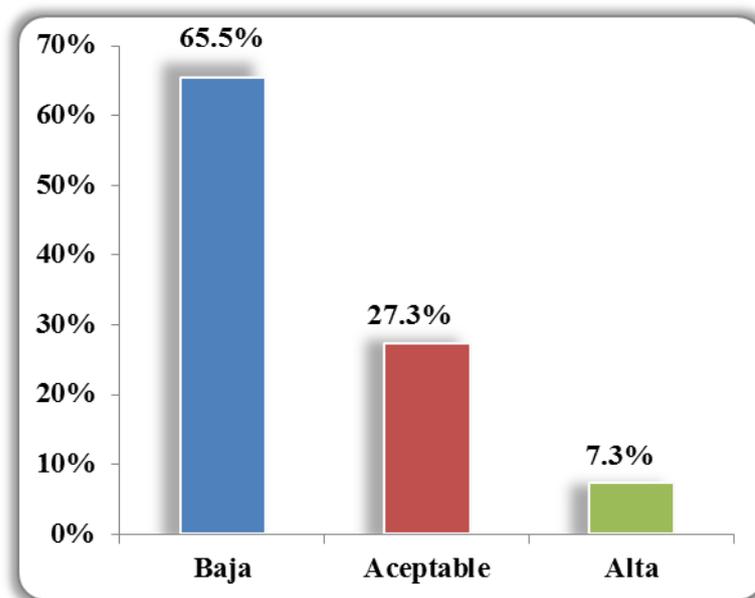


Figura 13. Comprensión de los asuntos entre jefe y colaborador

Distancia Física

De la figura 14, se observa que el 70.9% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo de distancia y distribución física entre el jefe inmediato y el colaborador como obstáculo para la comunicación entre ellos, el 23.6% de los mismos consideran un nivel aceptable de distancia física, mientras que el restante 5.5% consideran un nivel alto de distancia y distribución física entre el jefe inmediato y el colaborador como obstáculo para la comunicación entre ellos.

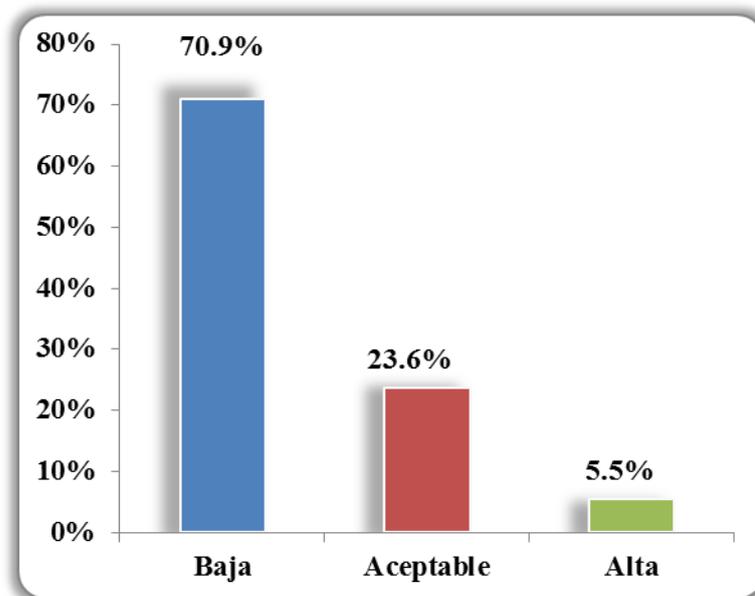


Figura 14. Distancia física como obstáculo para la comunicación

Comunicación defensiva

De la figura 15, se observa que el 81.8% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo de actitud defensiva ante las informaciones que resulten amenazantes o críticas, el 14.5% de los mismos consideran un nivel aceptable de actitud defensiva, mientras que el restante 3.6% consideran un nivel alto de actitud defensiva ante las informaciones que resulten amenazantes o críticas.

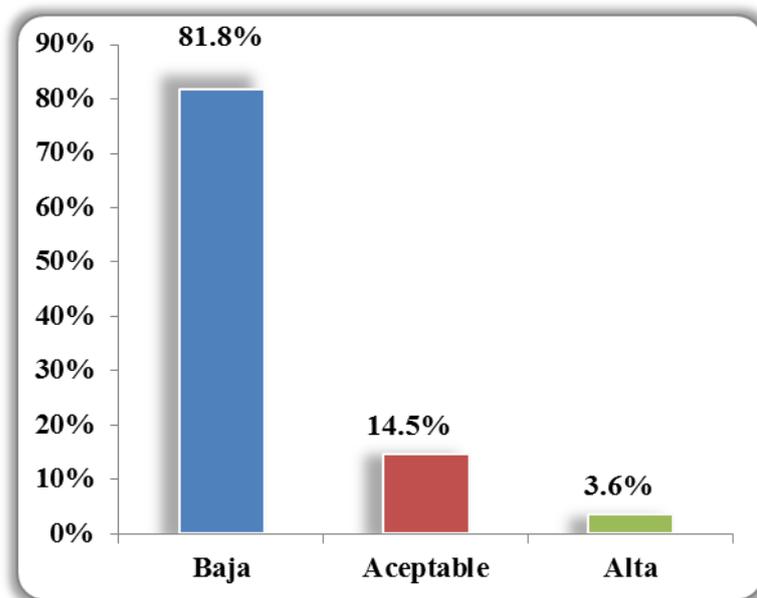


Figura 15. Actitud defensiva ante información o crítica

C. Retroalimentación

Compresión del mensaje

De la figura 16, se observa que el 65.5% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo de aseguramiento de que el mensaje de jefe lo haya entendido el colaborador, el 25.5% de los mismos consideran un nivel aceptable de aseguramiento del mensaje, mientras que el restante 9.1% consideran un nivel alto de aseguramiento de que el mensaje de jefe lo haya entendido el colaborador.

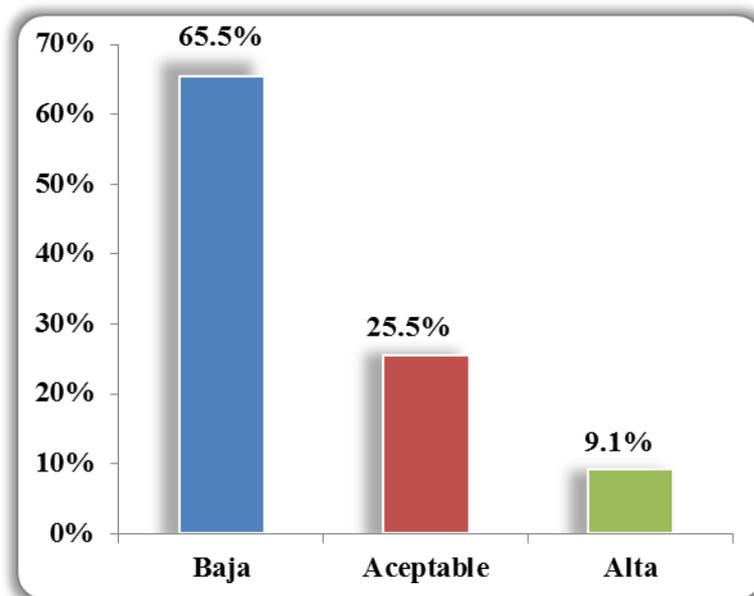


Figura 16. Aseguramiento de que el mensaje haya sido entendido

Retroalimentación de desempeño

De la figura 17, se observa que el 67.3% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo de obtención de información de manera clara y directa sobre su desempeño de parte de los jefes inmediatos, el 27.3% de los mismos consideran un nivel aceptable de obtención de información, mientras que el restante 5.5% consideran un nivel alto de obtención de información de manera clara y directa sobre su desempeño de parte de los jefes inmediatos.

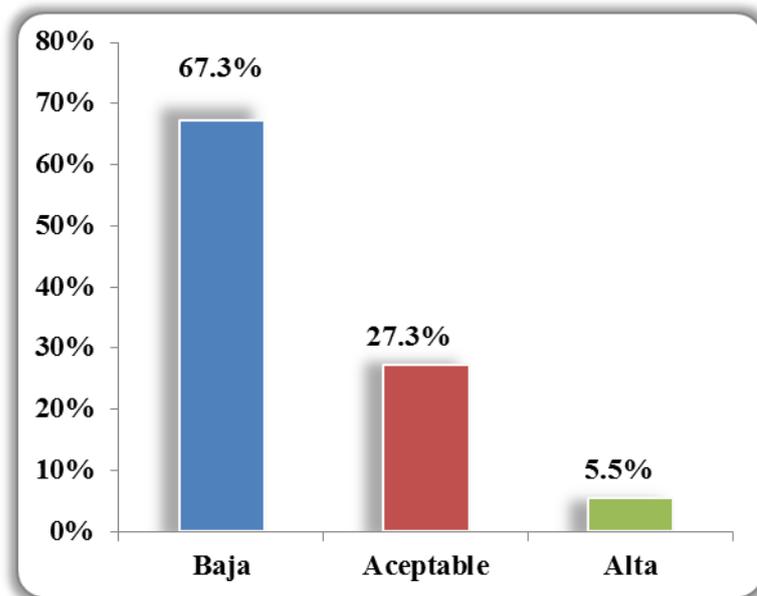


Figura 17. Información sobre el desempeño del trabajo

De la figura 18, se observa que el 67.3% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo de verificación del cumplimiento de las ordenes emitidas por los jefes, el 30.9% de los mismos consideran un nivel aceptable de verificación, mientras que el restante 1.8% consideran un nivel alto de verificación del cumplimiento de las ordenes emitidas por los jefes.

