

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS  
ECONOMICAS**



**TESIS**

**“LAS ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS INTERPERSONALES EN EL  
DESARROLLO DE LAS CASAS HOSPEDAJE DEL DISTRITO DE  
CUSCO”**

**PRESENTADO POR:  
BACH. GIULIANA CÁCERES VIZCARRA  
BACH. ROCÍO TERÁN BELLIDO**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION**

**CUSCO – PERÚ  
2017**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos esta investigación a todas las personas que comparten la pasión por la administración y que tienen como objetivo difundir sus conocimientos para formar un país más desarrollado.

A nuestros padres y familiares por todo el apoyo incondicional a lo largo de nuestro desarrollo profesional, que hoy nos lleva a cumplir con uno de nuestros grandes objetivos de nuestras vidas.

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente agradecer a nuestra Universidad Inca Garcilaso de la Vega por permitirnos realizar esta investigación brindándonos todas las facilidades para su desarrollo, así como a nuestros asesores Dr. Roberto Acurio Canal y Dr. Luis de la Torre Collao gracias por su tiempo, motivación, dedicación, paciencia, criterio y enseñanza, ha sido un privilegio contar con su guía y ayuda. Finalmente agradecemos a las tres propietarias de las casas hospedaje, quienes nos abrieron las puertas de sus establecimientos y brindarnos su apoyo para que esta investigación rinda frutos.

## **PRESENTACIÓN**

**Sr. Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas DR.**

**AUGUSTO CARO ANCHAY.**

**Señores Miembros del Jurado:**

En cumplimiento al reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas, presentamos la tesis titulada: **“Las Estrategias Comunicativas Interpersonales en el Desarrollo de las Casas Hospedaje del Distrito del Cusco”**, con el fin de optar al título profesional de Licenciadas en Administración.

La sociedad se desarrolla porque los individuos y grupos sociales intercambian significados en forma constante, manteniendo relaciones de comunicación que dinamizan la estructura social.

Comprender las estrategias de comunicación como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes e ideas nos permite crecer y desarrollarnos como grupos y organizaciones dentro la sociedad y eminentemente dentro de los grupos laborales en los cuales nos vamos desempeñando.

El presente trabajo de investigación estudia las prácticas de la comunicación organizacional en las casas hospedaje de la ciudad de Cusco, que contribuyan a una comunicación efectiva; es decir los procesos y características de accionar comunicativa dentro de las organizaciones dedicadas a la actividad hotelera.

Consideramos que, a través de este trabajo, se puede propender buscar los mecanismos que puedan ayudar a tener unas adecuadas relaciones interpersonales entre los trabajadores de las casas hospedajes de Cusco, así mejorar la atención a los turistas.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iii
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	iv
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	viii
<b>RESUMEN</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	xi
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO</b> .....	1
1.1 SITUACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.2.1 PROBLEMA GENERAL .....	1
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS .....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	2
1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	2
1.3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	4
1.4 OBJETIVOS .....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	5
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	6
2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	6
2.2 BASES TEÓRICAS.....	11
2.3 GLOSARIO .....	43

<b>CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>45</b>
3.1 HIPOTESIS .....	45
3.1.1 HIPOTESIS GENERAL .....	45
3.1.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	45
3.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES .....	45
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	47
3.4 MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	48
<b>CAPITULO IV: METODOLOGIA .....</b>	<b>49</b>
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49
4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
4.3. UNIDAD DE ANALISIS .....	51
4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	51
4.5. TAMAÑO DE MUESTRA.....	51
4.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	52
<b>CAPITULO V: PRESENTACION DE RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
5.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
5.2. PRUEBA DE HIPOTESIS.....	82
5.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	85
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>86</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Componentes de la comunicación	20
Gráfico 2 - Proceso de la comunicación	21

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01 - Síntesis de las clases de organización	17
Tabla 02 - Resumen de los criterios de comunicación	19
Tabla 03 - Resumen de los propósitos de comunicación	24
Tabla 04 - Tipología de los medios de comunicación en las organizaciones	36
Tabla 05 - Operacionalización de variables	47
Tabla 06 - Datos generales de los entrevistados	56
Tabla 07 – Acciones para fortalecer la identidad institucional	90
Tabla 08 – Acciones para implementar y fortalecer los medios comunicativos	90
Tabla 09 – Acciones para la integración de los miembros de la institución	91
Tabla 10 – Acciones para desarrollar una comunicación horizontal	92
Tabla 11 – Acciones para mejorar el clima laboral	92



## RESUMEN

El presente documento es de tipo aplicativo, descriptivo y correlacional, dirigida a promover soluciones concretas, puesto que en este trabajo de investigación se propone un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional, a partir del trabajo que se realizan en las casas hospedaje del Centro Histórico de Cusco, de esta forma se establece la relación causa-efecto. Para los fines de nuestra investigación se hace uso del método de muestreo no probabilístico, se consideró a los diversos actores involucrados en el proceso de comunicación organizacional: directivos, trabajadores y colaboradores de las casas hospedajes, es de suma importancia obtener la selección de la muestra; porque de la representatividad de la misma depende la generalización de los resultados siguientes:

La comunicación organizacional es una herramienta importante en las casas hospedaje, que influye positivamente en sus trabajadores, brindando un servicio que contribuye al logro del desarrollo institucional beneficiando íntegramente a trabajadores y huéspedes.

No se hace un uso adecuado de los diversos medios de comunicación que promuevan las actividades de integración, lo que dificulta el trato adecuado a los huéspedes.