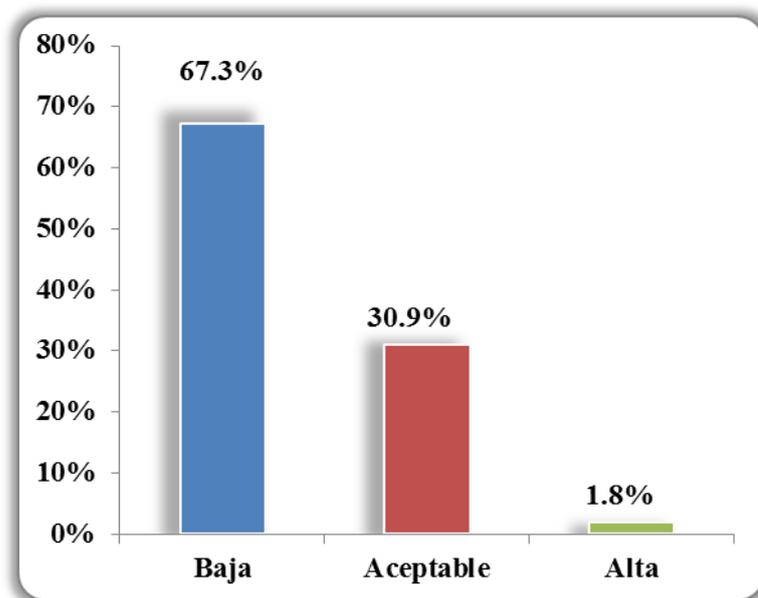


Figura 18. Verificación del cumplimiento de sus órdenes

Información sobre oportunidades de desarrollo profesional

De la figura 19, se observa que el 69.1% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo de información acerca de la proyección profesional en la organización como una oportunidad de desarrollo profesional, el 29.1% de los mismos consideran un nivel aceptable de información, mientras que el restante 1.8% consideran un nivel alto de información acerca de la proyección profesional en la organización como una oportunidad de desarrollo profesional.

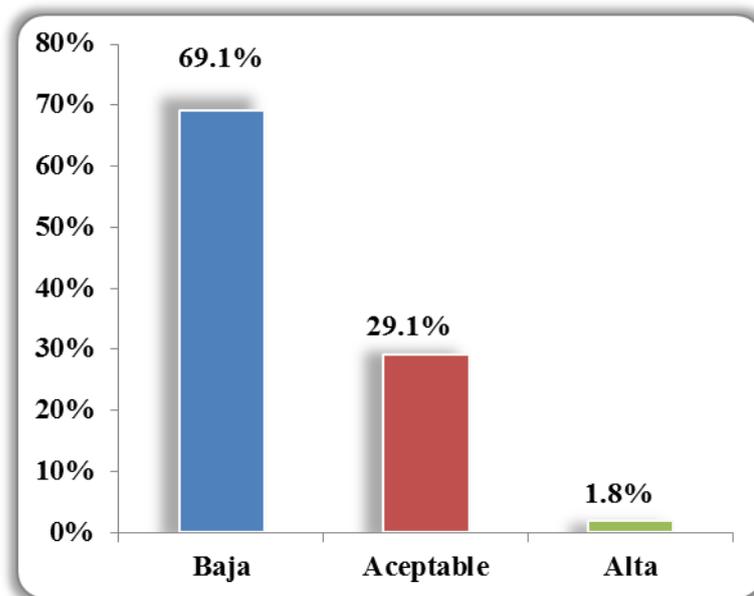


Figura 19. Información acerca de la proyección profesional en la organización

Tipos de canales de comunicación

De la figura 20, se observa que el 52.7% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel aceptable de uso de los canales de comunicación personal (voz a voz) que emplea el jefe para comunicarse con los colaboradores, el 32.7% de los mismos consideran un nivel alto de uso, mientras que el restante 14.5% consideran un nivel bajo de uso de los canales de comunicación personal (voz a voz) que emplea el jefe para comunicarse con los colaboradores.

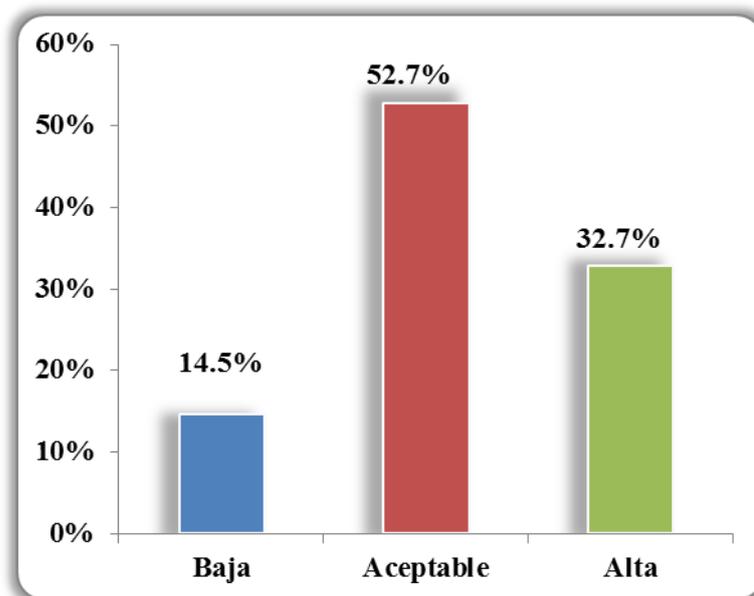


Figura 20. Frecuencia de uso de canales personales para comunicarse

De la figura 21, se observa que el 47.3% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel alto de uso de los canales de comunicación no personales que emplea el jefe para comunicarse con los colaboradores tales como los medios escritos y por medio de los rumores, el 30.9% de los mismos consideran un nivel aceptable de uso, mientras que el restante 21.8% consideran un nivel bajo de uso de los canales de comunicación no personales que emplea el jefe para comunicarse con los colaboradores tales como los medios escritos y por medio de los rumores.

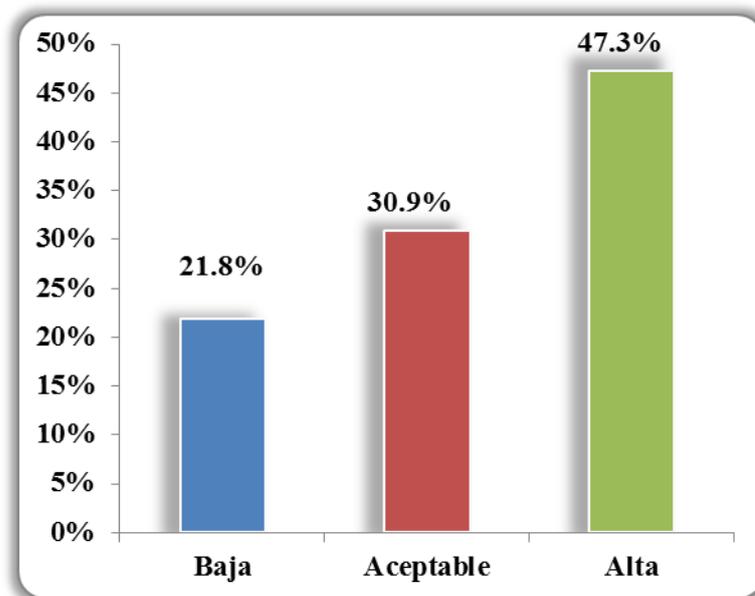


Figura 21. Frecuencia de uso de canales no personales para comunicarse

4.2 Resultados de la Asociación Civil Neoandina.

A continuación se muestran los resultados de procesamiento de datos para la segunda variables. Se presentan las figura 22, 23, 24 y figura 25 para la dimensión eficiencia y para la dimensión eficacia se muestra la figura 26, figura 27, figura 28 y figura 28 que muestran los porcentajes obtenidos para esta dimensión.

A. *Eficiencia*

Recursos y tareas

De la figura 22, se observa que el 56.4% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel aceptable del cumplimiento de las tareas en base al manual de organización y funciones de la asociación, el 27.3% de los mismos consideran un nivel alto de cumplimiento de las tareas, mientras que el restante 16.4% consideran un nivel bajo del cumplimiento de las tareas en base al manuela de organización y funciones de la asociación.

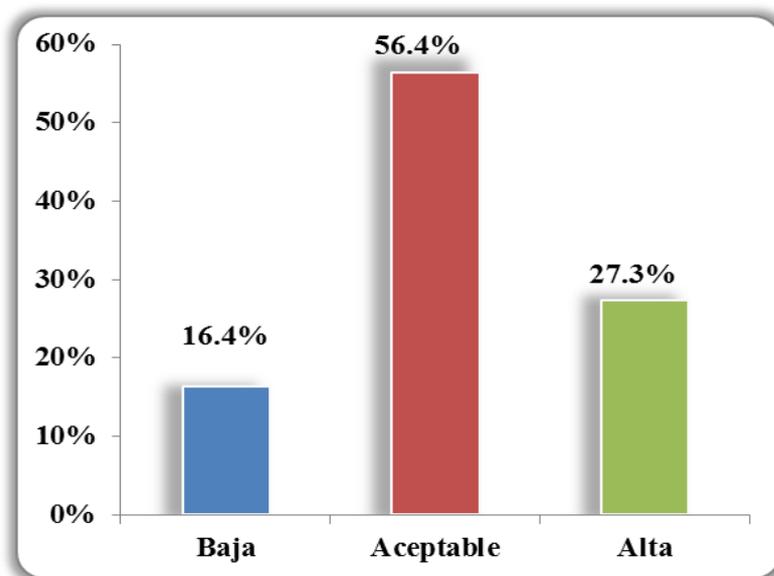


Figura 22. Cumplimiento de tareas

De la figura 23, se observa que el 50.9% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo sobre la ejecución y cumplimiento oportuno de las actividades o proyectos según los cronogramas y fechas establecidas, el 32.7% de los mismos consideran un nivel aceptable de cumplimiento oportuno, mientras que el restante 16.4% consideran un nivel alto sobre la ejecución y cumplimiento oportuno de las actividades o proyectos según los cronogramas y fechas establecidas.

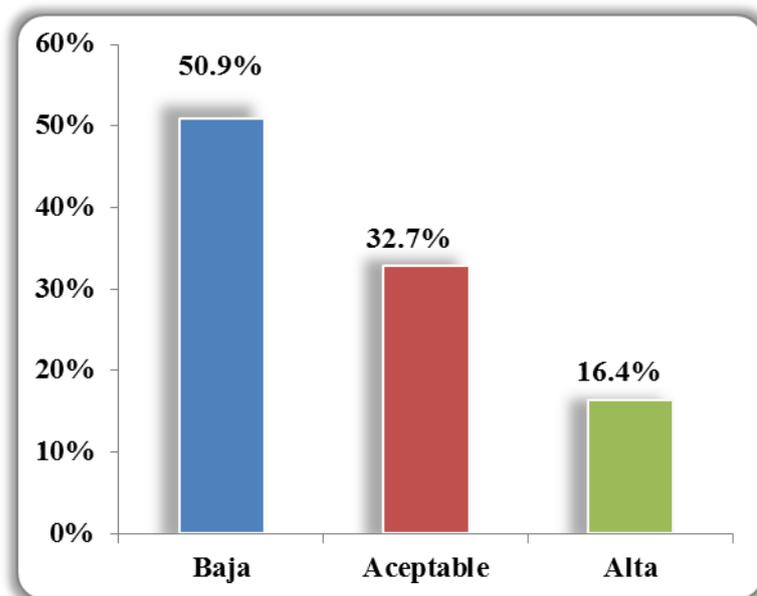


Figura 23. Oportunidad de tareas

De la figura 24, se observa que el 41.8% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel aceptable de resolución de problemas por parte de los colaboradores ante situaciones de problemas en el cumplimiento de sus funciones ya sea por si mismos o con la búsqueda de apoyo en los compañeros, el 38.2% de los mismos consideran un nivel bajo de resolución de problemas, mientras que el restante 20.0% consideran un nivel alto de resolución de problemas por parte de los colaboradores ante situaciones de problemas en el cumplimiento de sus funciones ya sea por si mismos o con la búsqueda de apoyo en los compañeros.