La comunicación organizacional, viene a ser la columna vertebral de estas instituciones, aunque no se maneja un plan estratégico de comunicación, La dirección de flujo comunicativo es de tipo vertical, que se constituye en una barrera en las relaciones interpersonales.

Se elaboró una propuesta de plan de comunicación organizacional basado en el modelo de comunicación de las casas hospedaje, rescatando las actividades estratégicas consideradas en un calendario anual y la realidad comunicativa hallada durante la investigación.

Palabras claves: **Administración, Cuzco, Comunicación Organizacional, Hospedaje**

## **ABSTRACT**

This document is of an application type, descriptive and correlational, aimed at promoting concrete solutions, since in this research, a Strategic Organizational Communication Plan is proposed, based on the work carried out in the lodging houses of the Historical Center of Cusco, In this way the cause-effect relationship is established. For the purposes of our research is made use of non-probabilistic sampling method, we considered the various actors involved in the organizational communication process: managers, workers and collaborators of the houses, it is extremely important to obtain the selection of the sample; Because of the representativeness of the same depends the generalization of the following results:

Organizational communication is an important tool in lodging houses, which positively influences its workers, providing a service that contributes to the achievement of institutional development benefiting entirely workers and guests.

There is no adequate use of the various means of communication that promote integration activities, which makes it difficult to treat guests properly.

Organizational communication becomes the backbone of these institutions, although a strategic plan of communication is not managed. The direction of communicative flow is of the vertical type, which constitutes a barrier in interpersonal relations.

A proposal was made for an organizational communication plan based on the communication model of the lodging houses, rescuing the strategic activities considered in an annual calendar and the communicative reality found during the research.

**Keywords: Administration, Cuzco, Organizational Communication, Hosting**

## INTRODUCCIÓN

Toda organización se basa en un adecuado nivel de comunicación en cualquiera de sus formas, por tanto la comunicación organizacional ayuda a conocer aspectos que intervienen en un institución, organización o empresa, mejorando las relaciones comunicativas entre sus miembros, con la perspectiva de aportar soluciones ante conflictos que se presenten dentro de la organización.

En las casas hospedajes del centro histórico de Cusco, la comunicación se constituye en un pilar fundamental para el correcto funcionamiento jugando un papel preponderante como proceso presente en todas las actividades humanas, especialmente en las relaciones que se establece entre los trabajadores de los diversos niveles que tiene una organización (gerentes - empleados), logrando como resultado, el desempeño óptimo de los diversos componentes de una organización. Además, en estas organizaciones las configuraciones socios culturales son variadas lo que establece realizar un adecuado análisis de estrategias para el logro de relaciones interpersonales adecuadas.

El presente trabajo de investigación se ha centrado en el estudio de la comunicación organizacional y su influencia en el desempeño laboral que tienen los trabajadores de las casas hospedajes del centro histórico de Cusco, como factor de importancia para ofrecer un adecuado servicio y contribuir al logro de los objetivos institucionales, aplicando un plan estratégico de comunicación que favorezca unas adecuadas relaciones interpersonales entre los actores que laboran dentro de la institución.

A partir del trabajo de investigación que se realiza en las casas hospedajes del centro histórico de Cusco, se construyen diversas propuestas de plan estratégico de comunicación organizacional, con el objetivo de superar debilidades comunicativas existentes dentro de las instituciones y que además pueda servir de modelo para otras organizaciones semejantes. El contenido de este trabajo de investigación comprende:

El capítulo 1 está referido al planteamiento metodológico comprende el planteamiento del problema, justificación y objetivos. Este capítulo es el punto de partida en el trabajo de

investigación porque en él se concentran los componentes esenciales del trabajo de investigación.

El capítulo 2 inicia con el estudio detallado del concepto de la organización y comunicación, así mismo se analiza aspectos teóricos referidos a la comunicación organizacional teniendo como referencia diferentes autores, además de exponerse las principales teorías organizacionales, el valor significativo de la comunicación interpersonal y definiciones en cuanto a las casas hospedajes. La importancia de la comunicación organizacional en las casas hospedajes es parte fundamental del desarrollo y sustentación de nuestro trabajo y está incluida en este capítulo.

En el capítulo 3, se determina la hipótesis general y las específicas, al igual que la definición de las variables junto con su operacionalización. En el anexo de este capítulo, la matriz de consistencia que consolida todos los detalles del desarrollo de la investigación.

En el capítulo 4 se presenta la propuesta metodológica para el trabajo de investigación indicando los diversos tipos y niveles de investigación, diseños de investigación, identificación de la unidad de análisis, población de estudio, tamaño y selección de muestra así como las técnicas de recolección de datos.

El capítulo 5 presenta el análisis e interpretación de resultados del proceso de desempeño de los trabajadores de las casas hospedajes, así como la interpretación y análisis de los cuestionarios se encuentran en este capítulo.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO**

### **1.1 SITUACIÓN DEL PROBLEMA**

Las diversas características de la dinámica social y especialmente de la actividad turística de la región, nos invita a lograr la eficacia y la efectividad a través de un adecuado manejo de nuestros recursos tanto materiales como humanos.

En la ciudad del Cusco la actividad económica de mayor trascendencia es evidentemente la turística en sus diversas formas; un gran sector de la población cusqueña labora en agencias de viajes, servicios turísticos diversos y la actividad hotelera. La creciente demanda de un servicio de primer nivel exige que los hoteles presten servicios, basados fundamentalmente en la calidad de sus talentos humanos.

El valor de una empresa hotelera se sustenta tanto en su infraestructura material y en su personal, son los segundos quienes establecen el valor de la organización. Muchas de las empresas hoteleras carecen de adecuadas estrategias de comunicación lo que conlleva a generar un clima institucional complejo con barreras comunicativas entre las diferentes instancias y niveles de una organización hotelera.

La fluidez de una adecuada comunicación hoy en día se constituye en la clave del desarrollo organizacional, es la llave mágica para el logro de objetivos individuales y colectivos, principalmente en las empresas hoteleras donde la fluidez de las relaciones interpersonales entre los públicos internos y externos es permanente y muy importante.

Por todas estas consideraciones surge la necesidad de establecer el uso de estrategias de comunicación interpersonal que generen mejoras en el trato con los públicos internos como externos, en las Casas Hospedajes.

### **1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo influyen las estrategias de comunicación interpersonal en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

1.- ¿De qué manera las barreras de comunicación interpersonal influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco?

2.- ¿De qué manera los niveles de comunicación influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco?

3.- ¿De qué manera el manejo de estrategias comunicativas influye en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El desarrollo de las organizaciones desde siempre ha sido una inquietud y desafío que cada vez presenta mayores retos para quienes las dirigen, por cuanto sus configuraciones son tan diversas y complejas. Dentro de ellas se puede visualizar a las organizaciones hoteleras que tienen características propias que implican un estudio permanente respecto a los miembros que forman parte de estas.

El presente trabajo de investigación centra su atención justamente en analizar e identificar los factores influyentes en el desempeño que tienen los trabajadores de las casas hospedajes del centro histórico de Cusco. Para ello se precisa del análisis de los principios teóricos que son el fundamento para un trabajo de investigación, por ello se procede en principio al análisis de la Teoría Clásica propugnada por Frederick W. Taylor que se preocupó esencialmente en aumentar la eficiencia en las industrias a través de la racionalización del trabajo a nivel operario. Es por ello que se caracterizó por favorecer estructuras jerarquía y autoridad, reglas, y procedimientos. De esta manera, pone poco énfasis en los procesos, y por ende, en el factor humano.

Por otro lado, se encuentra la Teoría Humanista conocida también como Movimiento de las Relaciones Humanas, se desarrolla a mediados de los años treinta y surge como respuesta al excesivo racionalismo del enfoque clásico de las organizaciones.

Los estudios de Elton Mayo en el experimento de Hawthorne y de Chester Barnard dieron origen a tres diferentes teorías de las relaciones humanas en la organización como son: la teoría X y Y de Douglas McGregor, la teoría de la administración participativa de Chris Argyris y el modelo de administración por objetivos propuestos por Rensis Likert. La teoría X, similar al enfoque clásico, propone que es necesario dirigir y amenazar a los empleados para que cumplan con sus labores, debido a que a los empleados no son productivos sin amenazas ya que no cuentan con iniciativa para el trabajo.

En contraste, Abraham Maslow plantea la Teoría de la Jerarquía Funcional de las Necesidades, la cual plantea que las necesidades de las personas o empleados están jerarquizadas funcionalmente, es decir no todas tienen la misma importancia, y la motivación para éstas aparecerán progresivamente. Bajo esta premisa, de acuerdo con McGregor, la teoría Y señala que se debe motivar a los empleados para que tomen decisiones, de tal manera que puedan desarrollar su capacidad intelectual y aprender a satisfacer sus necesidades mediante el trabajo.

Finalmente, la propuesta de administración por objetivos de Likert indica que el empleado es responsable y fija sus objetivos con la ayuda de un superior. Estas cinco teorías “nos llevan a enfrentarnos con la concepción de un hombre complejo cuyo estudio ha sido el objetivo de las teorías sistémicas” que analizaremos seguidamente.

Por último se debe hacer mención a la Teoría Contingente que viene a ser el resultado de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos. Este enfoque teórico indica que lo que es eficiente para una organización, puede no serlo en otra, ya que sus elementos como: la fuerza laboral, la estructura, y disposición de tareas pueden variar. Por tal razón, el objetivo de esta teoría radica en identificar las formas más eficaces para organizarse de acuerdo a variables internas y externas.

### **1.3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El interés de la presente investigación tuvo como propósito demostrar la importancia de la comunicación organizacional en las casas hospedaje ubicadas dentro del Centro Histórico del Cusco, ya que en la actualidad presenta una seria deficiencia en el manejo de las relaciones comunicativas interpersonales; además, los estudios e investigaciones de comunicación organizacional de acuerdo a los estudios realizados determinan que son escasos los trabajos desarrollados sobre esta materia, de allí su importancia.

El conocimiento siempre debe ser utilizado para generar soluciones prácticas que beneficien a las instituciones; por lo que, con la investigación propuesta, se evaluó la práctica de la comunicación organizacional en los integrantes de una empresa hotelera, específicamente de las casas hospedaje del Centro Histórico del Cusco, como factor determinante para contribuir en el desarrollo organizacional.

La comunicación debe ser concebida como un vector estratégico integral, cuyos causas y efectos puedan reflejarse en el clima laboral, cultura, estilo de liderazgo, toma de decisiones, relaciones de trabajo; en definitiva, en los niveles de producción y el comportamiento organizacional.

Es de considerar que la investigación realizada tuvo en cuenta el amplio ámbito de la comunicación, mediante la cual, una persona transmite información a otra; en el caso de las instituciones en particular, la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la “Comunicación Organizacional”.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar cómo influyen las estrategias de comunicación interpersonal en el desempeño laboral de los trabajadores de las Casas Hospedaje del centro histórico del Cusco.



#### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1.-** Determinar cómo influye las barreras de comunicación interpersonal en el desempeño laboral de los trabajadores Casas Hospedaje del Centro histórico del Cusco.
- 2.-** Determinar cómo influye los niveles de Comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores de las Casas Hospedaje del centro histórico del Cusco.
- 3.-** Determinar cómo influye el manejo de estrategias comunicativas en el desempeño laboral de los trabajadores de las Casas Hospedaje del centro histórico del Cusco

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.1 LA NECESIDAD DE LAS ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS INTERPERSONALES**

Los procesos de comunicación se constituyen en una función básica de los seres humanos, y de fundamental importancia para el desarrollo de la sociedad. Desde sus inicios el hombre ha tenido la necesidad de integrarse, interactuar y relacionarse con el medio que lo rodea, el hambre, protegerse del peligro y las emociones- constituyeron gérmenes de la comunicación al ser trasmitidas de unos a otros. La capacidad simbólica y la interrelación del hombre primitivo constituyeron un proceso básico, clave para la integración y existencia de la sociedad como un todo.

La comunicación es un proceso social, es una forma para que las personas interactúen con el grupo, la comunidad y la sociedad. Los cambios y las transformaciones de la sociedad, las aceleradas transformaciones tecnológicas y los asombrosos cambios en las interrelaciones laborales se deben a la comunicación. Las personas se relacionan en el hogar, la escuela, el trabajo, el grupo, la comunidad, con los amigos y compañeros, siendo esencial la comunicación. Los individuos no se comunican sencillamente como tales, sino, son portadores de determinados roles sociales. El concepto de grupo es fundamental como punto de partida para abordar dicho proceso. En esta época existe una aceleración de los procesos científicos y tecnológicos, provocando grandes transformaciones como: -globalización -cambios políticos -cambios económicos: renuevan con rapidez los productos y servicios - influencias psicológicas: calidad de vida, nivel de instrucción, ideologías más - individualistas - culturales: evolución de conocimientos, intercambios, transformación de valores. -tecnológicos: redes, robótica, nuevos materiales.

La comunicación se constituye en el medio que integra las actividades de las organizaciones, y permite la consonancia y la transparencia para efectuar cambios que hagan la información más eficaz.

Con frecuencia se confunden los términos y se entiende que todo es comunicación como lo establecía la Escuela de Palo alto, por tanto es preciso establecer las diferencias entre la comunicación, la información y los datos. Los objetivos de un proceso de comunicación pueden ser complejos, múltiples y variados.

La comunicación es interactuar, es un dar y recibir mensajes incluyendo todos los signos, símbolos, claves, significados, datos, información, vivencias, experiencias y estados emocionales. La comunicación no restringe la información y los datos pero requiere de la información y de datos. La información debe escoltar a la comunicación para cumplir los objetivos del proceso. Las informaciones son las ideas, concepciones y datos que componen el mensaje. El mismo está dirigido a aumentar la utilidad de la comunicación.

Las informaciones son la calidad de materia prima que se procesa en la comunicación. La información tiene la propiedad de hacer más cómoda la utilización de los datos, también los datos son un medio para la organización de la información. La información sirve a la comunicación como materia prima insumo. Deben existir las personas que puedan pensar y valorar los objetivos, además de apreciar por el cumplimiento e incumplimiento de los mismos. Los datos son un recurso de la información, como la información es un recurso de la comunicación.

Los datos forman a la información y viceversa, así se intercambian los emisores con los receptores. Los datos se transforman en información. Los datos son los signos y los símbolos que reflejan las propiedades de objetos y fenómenos y eventos. La información y los datos adquieren un valor cuando se cumplen los objetivos y metas de la comunicación. La información y los datos pierden valor informativo en ausencia de una decisión para resolver un problema. Los datos aumentan su utilidad cuando forman parte de la información, así la información aumenta su utilidad al ser parte de un proceso que busca cumplir con una serie de objetivos que llamamos "comunicación". El procesamiento de los datos en la información nos indica la utilidad de organizarlos en un patrón coherente y nos apoyan a tomar decisiones o resolver los problemas. La diferencia entre comunicación, información y datos es que tienen distintos objetivos, contenidos, funciones y distintas estructuras.

A partir del esclarecimiento de las terminologías podemos establecer las diversas teorías entre las que se pueden mencionar:

En principio hay que nombrar a la Teoría Clásica propugnada por Frederick W. Taylor que se preocupó esencialmente en aumentar la eficiencia en las industrias a través de la racionalización del trabajo a nivel operario. Es por ello que se caracterizó por favorecer estructuras jerarquía y autoridad, reglas, y procedimientos. De esta manera, pone poco énfasis en los procesos, y por ende, en el factor humano. El método de Taylor estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea, con base a observaciones y experimentaciones, y determina los principios que optimizan su desempeño en la producción mediante el estudio de los “tiempos y movimientos”. Es decir, Taylor intentó establecer una serie de principios a través de los cuales los administradores podrían determinar los métodos más eficaces y científicos para que los obreros realizaran el trabajo. El trabajo de Henry Fayol complementó el trabajo de Taylor centrando su estudio en los problemas administrativos y de dirección y estableció 14 principios, de los cuales tres se relacionan con la comunicación en las organizaciones en el sentido de la estructuración de tareas y la autoridad en las organizaciones. Estos principios son:

- **Unidad de dirección:** indica que las funciones deben asignarse por departamentos y sus operaciones deben ser dirigidas por un solo gerente. **Cadena en escalafón:** propone que en la organización debería existir una “escala gradual de superiores” (jerarquía).
- **La unidad de mando:** que establece que un gerente nunca debe violar la cadena de mando y tratar con un subordinado pasando por alto a un superior.