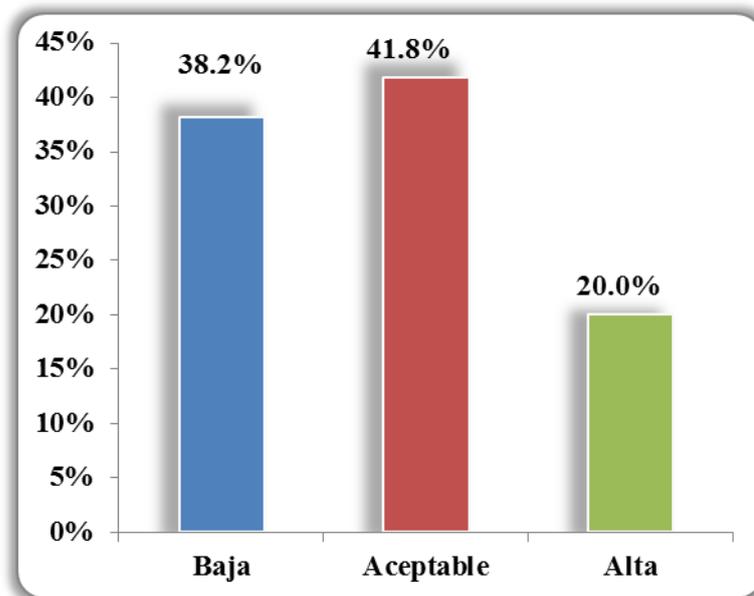


Figura 24. Resolución de Problemas

Costos

De la figura 25, se observa que el 72.7% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo de minimización de costos por parte de los colaboradores de la asociación debido a que la organización asegura la disponibilidad de recursos que asegure el cumplimiento de las tareas y haciendo usos y requerimientos mínimos de recursos, el 20.0% de los mismos consideran un nivel aceptable de minimización de costos, mientras que el restante 7.3% consideran un nivel alto de minimización de costos por parte de los colaboradores de la asociación debido a que la organización asegura la disponibilidad de recursos que asegure el cumplimiento de las tareas y haciendo usos y requerimientos mínimos de recursos.

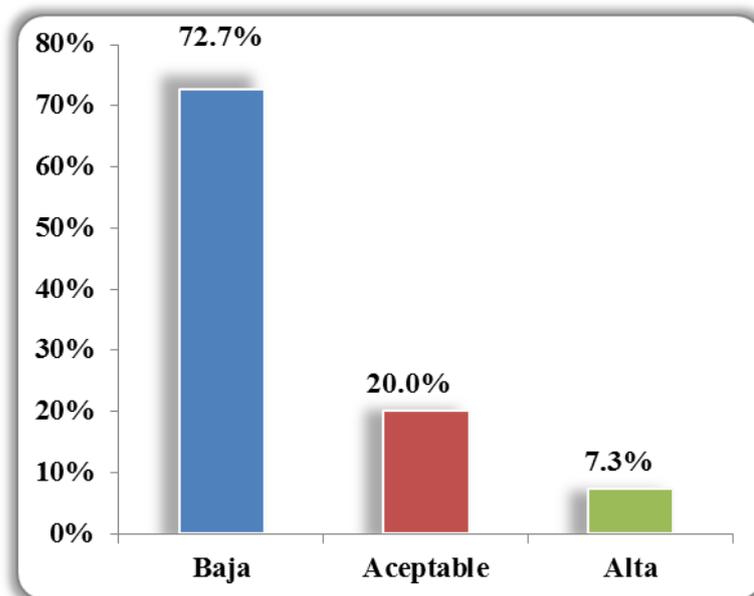


Figura 25. Minimización de costos

B. Eficacia

Resultados

De la figura 26, se observa que el 50.9% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo de logro de los objetivos debido a que la asociación cuenta con planes anuales diseñados para su cumplimiento y la percepción de haber cumplido con la metas y objetivos planteados por parte de los colaboradores, el 36.4% de los mismos consideran un nivel aceptable de logro de los objetivos, mientras que el restante 12.7% consideran un nivel alto de logro de los objetivos debido a que la asociación cuenta con planes anuales diseñados para su cumplimiento y la percepción de haber cumplido con la metas y objetivos planteados por parte de los colaboradores.

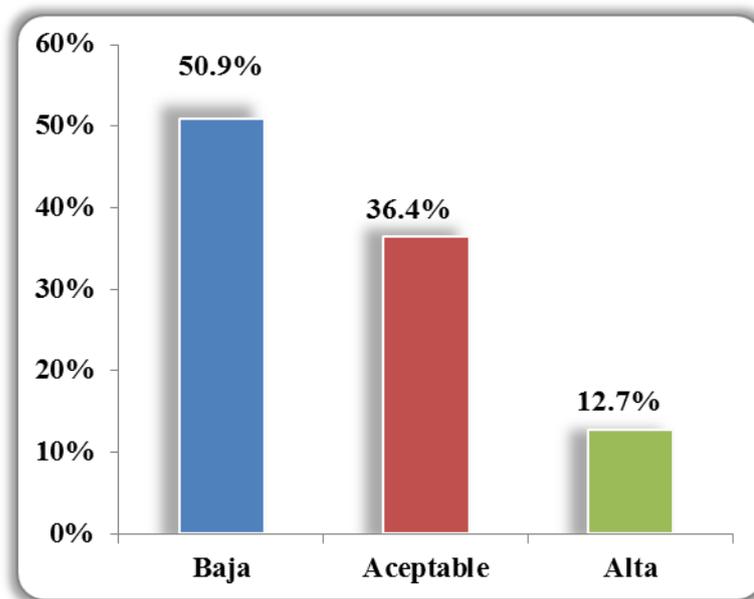


Figura 26. Logro de objetivos

De la figura 27, se observa que el 69.1% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo de proactividad debido a que generalmente no realizan sus actividades sin la necesidad de alguna orden de parte de los superiores, el 25.5% de los mismos consideran un nivel aceptable de proactividad, mientras que el restante 5.5% consideran un nivel alto de proactividad debido a que generalmente realizan sus actividades sin la necesidad de alguna orden de parte de los superiores.

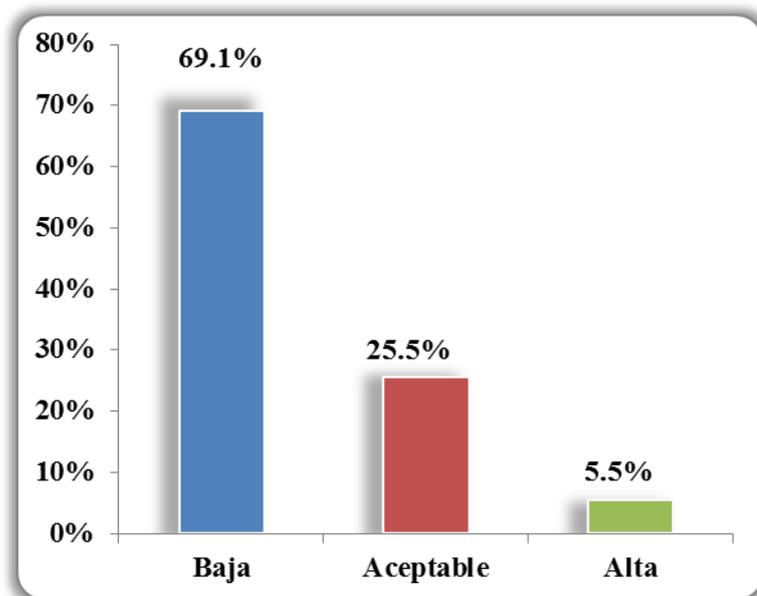


Figura 27. Proactividad

De la figura 28, se observa que el 52.7% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel aceptable de obtención de resultados debido a que la asociación cuenta con indicadores de medición de resultados y realizan el seguimiento y control de las actividades programadas, el 25.5% de los mismos consideran un nivel alto de obtención de resultados, mientras que el restante 21.8% consideran un nivel bajo de obtención de resultados debido a que la asociación cuenta con indicadores de medición de resultados y realizan el seguimiento y control de las actividades programadas.

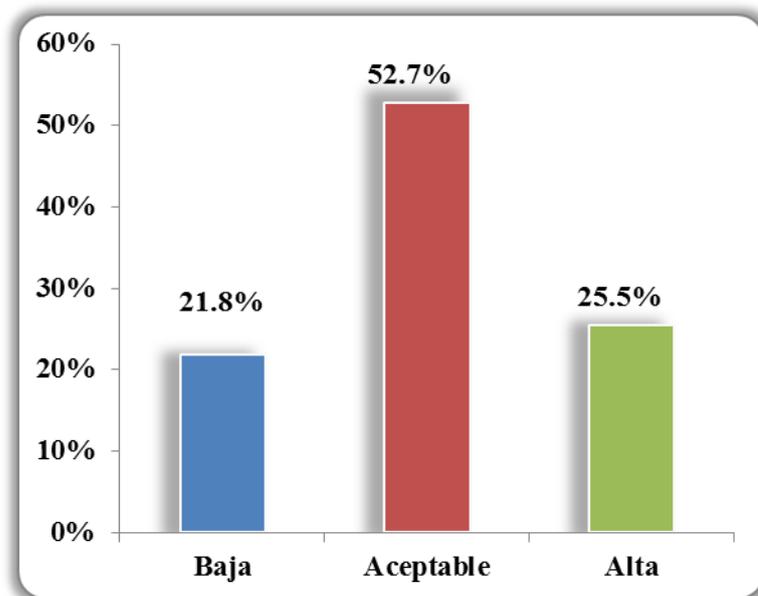


Figura 28. Obtención de resultados

De la figura 29, se observa que el 61.8% de los trabajadores de la Asociación Civil Neoandina consideran un nivel bajo de satisfacción de los beneficiarios debido a que consideran que los beneficiarios no están satisfechos con la atención y el servicio brindado, además que se han recibido quejas y reclamos por parte de los mismos, el 30.9% de los mismos consideran un nivel aceptable de satisfacción de los beneficiarios, mientras que el restante 7.3% consideran un nivel alto de satisfacción de los beneficiarios debido a que consideran que los beneficiarios no están satisfechos con la atención y el servicio brindado, además que se han recibido quejas y reclamos por parte de los mismos.