La teoría de las organizaciones económicas y sociales o burocráticas de Max Weber constituye la culminación de los principios de la Teoría Clásica. Weber propone que la administración de las organizaciones debe estar establecida por normas, reglas y estándares de operación precisos con el fin de asegurar la ejecución y coordinación de las tareas y evitar problemas interpersonales o conflictos entre trabajadores, logrando mayor eficiencia en el trabajo. En este sentido, Weber considera la burocracia como un tipo de dominación legal y sobretodo racional. Como lo explica Antonio Lucas Marín “la burocracia aparece como una institución central en el proceso de implantación del cálculo y la previsión, y por tanto, de

exclusión de lo mágico o simplemente no racional”<sup>26</sup> . (Carlos Fernández Collado, **La Comunicación Humana**, México, McGraw-Hill editorial, p. 100, 2001)

Por otro lado, se encuentra la Teoría Humanista conocida también como Movimiento de las Relaciones Humanas, se desarrolla a mediados de los años treinta y surge como respuesta al excesivo racionalismo del enfoque clásico de las organizaciones.

Los estudios de Elton Mayo en el experimento de Hawthorne y de Chester Barnard dieron origen a tres diferentes teorías de las relaciones humanas en la organización como son: la teoría X y Y de Douglas McGregor, la teoría de la administración participativa de Chris Argyris y el modelo de administración por objetivos propuestos por Rensis Likert. La teoría X, similar al enfoque clásico, propone que es necesario dirigir y amenazar a los empleados para que cumplan con sus labores, debido a que a los empleados no son productivos sin amenazas ya que no cuentan con iniciativa para el trabajo. En contraste, Abraham Maslow plantea la Teoría de la Jerarquía Funcional de las Necesidades, la cual plantea que las necesidades de las personas o empleados están jerarquizadas funcionalmente, es decir no todas tienen la misma importancia, y la motivación para éstas aparecerán progresivamente. Bajo esta premisa, de acuerdo con McGregor, la teoría Y señala que se debe motivar a los empleados para que tomen decisiones, de tal manera que puedan desarrollar su capacidad intelectual y aprender a satisfacer sus necesidades mediante el trabajo. Finalmente, la propuesta de administración por objetivos de Likert indica que el empleado es responsable y fija sus objetivos con la ayuda de un superior. Estas cinco teorías “nos llevan a enfrentarnos con la concepción de un hombre complejo cuyo estudio ha sido el objetivo de las teorías sistémicas” que analizaremos seguidamente.

La Teoría de los Sistemas, se basa en la Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy que considera a la organización como un sistema compuesto por un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y tiene como objetivo alcanzar la eficiencia óptima, donde el resultado sea mayor que la suma de las partes. Es importante mencionar que la organización puede ser considerada como un sistema abierto o cerrado. “Tanto teóricos clásicos de la organización, como los que sostienen el enfoque humanista, consideran a las organizaciones como sistemas cerrados. Una perspectiva de sistema cerrado señala que éstas se contienen a sí mismas y operan de forma racional y determinista, con plena independencia del ambiente organizacional. Por otro

lado, quienes la consideran como un sistema abierto, la suponen un sistema en transformación que está en relación dinámica con su ambiente”

Por último se debe hacer mención a la Teoría Contingente que viene a ser el resultado de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos. Este enfoque teórico indica que lo que es eficiente para una organización, puede no serlo en otra, ya que sus elementos como: la fuerza laboral, la estructura, y disposición de tareas pueden variar. Por tal razón, el objetivo de esta teoría radica en identificar las formas más eficaces para organizarse de acuerdo a variables internas y externas.

La Teoría Contingente se fundamenta en algunos principios expuestos por la Teoría General de Sistemas. Los primeros autores de esta corriente son el sociólogo Tom Burns y el psicólogo G. Stalker cuyos estudios revelaron dos formas básicas de sistemas administrativos que obtenían buenos resultados en diferentes condiciones. El primero es el sistema mecanicista, orientado para organizaciones estables; y el segundo, el sistema orgánico apropiado para organizaciones cambiantes. Los estudios de Joan Woodward, una de las principales autoras de esta corriente, concluyen que la actitud y la conducta de los miembros de la organización dependen de la tecnología “nodal” en las empresas.

Luego del análisis de cada una de las teorías de la comunicación que por cierto se sustentan en la relación de las organizaciones las mismas que están compuestas por personas, se puede establecer que la comunicación interpersonal se funda en una serie de principios generales de comunicación para desenvolvar en el análisis de relaciones entre dos o más personas.