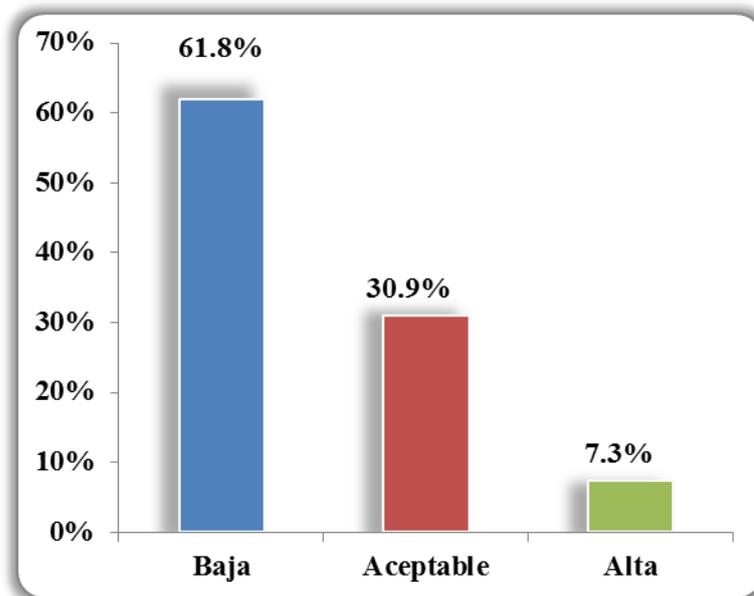


Figura 29. Satisfacción de beneficiarios

4.3 Contrastación de las Hipótesis

4.3.1. Hipótesis General

i. Hipótesis de Investigación

Las deficiencias en la comunicación organizacional interna influyen de manera negativa en la efectividad de la Asociación Civil Neoandina en el 2013.

ii. Hipótesis Estadística

H₀ : Las deficiencias en la comunicación organizacional interna no influyen de manera negativa en la efectividad de la Asociación Civil Neoandina en el 2013.

H₁ : Las deficiencias en la comunicación organizacional interna influyen de manera negativa en la efectividad de la Asociación Civil Neoandina en el 2013.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó la prueba no paramétrica denominado prueba de la Independencia, debido a que las variables son cualitativas y son medidas a una escala ordinal.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada " p " es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada “ p ” es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 2

Prueba de la Independencia

Comunicación Organizacional	Efectividad						Total	
	Baja		Aceptable		Alta			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Inadecuada	10	18%	12	22%	3	5%	25	45%
Aceptable	2	4%	17	31%	4	7%	23	42%
Buena	0	0%	0	0%	7	13%	7	13%
Total	12	22%	29	53%	14	25%	55	100%

Chi-Cuadrado de Pearson = 30.532 g.l. = 4 p = 0.0001

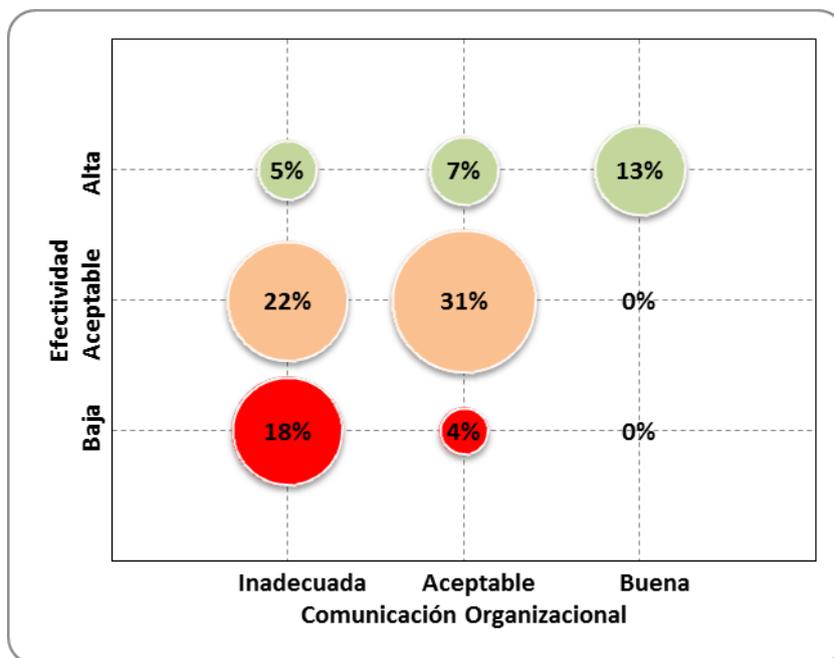


Figura 31. Comunicación organizacional & Efectividad

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada $p \approx 0.0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que las deficiencias en la comunicación organizacional interna influyen de manera negativa en la efectividad de la Asociación Civil Neoandina en el 2013, ya que el mayor porcentaje (75%) se encuentra situado en un nivel inadecuado y aceptable de comunicación organizacional y a la vez con una efectividad baja y aceptable.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis general de investigación.

4.3.2. Hipótesis Específica 1

i. Hipótesis de Investigación

La comunicación organizacional interna de la Asociación Civil Neoandina en el 2013 presenta principales características como el ser una comunicación descendente y vertical, poco estructurada y planeada debido a que no se expresa claramente las ideas; que no logra persuadir, influir e informar de manera correcta para contribuir a la efectividad de la gestión ni el logro de los objetivos propuestos por la Asociación.

ii. Hipótesis Estadística

H₀ : La comunicación organizacional interna de la Asociación Civil Neoandina no presenta características principales.

H₁ : La comunicación organizacional interna de la Asociación Civil Neoandina presenta características principales.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó la prueba no paramétrica de Chi-Cuadrado para una muestra, debido a que las variables son cualitativas y son medidas a una escala ordinal.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada “ p ” es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada “ p ” es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 3

Prueba Chi-cuadrado de una muestra de las características de la comunicación organizacional interna

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	Valor	G.L.	Sig. (p)
			17.273	2	.000
	Descendente	Información sobre el trabajo	25.127	2	.000
		Información sobre la organización	17.491	2	.000
		Instrucciones de cómo efectuar las tareas	18.145	2	.000
		Información sobre problemas que necesiten atención	59.927	2	.000
Patrones de comunicación	Ascendente	Satisfacción con la comunicación entre mi superior y colaborador	11.055	2	.004
		Confianza para plantear sugerencias y discutir asuntos importantes con el jefe	28.509	2	.000
		Inconvenientes para comentar los problemas de trabajo con el jefe	18.473	2	.000
		Compresión de los problemas por el jefe sobre la realización de tareas	8.764	2	.013
	Horizontal - diagonal	Intercambio de información entre compañeros de trabajo	3.309	2	.191
		<i>Libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos en el trabajo</i>			
Barreras para la comunicación	Sobrecarga de información	Recepción de información en exceso de la que se puede utilizar	23.382	2	.000
		<i>Interpretación diferente de información proveniente de otros niveles</i>	5.055	2	.080
		Compresión de los asuntos entre jefe y colaborador	28.836	2	.000
	Distancia física	Distancia física como obstáculo para la comunicación	37.673	2	.000
	Comunicación defensiva	Actitud defensiva ante información o crítica	59.164	2	.000
Retroalimentación	Compresión del mensaje	Aseguramiento de que el mensaje haya sido entendido	27.745	2	.000
		Información sobre el desempeño del trabajo	32.436	2	.000

	Retroalimentación de desempeño	Verificación del cumplimiento de sus ordenes	35.491	2	.000
	Información sobre oportunidades de desarrollo profesional	Información acerca de la proyección profesional en la organización	37.782	2	.000
Canales de comunicación	Tipos de canales de comunicación	Frecuencia de uso de canales personales para comunicarse	12.036	2	.002
		<i>Frecuencia de uso de canales no personales para comunicarse</i>	<i>5.491</i>	2	<i>.064</i>

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada $p \approx 0.0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que las características de la comunicación organizacional interna de la Asociación Civil Neoandina en el 2013, son caracterizados por: una comunicación descendente, bajas barreras de comunicación, por una baja retroalimentación de la información y por el uso de los canales personales mayormente.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica primera de investigación.

4.3.3. Hipótesis Específica 2

i. Hipótesis de Investigación

Los resultados que reflejan una baja efectividad de la Asociación Civil Neoandina, se evidencian con el incumplimiento de las actividades programadas para la ejecución de los proyectos y la

insatisfacción de las comunidades de las zonas de influencia para la ejecución de los proyectos.

ii. Hipótesis Estadística

H₀ : Los resultados de efectividad de la Asociación Civil Neoandina no presentan características principales.

H₁ : Los resultados de efectividad de la Asociación Civil Neoandina presentan características principales.

iii. Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

iv. Función de Prueba

Se realizó la prueba no paramétrica de Chi-Cuadrado para una muestra, debido a que las variables son cualitativas y son medidas a una escala ordinal.

v. Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada “ p ” es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada “ p ” es mayor que α .

vi. Cálculos

Tabla 4

Prueba Chi-cuadrado de una muestra de las características de la efectividad

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	Chi-cuadrado	G.L.	Sig. (p)
Eficiencia	Recursos y tareas	Cumplimiento de tareas	14.109	2	.001
		Oportunidad de tareas	9.855	2	.007
		<i>Resolución de problemas</i>	4.509	2	.105
	Costos	Minimización de costos	39.745	2	.000
Eficacia	Resultados	Logro de objetivos	12.255	2	.002
		Proactividad	34.945	2	.000
		Obtención de resultados	9.418	2	.009
		Satisfacción de beneficiarios	24.691	2	.000

vii. Conclusión

Como el valor de significación observada $p \approx 0.0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que si existen deficiencias en las características de la efectividad de la Asociación Civil Neoandina, y son caracterizados por: un incumplimiento y no oportuna entrega de las actividades, con una cultura de no minimización de costos, bajos niveles de logros de objetivos, proactividad de los colaboradores, altos niveles de obtención de resultados y una baja satisfacción de los beneficiarios.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica segunda de investigación.

V. DISCUSION

La presente investigación tuvo como objeto analizar la influencia de las deficiencias en la comunicación organizacional interna, determinando las principales características de la comunicación que originan la baja efectividad de la Asociación Civil Neoandina, así como conocer los resultados de la Asociación, frente a los objetivos propuestos.

Atendiendo a los postulados establecidos en las hipótesis de investigación en la que se pronosticaba que “Las deficiencias en la comunicación organizacional interna influyen de manera negativa en la efectividad de la Asociación Civil Neoandina, en el 2013”, convendría decir que se acepta. Estos resultados se encuentran en línea con los datos obtenidos por diversos autores (Puyal, 2001; Gibson, 1999; Andrade, 1991; Ludlow y Pantón, 1997). En concreto, según estos autores para alcanzar una mayor efectividad que traducen en el logro de los objetivos organizacionales y mejor productividad en el trabajo, se hace necesario que la información fluya rápidamente entre los distintos niveles de la organización; es decir, que la comunicación contenga un flujo bidireccional y se utilicen técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros dentro de la organización. Lo contrario también se cumple. Así también se tiene como valor de significancia observada $p \approx 0.0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, rechazando la hipótesis nula. Respaldando la hipótesis de estudio, que indica que las deficiencias en la comunicación organizacional interna influyen de manera negativa en la efectividad de la Asociación Civil Neoandina en el 2013, ya que el mayor porcentaje (75%) se encuentra situado en un nivel inadecuado y

aceptable de comunicación organizacional y a la vez con una efectividad baja y aceptable.

Así mismo se ha determinado que la comunicación organizacional interna de la Asociación presenta características como, ser una comunicación descendente y vertical, donde los colaboradores de la Asociación Civil Neoandina admiten que la información sobre el trabajo, la organización, las tareas y problemas que necesitan atención fluye de sus jefes hacia ellos, es decir es una comunicación descendente. Que como afirma Goldhaber (1984), el flujo de comunicaciones internas que se dan dentro de una organización es para establecer relaciones entre individuos que conforman la organización, en el mismo sentido según Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) la comunicación descendente se da de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores, y una deficiente comunicación descendente genera tensiones y que en muchas organizaciones es inadecuada, a su vez permite controlar y regular la conducta de los subordinados respecto a las instrucciones de tareas, información de procedimientos, políticas y valoración del rendimiento de los empleados

En cuanto a la comunicación ascendente, se muestra que los trabajadores de la Asociación consideran un nivel bajo de satisfacción con la comunicación entre el jefe inmediato y el colaborador. Existe un nivel bajo de confianza para plantear sugerencias y que existe un nivel alto de inconvenientes para comentar problemas de trabajo con el jefe, así que hay un nivel bajo para que el jefe comprenda los problemas en la realización de las tareas asignadas a los colaboradores. En este caso Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), mencionan que la comunicación

ascendente, es el tipo de comunicación es para que los colaboradores puedan hacerse oír, este tipo de comunicación ofrece a los gerentes retroalimentación e información para la toma de decisiones.

De igual manera se obtuvo información referida a las barreras de comunicación, habiéndose determinado que existe un nivel alto de interpretación diferente de información proveniente de los niveles superiores y un bajo nivel de comprensión de los asuntos entre el jefe y colaborador, respectivamente. Es esa misma dirección Ludlow y Panton (1997) indican que la información necesita fluir rápidamente entre los niveles distintos de la organización para conducir a una mayor efectividad, permitir a los miembros sentirse parte de la organización, aumentar el compromiso con la organización; porque los trabajadores estarán comprometidos hacia el logro del cumplimiento de metas y objetivos propuesto por la organización. Esto también se condice en la investigación realizada por Carrillo, (2011) el mismo que concluye que en el ámbito nacional y en el de los casos estudiados se evidencian dificultades para el buen entendimiento entre las organizaciones mineras y las comunidades locales y que los problemas obedecen a una serie de deficiencias presentes en la base de la relación entre los actores, tanto en la definición de éstos como la ausencia de condiciones para una buena relación. Y la clave, desde el enfoque administrativo es enfatizar la importancia de promover la solidez del actor social de la comunidad, para que éste pueda expresarse efectivamente, por los canales que mejor le acomoden.

En cuanto a la dimensión de retroalimentación se exploró la existencia de verificación en la recepción del mensaje y si efectivamente se recibe información

relativa a tareas y políticas de la Asociación; se evidenció, un bajo nivel de aseguramiento de que el mensaje del jefe haya sido entendido. De la misma manera hay un bajo nivel de obtención de información sobre el desempeño de los trabajadores de parte de los jefes inmediatos. También se evidencia un nivel bajo de verificación del cumplimiento de órdenes emitidas por los jefes. Esto es consecuente con Shannon y Weaver citados en Arbaiza, (2010, p.387) quienes plantearon un modelo para explicar el proceso de la comunicación, que hasta la fecha se mantiene vigente; los autores indican que la comunicación es un proceso que sigue un flujo bien definido. Mencionan que la retroalimentación es la comprobación de que tan exitoso hemos sido al transmitir el mensaje, es aquí donde se determina que el mensaje fue comprendido. En el mismo sentido Ludlow y Pantón (1997), indican la importancia de la retroalimentación para detectar y corregir malentendidos, lo que permite una mayor calidad en la recepción y aceptación del mensaje. Así también Miranda, A. (2010) concluye que la comunicación es un tema muy importante, también, que la comunicación cumple un papel fundamental y esencial en las interacciones humanas, pues la comunicación a pesar de continuar con su función principal de emisora y receptora de mensajes, en la actualidad tiene una gran función social, buscando a través del diálogo y de una mayor participación, generar el desarrollo y el cambio social en comunidades marginadas.

Respecto a la eficiencia, aunque existe un nivel aceptable del cumplimiento de tareas en base al manual de organización y funciones de la Asociación, los trabajadores consideran un nivel bajo en el cumplimiento oportuno de actividades según cronogramas y fechas establecidas. También, se ha verificado un nivel bajo

de minimización de costos. Con relación a la eficacia se ha determinado que los trabajadores consideran un nivel bajo de logro de objetivos y la percepción de no haber cumplido con metas y objetivos planteados. Los trabajadores consideran que existe un bajo nivel de proactividad, que no realizan sus actividades sin alguna orden de parte de sus superiores, y pese a que los trabajadores de la Asociación consideran que hay un nivel aceptable de obtención de resultados porque se cuenta con indicadores de medición de resultados y se realiza el seguimiento y control de actividades programadas. Los trabajadores de la Asociación consideran que hay un bajo nivel en la satisfacción de los beneficiarios. Para estas dimensiones como lo explica Terry (2000), la eficacia es el grado en la que las organizaciones logran sus objetivos y metas fijados por los directivos, es la forma en que se obtienen un conjunto de resultados que refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. En la misma dirección para Drucker (1995), desde el punto administrativo la eficiencia y la eficacia constituyen elementos básicos para cumplir los objetivos propuestos en las organizaciones.

Se puede observar que el valor de significación de $p \approx 0.0001$ es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que si existen deficiencias en las características de la efectividad de la Asociación Civil Neoandina, y son caracterizados por: un incumplimiento y no oportuna entrega de las actividades, con una cultura de no minimización de costos, bajos niveles de logros de objetivos, proactividad de los colaboradores, altos niveles de obtención de resultados y una baja satisfacción de los beneficiarios.

VI. CONCLUSIONES

- Las deficiencias en la comunicación organizacional interna influyen de manera negativa en la efectividad de la Asociación Civil Neoandina, en el 2013.
- La comunicación organizacional interna de la Asociación Civil Neoandina en el 2013, son caracterizados por: una comunicación descendente, bajas barreras de comunicación, por una baja retroalimentación de la información y por el uso de los canales personales mayormente.
- Los resultados que reflejan una baja efectividad de la Asociación Civil Neoandina, se evidencian con el incumplimiento de las actividades programadas para la ejecución de los proyectos y la insatisfacción de las comunidades de las zonas de influencia para la ejecución de los proyectos.

VII. RECOMENDACIONES

Luego del estudio realizado de Comunicación Organizacional Interna y Efectividad de la Asociación civil Neoandina, es factible realizar las siguientes recomendaciones

- Que la Asociación analice a detalle la influencia de las deficiencias de la comunicación organizacional interna, para que pueda plantear una metodología que permita corregir el tipo de comunicación y/o los canales utilizados, que permitan la participación de sus trabajadores y genere confianza para comentar problemas de trabajo con los jefes inmediatos. Así mismo buscar alternativas y mecanismos para el aseguramiento de que los mensajes fueron entendidos de manera correcta y por tanto exista una verificación en el cumplimiento de órdenes emitidas por los jefes y minimizar el alto uso de los canales de comunicación no personales.
- Organizar actividades de recreación y convivencia para mejorar la relación entre trabajadores y fomentar la participación como grupos sociales y minimizar reuniones informales entre el personal de la Asociación, así constituir una forma para implementar una comunicación ascendente; ya que estos encuentros el personal se siente con mayor libertad de expresarse y se genera una información espontánea y de muchos interés y valor para la Asociación.

- La Asociación debe buscar mecanismos, como la creación de un plan de comunicación institucional, que permita a sus trabajadores concientizarlos en la minimización de costos, crear un programa de reconocimiento a los méritos e implementar cursos de capacitación y desarrollo para mejorar la convivencia entre los trabajadores y fomentar la participación y proactividad; todo esto con la finalidad asegurar el cumplimiento de objetivos planteados por la Asociación de acuerdo a los cronogramas establecidos y contar con la satisfacción de los beneficiarios. La Asociación debe de implementar un programa que consista en fijar de manera participativa metas para cumplir en cierto plazo y con retroalimentación sobre los avances.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Andrade, H. (1991). *Hacia una definición de la Comunicación Organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamento*. Buenos Aires. Cengage Learning
- Bedoya Sánchez, E. (2003). *La nueva Gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos)
- Blanco, A. (2010) Actitud defensiva en las organizaciones un factor generador de conflictos. Recuperado de <http://supervisiondeliderazgo.blogspot.pe/2010/11/actitudes-defensivas-en-las.html>
- Carrillo Hoyos, S. (2011). *Comunidades y Minería: La Comunicación en el Conflicto*. (Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1396>
- Cameron, K. (2005) Eficacia de la organización. En Smith, K.G. y Hitt, M.A. (Eds.). *Las grandes mentes en la gestión. El proceso de la Teoría del Desarrollo* Oxford. University Press U.S.A.

Cervera Solórzano, Fernando (2011). *La Percepción de la Efectividad Organizacional*. (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Querétaro).