La comunicación interpersonal es aquella que se da con alguien más como decía Mc Weber “Es algo que hace la gente y que hace a la gente, que la relaciona y la expresa. Es, conviene reafirmarlo, cambio e intercambio.” En sí, la comunicación interpersonal, es la que se ejerce con alguien más diariamente y en donde se pueden intercambiar pensamientos, ideas, ideologías, sentimientos y necesidades. Debe entenderse, por encima de todo, como la conciencia de pertenecer a una sociedad, de vivir en ella, y promover la interacción participativa, que obliga la inmersión de todos en el proceso comunicativo, tomando en cuenta que cada sistema social

posee su propio régimen de comunicación y patrones establecidos para su entendimiento mutuo como sucede en las organizaciones cualquiera sea su orientación

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 EVOLUCION, CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERPERSONAL**

La comunicación organizacional por lo general es considerada, como una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura cambiante que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. Por otro lado, es un sistema compuesto de actividades interdependientes que, cuando se integran, permiten el logro de ciertos objetivos. De la misma manera, “la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados”

Son muchas las investigaciones desarrolladas sobre el origen y evolución de la comunicación organizacional pero la que establece un análisis detallado es la que establecen Charles Redding y Philip K. Tompkins son quienes recopilan, con gran perspectiva, las distintas tendencias y teorías que han contribuido a configurar los orígenes de esta ciencia. Estos autores proponen dos grupos de referencia: el primer grupo aplicable al período 1900-1970, y el segundo correspondiente al período que va desde 1970 hasta este momento.

Para entender las diferentes propuestas teóricas sobre el progreso de la comunicación en las organizaciones, a continuación se expondrán de manera breve las principales características, temas de investigación y tendencias de su estudio desde la década de los cuarenta hasta la actualidad.

**La década de 1940**, período en el que tuvo lugar el movimiento de las Relaciones Humanas, desde la perspectiva de la comunicación organizacional ha sido calificada como “la era de la Información”. Durante este período, el estudio se centró en el desarrollo y mejora de los medios de comunicación descendentes para mantener informados a los trabajadores, así como la relación que existe entre grado de información y grado de motivación. Debido a estos objetivos, el lema que ganó popularidad era “un empleado informado es un empleado motivado y

productivo”. Las empresas ocuparon tiempo y recursos en proporcionar información a los empleados acerca de hechos relacionados con el ámbito de la empresa como el crecimiento de la organización, el posicionamiento en el mercado, la situación financiera, entre otros.

**Década de 1950**, Es el periodo en el que continuó la investigación sobre los estudios de comunicación descendente iniciados en la década anterior y surgieron tres enfoques de investigación. Uno de los enfoques más importantes fue las redes de comunicación que determinaban los efectos que podían tener éstas en la satisfacción laboral, motivación del personal, niveles de productividad y modelos de comunicación. Debido a estos temas de estudio, desde el punto de vista de la comunicación organizacional, esta década se la conoce como “redes, climas y retroalimentación”. Los resultados de estos estudios indicaban que:

-Los grupos que no tenían una estructura predeterminada, generalmente, formaban redes de comunicación de acuerdo al tipo de trabajo que realizaban en ese momento.

-Miembros de redes descentralizadas. Marisa del Pozo Lite, en su libro *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*, señala “donde la comunicación se producía por igual en todos los miembros de la organización tendía a sentirse más satisfechos que los miembros con redes centralizadas, es decir donde se producían grandes diferencias en cuanto al grado de comunicación entre ellos”.

-Las redes centralizadas no eran tan flexibles como las descentralizadas.

Surgían más líderes entre quienes ocupaban posiciones centralizadas en el grupo que entre quienes ocupaban posiciones periféricas. El segundo enfoque de investigación surge de estudios de comunicación organizacional realizados en la Universidad de Purdue, los cuales recogieron información sobre la actitud de los trabajadores con respecto a la comunicación. El resultado fue, como señala Collado, un paradigma de investigación orientado a separar las conductas eficaces de las ineficaces de supervisores líderes. Finalmente, la última propuesta de investigación se relaciona con los estudios asociados al Institute for Social Research de la Universidad de Michigan, que analiza temas como distorsión de mensajes en comunicación ascendente, el efecto de la influencia de un jefe en la relación con sus colaboradores, o los factores de la comunicación ascendente jefe subordinado.



Las conclusiones de estos estudios señalaban, respecto a la distorsión de mensaje, que a mayor aspiración de ascenso del empleado y menor confianza en el jefe; mayor probabilidad de distorsión del mensaje. Otra conclusión indica, respecto a la comunicación ascendente, que los trabajadores se sentían más satisfechos si consideraban que sus supervisores les apoyaban e influían de manera considerable con los jefes pertenecientes a un nivel jerárquico superior; que con aquellos supervisores que aunque brindaban su apoyo, tenían poca influencia en los niveles superiores de la empresa. Durante esta década, se empezó a estudiar a la organización desde una perspectiva de sistemas generales, desarrollada por Ludwing Von Bertalanffy entre 1956 y 1962, y específicamente desde los sistemas abiertos.

**Década de 1960** En esta década la investigación se centra en el clima dentro de las organizaciones y a analizar las redes de comunicación, iniciada en la década anterior.

Los estudios se llevaron a cabo, principalmente, en la Universidad de Purdue y las conclusiones a las que se llegaron sugieren que el “supervisor eficiente” es una persona que tiende a estar “orientada hacia la comunicación” es decir alguien que es atento, que sabe escuchar, pedir, persuadir, en lugar de ordenar o gritar y usualmente es bastante abierto para transmitir información a los subordinados. Sin embargo, “antes de generalizar este perfil de comunicación del superior eficiente a todos los contextos organizacionales, hay que recordar el hecho de la investigación anterior, que indicaba que las conductas de comunicación eficaces en la supervisión pueden ser situacionales y contingentes”