Recuperado de:

http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/Fernando_G_Cervera_Solorzano.pdf

Diccionario de la lengua española. Disponible en <http://www.wordreference.com>

Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Tomson Learning

Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Gibson, J. (1999). *Las Organizaciones: Componentes y Estructura de procesos*. Chile: Editorial Mc Graw Hill. 8va edición.

Gibson, Ivancevich & Donnely (1994). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y procesos*. Chile: Editorial Mc Graw Hill. 7ma edición.

Goldhaber, G (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana. 1ra Edición.

Gomez Aguilar, M. (2007) *La Comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*.

(Tesis Doctoral, Universidad de Málaga) Recuperado:

<http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>

Guerreo Cubides, S. (2013) *Efectividad Organizacional*

Recuperado de:

https://www.academia.edu/8420534/efectividad_organizacional

Instituto De Investigación El Pacífico (2004). *Dirección y Gestión Financiera*.

Lima: Pacífico Editores.

Ivancevich, J., Konopaske, R., Mattesson, M. (2006) *Comportamiento*

Organizacional. México: McGraw-Hill. Interamericana Editores S.A. 7ma Edición.

Koontz&O'Donnell (1990). *Curso de Administración Moderna. Un análisis de*

sistemas y contingencias de las Funciones Administrativas. México:

McGraw-Hill

Luddlow y Pantón (1997). *La Esencia de la Comunicación*. Editorial Prentice Hall.

México

Miranda Falci, A. (2010). *La Comunicación Estratégica como Herramienta para a*

Resolución de Conflictos: Un estudio de caso. (Tesis de Maestría, Pontificia

Universidad Católica del Perú). Recuperado de:

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1039>

Peter F. Drucker (1995). *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas*.

Buenos Aires: El Ateneo

Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (2003). *El control externo de las organizaciones. Una*

perspectiva de la dependencia de recursos. USA: Stanford Business Books.

Puyal, E. (2001). La comunicación interna y externa en la empresa. Recuperado de: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/comui/inicio.html>

Terry, G. (2000) *Principios de Administración*. México. Compañía Editorial SA.

ANEXOS

ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA ENTRE EL PROBLEMA, OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
La comunicación organizacional interna y la efectividad de la Asociación Civil Neoandina	<p>Problema Principal ¿De qué manera las deficiencias en la comunicación organizacional interna influyen en la efectividad de la Asociación Civil Neoandina?</p>	<p>Objetivo General Analizar la influencia de las deficiencias en la comunicación organizacional interna, en la efectividad de la Asociación Civil Neoandina en el 2013</p>	<p>Hipótesis Principal Las deficiencias en la comunicación organizacional interna influyen de manera negativa en la efectividad de la Asociación Civil Neoandina en el 2013.</p>	<p>Comunicación</p> <p>organizacional interna</p>	<p>Patrones de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información sobre el trabajo • Información sobre la organización • Instrucciones de como efectuar las tareas • Información sobre los problemas que necesitan atención. • Satisfacción con la comunicación entre mi superior y colaborador • Confianza para plantear sugerencias y discutir asuntos importantes con el jefe • Inconvenientes para comentar los problemas de trabajo con el jefe • Comprensión de los problemas por el jefe sobre la realización de tareas. • Intercambio información entre compañeros de trabajo • Libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos en el trabajo • Clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo <p>Barreras para la comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de información en exceso de la que se pueda utilizar • Interpretación diferente de información proveniente de otros niveles • Comprensión de los asuntos entre jefe y colaborador • Distancia física como obstáculo para la comunicación • Actitud defensiva ante información amenazante o crítica
	<p>Problemas Específicos</p> <p>1) ¿Cuáles son las principales características de la comunicación organizacional interna en la Asociación Civil Neoandina?</p> <p>2) ¿Cuáles son los resultados de la Asociación Civil Neoandina en relación a los objetivos propuestos el año 2013?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>1) Investigar y determinar cuáles son las principales características de la comunicación organizacional interna que origina la baja efectividad de la Asociación Civil Neoandina en el 2013.</p> <p>2) Conocer cuáles son los resultados de la Asociación Civil Neoandina en el 2013, frente a los objetivos propuestos.</p>	<p>Hipótesis Secundarias</p> <p>1) La comunicación organizacional interna de la Asociación Civil Neoandina en el 2013 presenta principales característica como el ser una comunicación descendente y vertical, poco estructurada y planeada debido a que no se expresa claramente las ideas; que no logra persuadir, influir e informar de manera correcta para contribuir a la efectividad, ni el logro de los objetivos propuestos por la Asociación.</p> <p>2) Los resultados que reflejan una baja efectividad de la Asociación Civil Neoandina, se evidencian con el incumplimiento de las actividades programadas para la ejecución de los proyectos y la insatisfacción de las comunidades de las zonas de influencia para la ejecución de los proyectos.</p>		

				<p>Efectividad de la Asociación Civil Neoandina en el 2013</p>	<p>Retroalimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de que el mensaje haya sido entendido. • Información sobre el desempeño del trabajo • Verificación del cumplimiento de sus órdenes • Información acerca de la proyección profesional en la organización <p>Canales de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de uso de canales personales para comunicarse • Frecuencia de uso de canales no personales para comunicarse <p>Eficiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso óptimo de recursos (materiales). • Cumplimiento de tareas. • Oportunidad de tareas. • Resolución de problemas. • Minimización de costos <p>Eficacia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logro de objetivos. • Proactividad. • Obtención de resultados. • Satisfacción de beneficiarios..
--	--	--	--	--	--

ANEXO N° 2



UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTUNEZ DE
MAYOLO"

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS, MBA

N° de
encuesta

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA COMUNICACION

ORGANIZACIONAL INTERNA Y LA EFECTIVIDAD DE LA ASOCIACION

CIVIL NEOANDINA DEL DISTRITO DE TARICA – 2013

OBJETIVO: Determinar la influencia de la comunicación interna y la Efectividad de la Asociación Civil Neoandina.

CONFIDENCIALIDAD: La información solicitada en este cuestionario es confidencial y sólo se utilizará con fines de investigación y comprometiéndonos a guardar la máxima confidencialidad.

ANONIMATO: Tenga presente que sus respuestas son absolutamente anónimas y le rogamos que sea sincera (o) cuando exprese su opinión.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las preguntas y marque con una (x) la alternativa que crea conveniente según corresponda, la presente encuesta es de carácter estrictamente confidencial, de la veracidad de su respuesta depende el éxito de nuestra investigación.

I. DATOS GENERALES

1.1. Sexo:

Masculino () Femenino ()

1.2. Edad..... Años cumplidos

1.3. Profesión:

1.4. Antigüedad en la empresa:.....

1.5. Cargo:.....

1.6. Área donde se desempeña:.....

1.7. Nivel educativo:

- Bachiller ()
Técnico superior ()
Superior completo ()
Postgrado o Maestría ()

1.8. Actualmente tiene personal a su cargo

- Si () No ()

II. DATOS DEL ESTUDIO

A continuación se presenta una lista de enunciados que describen las características de comunicación interna y la efectividad de la Asociación Civil Neoandina:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.					
2. Se realiza el seguimiento y control a las acciones que fueron planificadas a inicios del 2013					
3. Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.					
4. Considero que los beneficiarios están satisfechos con la atención y el servicio brindado.					
5. En la Asociación, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.					
6. La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la Asociación, me llega a través de mi superior inmediato.					
7. Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.					
8. La comunicación en la Asociación generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.					
9. Se cuenta con indicadores de medición de los resultados del cumplimiento de la función que realizo					
10. La información que recibo de notificaciones sobre procedimientos e implementación de nuevas políticas que realiza la Asociación, me llega a través de mi superior inmediato					
11. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.					

12. Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.					
13. Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.					
14. En la Asociación, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras					
15. La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.					
16. La información relacionada con instrucciones operativas de la Asociación, me llega a través de mi superior inmediato.					
17. Cumpló las funciones en base al manual de organización y funciones de la Asociación					
18. En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.					
19. Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato					
20. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Asociación.					
21. En la Asociación, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.					
22. Pienso que mi jefe hace caso a rumores o información que algunos le transmiten sobre mí y mis compañeros de trabajo					
23. Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.					
24. Considero que los proyecto del 2013, se han ejecutado oportunamente y de acuerdo al cronograma establecido por la Asociación.					
25. Respeto y cumpro las fechas y cronogramas relacionado a mis funciones y tareas, establecidos por la Asociación.					
26. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.					
27. La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.					
28. Cuando se me plantea un problema en relación a mi labor dentro de la Asociación busco una solución.					
29. Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar.					
30. Los requerimientos de materiales u otros que realizo respecto al mes pasado se han incrementado.					

31. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.					
32. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.					
33. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.					
34. Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.					
35. Obtengo información sobre mi proyección profesional en la Asociación, a través de mi superior inmediato.					
36. La información que recibo de mi superior es a través de medios escritos (E-mail, cartas, circulares u otros) y medios orales (llamadas telefónicas)					
37. Mucha de la información que recibo de mi superior es de manera personal (voz a voz)					
38. La Asociación asegura la disponibilidad de recursos necesarios para cumplir mis funciones de manera adecuada					
39. la Asociación cuenta con planes que han sido diseñados para su cumplimiento en el 2013.					
40. Creo haber cumplido las metas y objetivos planteados por la Asociación para mi área en el periodo 2013.					
41. Cuando se me plantea un problema en relación a mi labor dentro de la Asociación busco a un compañero de trabajo y pido colaboración.					
42. Generalmente realizo mis actividades sin la necesidad de recibir ordenes					
43. Conozco o he recibido quejas o reclamos por parte de los beneficiarios de la Asociación.					
44. Trato de utilizar menos cantidad de recursos para el cumplimiento de mis funciones					
45. La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.					
46. Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.					
47. En general, la Asociación cumple con los objetivos planeados haciendo uso racional de sus recursos.					

Gracias por su colaboración.

Huaraz..... de.....de.....

ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS, MBA

N° de encuesta

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA SATISFACCION DE LOS

BENEFICIARIOS DE LOS PROYECTOS EJECUTADOS POR LA

ASOCIACIÓN CIVIL NEOANDINA

OBJETIVO: Determinar la satisfacción de los beneficiarios finales de la Asociación Civil Neoandina.

CONFIDENCIALIDAD: La información solicitada en este cuestionario es confidencial.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las preguntas y marque con una (x) la alternativa que crea conveniente según corresponda.

III. DATOS GENERALES

3.1. Sexo:

Masculino () Femenino ()

IV. DATOS DEL ESTUDIO

A continuación se presenta una lista de enunciados que describen la satisfacción de los beneficiarios de la Asociación Civil Neoandina:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1. Los proyectos ejecutados por Asociación Civil Neoandina han mejorado mi nivel de vida y el de mi comunidad.					
2. Pienso que Asociación Civil Neoandina cumple con los plazos indicados cuando ejecuta un proyecto.					

3. Los proyectos que ejecuta la Asociación son de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios.					
4. Estoy satisfecho con los proyectos que ejecuta la Asociación.					
5. Pienso que hay otros proyectos que deberían de dar mayor importancia para el bien de la comunidad.					

Gracias por su colaboración.

Huaraz..... de.....de.....

ANEXO N° 4
VALIDACION DE EXPERTOS

VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del Informante		Cargo e institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) del Instrumento
JULIA PACHA TELMO PARLO	DOCENTE FAT			
Título del estudio: LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL INTERNA Y LA EFECTIVIDAD DE LA ASOCIACION CIVIL NEOANDINA DEL DISTRITO DE TARICA - 2013				

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según Intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%					REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																					
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																					
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																					
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica coherente.																					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																					
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																					
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																					
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																					
		PROMEDIO																				
		60.5																				

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

23 10/3/2014	42142705		
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono
		<i>[Firma]</i>	944933366

ANEXO N° 5
GUIA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MENCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS, MBA

Fecha:

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres:.....

II. PREGUNTAS

1. ¿A qué se dedica su Organización?
2. ¿Cuál es la función que desempeña?
3. Para llevar a cabo esa función, necesita algún tipo de información.
4. Información que usa o maneja normalmente para desarrollar su trabajo.
5. La busca usted o se la proporciona su empresa
6. Fuentes de las que obtiene información
7. Problemas para acceder a la misma
8. ¿Ha necesitado alguna vez información, dato y no ha sabido donde encontrarlo?
9. Medios a través del cual le resultaría más útil y cómodo recibir la información.
10. ¿Cómo describiría la comunicación entre áreas?
11. ¿Existe algún área en la empresa que contemple la comunicación interna?
12. ¿Ha alcanzado los objetivos previstos?
13. ¿Se le comunica los éxitos de la empresa y se siente identificado con ellos?
14. ¿Se siente identificado con las metas y objetivos propuestos?
15. ¿sobre qué aspectos o temas necesitaría obtener más información?

ANEXO N° 6

GUIA DE OBSERVACION



UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MENCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS, MBA

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos:

Fecha de observación:.....

Área :.....

Guía de observación: Objetivo: caracterizar la comunicación organizacional interna de la Asociación.
<ul style="list-style-type: none">• Presentación del lugar: Ubicación geográfica, nombre, delimitación.
<ul style="list-style-type: none">• Aspectos arquitectónicos: Espacios, iluminación, disposición de mobiliario, útiles.
<ul style="list-style-type: none">• Actores: Identificación y características de las personas que se encuentran. Grupo de trabajo al que pertenecen e interactúan.
<ul style="list-style-type: none">• Interacciones: Actividades que la congrega. Funciones particulares, roles y jerarquías. Prácticas rutinarias, actividades cara a cara.
<ul style="list-style-type: none">• Expresiones lingüísticas: Temas de intercambio, expresiones, jergas, términos clave.
<ul style="list-style-type: none">• Kinésica: Gestos, ademanes, muecas, señales, etc.
<ul style="list-style-type: none">• Clima comunicacional: Ambiente en general. Emociones o sentimientos colectivos asociados al espacio en el que se desenvuelven la actividad o el intercambio.
<ul style="list-style-type: none">• Conflictos: Tensiones, fricciones, inseguridades, desconfianzas.

ANEXO N° 7

CUADRO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO CORRESPONDIENTE AL AÑO 2013

EXPRESADO EN MILES DE DOLARES

CONVENIO	AREA	RUBRO	NATURALEZA DEL PROYECTO	CODIGO DEL PROYECTO	DESCRIPCION DEL PROYECTO	PRESUPUESTO DEL CONVENIO	EJECUSIÓN PRESUPUESTAL	PORCENTAJE DE EJECUSIÓN	PORCENTAJE DE EXCESO EN EJECUSIÓN
MINEX	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	12886M001	Construcción de 21 letrinas de hoyo seco para familias del sector Tres Cruces - Chachamudal	31,660.00	31,659.50	100.00	
MINEX	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	12886M002	Construcción del sistema de agua potable para el sector Chachamudal	27,100.00	20,588.87	75.97	
MINEX	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	12886M003	Construcción de baño ecológico seco en el Porvenir	24,100.00	22,781.73	94.53	
MINEX	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	12886M004	Mejoramiento sistema de riego	55,900.00	80,932.87		44.78
MINEX	RRCC	E - Educación	Educación y Capacitación	12886M005	Jardín Sur - AFE MIN 309	10,000.00	9,567.84	95.68	
MINEX	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	12886M006	Construcción puesto de salud - Capachique - Yanahuaca	204,540.00	15,939.87	7.79	
MINEX	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	12886M007	Instalación de agua potable - Quesquenda - Alto La Bandera	60,000.00	50,000.00	83.33	
MINEX	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	12886M008	Estudio hídrico - Barro Negro - Genusa	107,000.00	78,746.87	73.60	
TITULACION	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	12885P046	Titu.PredioS Jangas II Etapa - Trámites legales y notariales	64,656.00	56,179.26	86.89	
2013	RRCC	E - Educación	Estudio para la elaboración de Programa de Educación y Capacitación	12886T002	Estudio de la demanda laboral y la oferta educativa para la elaboración de la propuesta de desarrollo de capacidades laborales locales en el área de influencia de LN	80,000.00	76,548.56	95.69	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Acuerdos Mesa de Dialogos Jangas	13885V001	Mesa de Dialogo Jangas 2013	0.00	405,645.97	0.00	100.00
2013	RRCC	C - Contingencias	CONTINGENCIAS	13886C001	Contingencias 2013	375,181.00	64,262.44	17.13	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P001	Sierra productiva El Sauco	170,000.00	96,449.15	56.73	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P002	Donación toro reproductor Cani	8,743.00	8,590.00	98.25	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P003	Continuidad Piscigranja El Sao	122,324.00	75,623.13	61.82	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13886V001	Fortalec. emp. fam. comunales	13,787.00	13,070.30	94.80	
2013	RRPP	E - Educación	Auspicios Varios	13887E001	Educación	12,500.00	4,097.19	32.78	
2013	RRPP	E - Educación	Auspicios Varios	13887E002	Arte & Cultura	16,300.00	10,538.63	64.65	
2013	RRPP	V - Actividades Varias	Auspicios Varios	13887V001	Desarrollo economico- product	4,600.00	4,306.03	93.61	
2013	RRPP	S - Salud	Auspicios Varios	13887V002	Salud	2,000.00	1,245.87	62.29	

2013	RRPP	V - Actividades Varias	Auspicios Varios	13887V003	Relacionamiento instit claves	4,500.00	2,262.12	50.27	
2013	RRPP	V - Actividades Varias	Auspicios Varios	13887V004	Medio Ambiente	3,500.00	463.86	13.25	
2013	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	13886S001	Ampliación del Sistema de Agua Potable Yanivilca	94,904.00	91,599.93	96.52	
OBRA POR IMPUESTOS	RRCC	P - Producción	Obra Por impuestos	13886I001	Carretera vecinal La Carpa Erecre, Santiago de Chuco	87,634.76	43,821.77	50.01	
2013	RRCC	E - Educación	Educación y Capacitación	13885E001	Becas en Institutos Superiores	90,000.00	17,929.46	19.92	
2013	RRCC	E - Educación	Educación y Capacitación	13885E002	Becas en colegio Robert Smith	13,000.00	8,167.23	62.82	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P027	Instalación del Sistema de Riego y Mejoramiento - Ramón Castilla	36,084.00	36,083.82	100.00	
TITULACION	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P046	Titu.Predios Jangas II Etapa - Convenio Regional Ancash	472,168.00	73,876.99	15.65	
TITULACION	RRCC	C - Contingencias	CONTINGENCIAS	13885C046	Titu.Predios Jangas II Etapa - Contingencias	207,022.00	100,987.67	48.78	
2013	RRCC	R - Apoyo Social	Desarrollo Económico Productivo	13886V002	Financiamiento para compra de carbón mediante convenio entre la comunidad de Chuyugual y Neoandina.	237,262.00	232,371.48	97.94	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Supervisión/Expedientes Técnicos	13885V004	Expedientes Técnicos/Supervisión AFE - Social	285,000.00	222,547.01	78.09	
2013	RRCC	C - Contingencias	CONTINGENCIAS	13885C001	Contingencias 2013	713,951.00	332,476.34	46.57	
OBRA POR IMPUESTOS	RRCC	P - Producción	Obra Por impuestos	13886P014	Supervisión del Proyecto de AV- DON: Carretera La Ramada Cushuro	13,394.87	5,927.19	44.25	
2013	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	13885S001	II Etapa de autoconstrucción de SSHH en Chaqueycayo	50,765.89	27,657.37	54.48	
2013	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	13886S002	Sistema de Agua Potable Chuyugual III etapa	180,000.00	165,476.57	91.93	
2013	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	13886S003	Campaña de Salud Las Totoras	8,858.00	6,353.12	71.72	
2013	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	13886S004	Apoyo con Implementacion de Botiquín Comunal y Escolar	1,966.00	1,782.56	90.67	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P005	Construcción de Vivero Forestal Santos Genoveva	20,000.00	13,789.00	68.95	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P006	Construcción de Fitotoldos y composteras Chuyugual	112,478.00	109,233.45	97.12	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P007	Sistema de Riego Tecnificado Yanivilca	140,000.00	234.58	0.17	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P008	Canales El Tuco (2km), El Grillo (3.5 km) y La Vaquería (3.5 km) - II Etapa	200,000.00	161,290.75	80.65	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P009	Canales El Grillo 2, La Penca y Chinac - I Etapa	200,000.00	190,755.00	95.38	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P011	Mejoramiento de Carretera La Victoria	16,361.00	13,983.36	85.47	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P012	Mantenimiento de Carreteras Cuenca Perejil y Chuyugual, bajo un modelo participativo: empresa privada, sector público y sociedad civil.	57,650.00	59,705.81		3.57
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P013	Forestación Cuenca Chuyugual - I Etapa, 120 Has	180,000.00	27,532.96	15.30	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P015	Piscigranja I Etapa - Corral Grande, Chuyugual, Pampa Verde	235,000.00	6,057.56	2.58	