**Década de 1970**, aquí los estudios sobre clima organizacional prosiguieron y aumentaron durante este período cuyo principal objetivo constituía la relación jefe subordinado. También se profundizó más la investigación sobre las actitudes de los “supervisores eficientes”; en la distorsión en el envío de mensajes ascendentes y en la naturaleza de esta retroalimentación. Se estudió también el rol y las funciones de la “comunicación abierta jefe-subordinado” en sus respectivas conductas de comunicación. A esta década se la conoce con el nombre de “naturaleza, cualidades y características de los climas y las redes de comunicación”. **Marisa del Pozo Lite** asegura que fueron los teóricos de las Relaciones Humanas quienes incluían la “apertura de la comunicación” como rasgo esencial de las organizaciones eficientes. Esta apertura se da tanto al enviar el mensaje como al recibirlo. Los resultados indican que los

empleados se sienten más satisfechos con sus trabajos cuando existe una comunicación abierta entre el jefe y el subordinado que cuando la comunicación es cerrada. Esto complementa los resultados de los estudios de la década de 1960. Con respecto a la distorsión de mensajes ascendentes, la conclusión es que existe una mayor propensión por parte del empleado a distorsionar aquellos mensajes que son negativos, que en un principio resultan desfavorables al supervisor o jefe inmediato, que aquellos que son positivos.

En cuanto a los estudios sobre las características y procesos de retroalimentación jefe subordinado se llegó a la conclusión de que los niveles de satisfacción en el trabajo de los subordinados estaban relacionados con la retroalimentación que recibían de sus superiores.

**Década de 1980** Los temas de investigación en esta época se enfocaron al estudio de las organizaciones como sistemas, de la comunicación como proceso y en la manera en que los miembros de la organización crean significados. Sin embargo, el clima organizacional, la relación jefe-subordinado (en el marco de la comunicación ascendente y retroalimentación), las redes de comunicación y los roles en las redes continuaron siendo objeto de estudio. A esta década se la denomina “la era del proceso de la comunicación organizacional”. Las propuestas teóricas de varios autores importantes de la época como Mc. Phee, Poole, Ranson, Giddens y Greenwood se resumen en los siguientes puntos:

-Los miembros de una organización producen y reproducen los climas y las redes organizacionales por medio de sus interacciones diarias.

-El clima de comunicación se percibe como un fenómeno “intersubjetivo” que es estructurado de manera continua mediante reglas de interacción y recursos.

-La cultura organizacional se analiza de acuerdo a cuatro enfoques: fuerte, débil, cognitivo y simbólico

**Tendencias del management actual:** Son las propuestas que se imponen en el presente y que tienen la singularidad de ir complementándose con todas aquellas que se fueron desarrollando a lo largo del siglo XXI. Uno de los nuevos lineamientos de desarrollo de los teóricos del management actual es que “la postura correcta es mirar hacia el futuro, crear el

futuro y abrir nuevas oportunidades que supongan una nueva vía de expansión y desarrollo para la organización”. En el marco de esta tendencia, Peter Drucker es considerado una autoridad en el ámbito de la empresa y de las organizaciones. En su obra “Dirección por Objetivos” (DPO) recoge los principales fines para la gestión empresarial. A breves rasgos, las empresas que se rigen por la dirección de objetivos lo realizan por medio de la Dirección General. Luego, éstos son divididos en sub-objetivos y desplegados a los departamentos, divisiones y secciones. A su vez, cada persona se responsabiliza por la consecución de los objetivos asignados. Parafraseando a la autora Del Pozo Lite, varios estudiosos durante los años 70 y principios de los años 80 de las nuevas tendencias del management empresarial centraron sus investigaciones también en el estudio de los diferentes procesos de comunicación que se producen en las organizaciones, fruto de las relaciones humanas y de la interacción de los individuos. Consecuentemente, los años ochenta marcaron el inicio de una perspectiva internacional en el campo de la comunicación organizacional.

## **2.2.2 ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **2.2.2.1 ORGANIZACIÓN**

Es un patrón de relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Siendo una estructura que combina el esfuerzo de los individuos o grupos de los diferentes niveles de la organización, con los elementos necesarios dentro o fuera de esta, para que se cumplan los objetivos planificados.

Según Idalberto Chiavenato, la organización:

“Es una entidad o unidad social, donde las personas se integran entre sí, para alcanzar objetivos específicos”.

“Como función, es una parte del proceso administrativo, esto significa que es el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, y de establecer relaciones entre ellos”.

Para Agustín Reyes Ponce: “La palabra organización, proviene del griego organón que significa instrumento, referida también como una entidad o grupo social; y descrita como un proceso”.

Guillermo Gómez señala que es: “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad”.

Por su parte, Max Weber indica que: “La organización es una relación social que es cerrada o limitada por medio de reglas de admisión a extraños (...) en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos, cuya función es la de un jefe y un grupo administrativo”.

#### - **Objetivos y metas de la organización**

Guillermo Gómez Ceja (1994), afirma que los objetivos y las metas están ligados, y no pueden concebirse los unos sin los otros:

**Los Objetivos:** Definen un fin por alcanzar, en uno o varios periodos de planeación, sin especificar en su contenido fechas ni cuantificación de resultados.

**Las Metas:** Determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un periodo de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr, e incluso el costo estimado para llegar a ellos.

Una organización tiene tres objetivos: El crecimiento, la estabilidad y la interacción; las metas para estos objetivos varían de acuerdo a cada organización.

#### - **Clases de organización**

Charles Perrow indica: “Las organizaciones en términos de su función en la sociedad, variarán dentro de cada clase”.