2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P016	Entrega dotación de carbón a la comunidad El Sauco	85,190.00	67,841.65	79.64	
2013	RRCC	E - Educación	Educación y Capacitación	13886E003	Capacitación de pobladores en temas de monitoreo de agua	4,510.00	4,343.14	96.30	
2013	RRCC	E - Educación	Educación y Capacitación	13886E004	Capacitación a 20 personas en monitoreo de aguas.	1,234.65	311.31	25.21	
2013	RRCC	E - Educación	Educación y Capacitación	13886E006	Programa de capacitación	326,000.00	314,964.96	96.62	
2013	RRCC	D - Cooperación	Estudios Técnicos y Convenios de Cooperación Interinstitucional	13886D001	Convenio con Rondas Campesinas, apoyo en custodia, cuidado de propiedad superficial, fuera operación	3,021.00	301.16	9.97	
2013	RRCC	D - Cooperación	Estudios Técnicos y Convenios de Cooperación Interinstitucional	13886D003	Elaboración de estudios y expedientes técnicos para ejecutar proyectos en el ambito de Chuyugual	192,000.00	59,197.81	30.83	
2013	RRCC	D - Cooperación	Estudios Técnicos y Convenios de Cooperación Interinstitucional	13886D004	Desarrollo de estudios e iniciativas de proyectos de desarrollo con la Universidad Nacional de Trujillo	53,939.00	15,678.00	29.07	
2013	RRCC	D - Cooperación	Estudios Técnicos y Convenios de Cooperación Interinstitucional	13886D005	Financiamiento del ultimo año de ejecucion del proyecto LEER es estar Adelante	185,000.00	82,994.09	44.86	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13886V003	Construcción de Defensa Riverena Chuyugual	200,000.00	184,838.73	92.42	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13886V004	Construcción de Local Multiusos Santos Genoveva	89,847.00	58,300.91	64.89	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13886V005	Perfiles de Inversión Pública	50,000.00	33,456.00	66.91	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13886V006	Gestión al Gobierno Regional de la Libertad	5,000.00	1,456.00	29.12	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13886V007	Plan estratégico de Desarrollo	10,000.00	4,567.00	45.67	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Supervisión/Expedientes Técnicos	13886V008	Supervisión / Elaboración exp. Técnicos 2013	300,000.00	152,491.50	50.83	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P001	Instalación de riego tecnificado Antahurán	255,564.00	115,648.94	45.25	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P014	Programa de trabajo para mujeres y comuneros mayores de 50 años (Todas las comunidades)	60,000.00	19,226.87	32.04	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P003	Mejoramiento carretera Mullaca-Huanja	186,000.00	160,245.02	86.15	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P004	Instalación de cobertizos familiares en Cuncashca	171,000.00	210,876.90		23.32
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P005	Completar instalación de 1 ha de riego tecnificado para cada uno de los 62 socios de Cuncashca.	304,000.00	218,700.88	71.94	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P006	Instalación de pastos para cada uno de los 62 socios de la comunidad de Cuncashca.	93,000.00	49,022.14	52.71	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P007	III Etapa proyecto productivo Cuncashca	100,000.00	37,103.97	37.10	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P008	Construcción de II etapa carretera Ramón Castilla	486,000.00	370,640.47	76.26	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P009	Proyecto productivo	75,000.00	1,716.74	2.29	

2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P010	Incorporar parcelas bajo riego tecnificado	45,000.00	41,817.30	92.93	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P011	Mejoramiento de carretera Atupa	65,000.00	64,100.00	98.62	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P012	Mantenimiento de la carretera Bravo 26-Tinyash	4,000.00	1,568.90	39.22	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P013	Invernaderos comunales	7,500.00	10,132.29		35.10
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P002	Proyecto productivo en todas las comunidades	877,000.00	425,738.02	48.54	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P015	Convenio SENASA	26,000.00	16,472.18	63.35	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P016	Mantenimiento de caminos vecinales de acceso a las comunidades Shecta, Cuncashca, San Isidro	145,000.00	8,552.11	5.90	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P017	Mejoramiento de camino existente	130,000.00	90,876.45	69.90	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P018	Incorporar parcelas bajo riego en Cuncashca.	150,000.00	30,300.98	20.20	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P020	Asegurar el potencial turístico en la zona	2,908.00	2,907.43	99.98	
2013	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	13885S002	Construcción de posta médica Huanja	110,000.00	102,763.00	93.42	
2013	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	13885S003	Contratación de personal de enfermería para posta Tinyash	7,000.00	3,229.61	46.14	
2013	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	13885S004	Ampliación de agua potable para 64 familias	123,000.00	23,768.00	19.32	
2013	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	13885S006	Construcción Servicios higienicos San Isidro-Mataquita	340,000.00	289,087.14	85.03	
2013	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	13885S007	Ampliación de sistema de agua potable en Shecta	20,000.00	14,567.00	72.84	
2013	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	13885S008	Recategorización del puesto de salud de Jangas e implementación de programa de Seguridad Alimentaria para todas las comunidades en el área de influencia	71,622.00	16,721.19	23.35	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13885V005	Construcción campo de futbol en Tinyash	5,000.00	907.00	18.14	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13885V007	Culminar la construcción de Iglesia en Huanja	97,441.00	97,441.13	100.00	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13885V008	Caso Condorhuain	20,000.00	19,279.12	96.40	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13885V009	Apoyo social a familias vulnerables	30,000.15	25,068.12	83.56	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13885V010	Apoyo social diverso a comunidades (mingas, víveres, otros)	10,000.00	6,358.36	63.58	
2013	RRCC	D - Cooperación	Convenios de Cooperación - Estudios Consultorias	13885D001	Mejoramiento electrificación rural Jangas	843,500.00	984,567.89		16.72
2013	RRCC	D - Cooperación	Convenios de Cooperación - Estudios Consultorias	13885D003	Financiamiento del último año de ejecución del proyecto LEER es estar Adelante	158,000.00	87,233.40	55.21	
OBRA POR IMPUESTOS	RRCC	S - Salud	Obra Por impuestos	13886S015	Exp.Tec. Hospital Cesar Vallejo	71,175.02	67,113.22	94.29	
2013	RRPP	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13884V001	Auspicio varios	48,500.00	18,932.83	39.04	

2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P017	Sierra productiva Cahuide	200,000.00	111,390.40	55.70	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13886V011	Establecer acuerdos finales con familias ex propietarias, con quienes se acordaron compromisos durante el proceso de compra de tierras.	2,000,000.00	209,670.97	10.48	
2013	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	13885S009	Contrapartida BID -Recategorización del puesto de salud de Jangas e implementación de programa de Seguridad Alimentaria para todas las comunidades en el área de influencia	138,378.00	120,567.00	87.13	
2013	RRCC	S - Salud	Programas de Salud	13886S005	Programa de Salud en Caseríos	131,979.00	63,345.64	48.00	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13885P021	Tramo II y III carretera Shecta Huellap - Comino vecinal	95,000.00	105,987.00		11.57
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13885V011	Puente Shecta (Trabajos adicionales para muros de contención)	15,000.00	0.00	0.00	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13885V012	Parque Tinyash (Construcción de un parque ornamental e infantil en la comunidad)	80,000.00	0.00	0.00	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13885V013	Puertas y Ventanas Tinyash (Entrega de materiales y AT por 06 meses)	72,222.00	0.00	0.00	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13885V014	Compra máquina de soldar Shecta (incluye capacitación)	15,000.00	0.00	0.00	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13885V015	Compensaciones Carretera Tinyash - Chontayoc	10,830.00	10,830.00	100.00	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13885V016	Captaciones Quebrada Pacchac (8 captaciones)	130,000.30	17,685.98	13.60	
2013	RRCC	E - Educación	Educación y Capacitación	13886E007	Capacitación Laboral (Soldadura, Mecánica, electricidad)	80,000.00	56,700.00	70.88	
2013	RRCC	I - Infraestructura	INFRAESTRUCTURA	13886I003	Loza deportiva en Pampa Verde	97,500.00	97,500.00	100.00	
2013	RRCC	I - Infraestructura	INFRAESTRUCTURA	13886I002	Loza deportiva en Chuyugual	97,500.00	97,500.00	100.00	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P020	Forestación y reforestación en ambito de la Comunidad Campesina de Chuyugual.	648,000.00	479,800.00	74.04	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P018	Implementar un comedor piloto en Quiruvilca	25,000.00	4,670.80	18.68	
2013	RRCC	P - Producción	Desarrollo Económico Productivo	13886P019	Construcción e instalación de 05 piscigranjas CC Chuyugual	340,000.00	210,897.45	62.03	
2013	RRCC	I - Infraestructura	INFRAESTRUCTURA	13886I004	Construcción de local comunal para los ronderos (propuesta de trabajo de vigilancia en base a los ronderos)	91,000.00	0.00	0.00	
2013	RRCC	I - Infraestructura	INFRAESTRUCTURA	13886I005	Construcción de captaciones, líneas de conducción, reservorio, caseta de válvulas, líneas de aducción, red de distribución, 49 conexiones domiciliarias. Para 49 familias del sector Shangal - subsector 03.	171,500.00	110,987.50	64.72	
2013	RRCC	I - Infraestructura	INFRAESTRUCTURA	13886I006	Compromiso Construcción Núcleo Habitacional EL SAUCO	452,000.00	230,000.00	50.88	
2013	RRCC	E - Educación	Educación y Capacitación	13886E011	Monitoreo de Cuenas y Lagunas con participación de personal de la zona.	55,200.00	0.00	0.00	
2013	RRCC	E - Educación	Educación y Capacitación	13886E009	Programa de capacitación laboral	153,000.00	78,540.00	51.33	

2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13886V012	Elaboración de expedientes técnicos para proyectos productivos (mejoramiento de pastos, ganados ovino, vacuno y otros)	90,000.00	0.00	0.00	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13886V013	Elaboración de estudios que permitan incentivar a transportistas ingresar a Quiruvilca (terrapuertos, u otros servicios de atención)	25,000.00	0.00	0.00	
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13886V014	Adelanto Expedientes técnicos 2014	65,000.00	37,800.00	58.15	
2013	RRCC	C - Contingencias	CONTINGENCIAS	13886C002	Contingencias AFE 2013	470,015.00	708,900.00		50.82
2013	RRCC	V - Actividades Varias	Otras Iniciativas de Apoyo	13886V015	SUPERVISION DE PROYECTOS, ASISTENCIA TECNICA	176,285.00	0.00	0.00	
TOTALES						17,621,251.64	10,445,340.64		

Fuente: Contabilidad y Finanzas
Asociación Civil Neoandina