Tabla N° 01

*Síntesis de las clases de organización*

Por su tamaño	Desde micro-organizaciones hasta grandes organizaciones multinacionales.
Por su actividad o sector económico	Agrícolas – ganaderas – mineras – industriales – comerciales – prestadoras de servicios.
Por su propiedad	Privadas – públicas – mixtas.
Por su alcance geográfico	Locales – regionales – nacionales – internacionales y globales.
Por sus objetivos – finalidad (Para qué)	Empresas y organizaciones no lucrativas.
Por su tipo jurídico	Comerciales (S.A., S.R.L., entre otros), asociaciones civiles y mutuales, cooperativas.

Elaboración Propia

Para concluir, se puede decir que una organización es también una institución, la cual debe coordinar la forma de administrar sus recursos disponibles, esto con el fin de beneficiar a la población a través de su funcionamiento.

### 2.2.2.2 COMUNICACIÓN

Es habitual escuchar frases del tipo: Todo es comunicación, nada de lo que hacemos está fuera de la comunicación (...), o que la comunicación es inherente al hombre.

En su sentido básico, suponen una acción comunitaria y remiten al vocablo latino “comunicare”, que significa “compartir algo, hacerlo común”, y por “común” entendemos comunidad; o sea, comunicar se refiere a hacer a “algo” del conocimiento de nuestros semejantes.

Todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe una forma contraria al comportamiento (es decir, el no-comportamiento), tampoco existe la “no-comunicación”. Por eso, en todos los ámbitos de la vida personal y social es imposible no comunicar.

Entonces, se puede concluir que es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian conocimientos y experiencias. Se realiza a través de símbolos, señales y signos, constituyéndose en una de las actividades vitales del ser humano.

- Dance (1970), establece que la comunicación es un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo. Como muchos procesos, el de la comunicación puede ser interrumpido en cualquiera de sus fases, o suspendido.
- Anzieu (1971), define la comunicación como el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas, con una o varias personas; con el objeto de alcanzar determinados objetivos.
- Mailhiot (1975), postula que la comunicación humana no existe en verdad sino cuando entre dos o más personas se establece un contacto psicológico.

## **Criterios de estudio de la comunicación**

*Tabla N° 02*

### *Resumen de los criterios de comunicación*

<b>CRITERIOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Como proceso:	Es dinámica y bidireccional, por tanto es necesaria la participación de elementos constitutivos y factores que la posibiliten.
Como acto:	Consiste en compartir un mensaje entre las personas; esto implica un cambio de conducta, actitud o de comportamiento.
Como sistema:	Es una condición de unidad entre todas las partes y las personas de una organización, ya que la comunicación interrelaciona a todos los subsistemas de una organización.

Elaboración Propia

### **- Naturaleza social de la comunicación**

La comunicación es un fenómeno social en constante dinamismo y alteración, porque está sujeta a los cambios de pensamiento del hombre, a las modificaciones del lenguaje a través del tiempo y a los efectos que la misma dinámica del proceso va provocando en los individuos o grupos que interactúan. Fernández Sotelo hace referencia a la naturaleza social de la comunicación, describiendo cuatro características que la definen:

(1) Se integra con miembros o personas que tienen la posibilidad de relacionarse y conocerse.

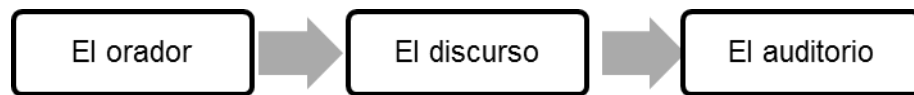
(2) Es transaccional, por la interacción de personas que pueden comunicarse entre sí y logran entenderse.

(3)Es dinámica, porque la comunicación fluye en forma continua, en cambio constante.

(4)Afecta recíprocamente, tiene su base primordial en el encuentro con los demás y su efecto.

#### - **Proceso de la comunicación**

Las situaciones sociales que vivimos a diario y los acontecimientos o hechos van cambiando, al igual que el pensamiento y la vida de la gente, por lo que es posible pensar en la comunicación como un proceso de fases sucesivas en el tiempo, debido a que está en continuo cambio. Según, *Aristóteles (384 - 322 a.c.)* en su retórica, considera tres componentes en la comunicación:



*Gráfico N° 01: Componentes de la comunicación*

La mayoría de los modelos de comunicación son similares al de Aristóteles, y otras en cierta forma más complejos.

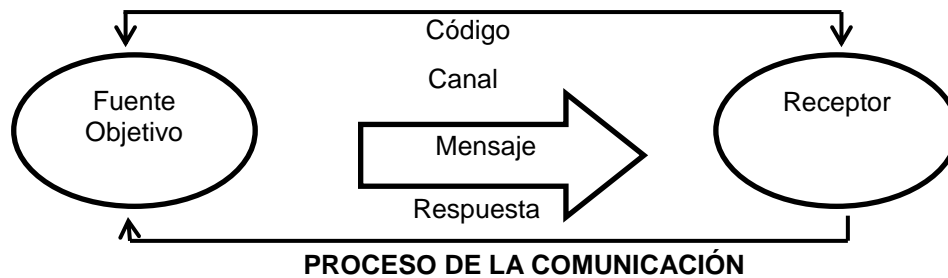
Uno de los modelos contemporáneos más utilizados fue desarrollado por el matemático Claude Shannon (1947) y difundido por Warren Weaver (1948); Sin embargo, el modelo de Shannon y Weaver hablaba de una comunicación electrónica, mas no de la humana. Asimismo hubo científicos que afirmaron que este modelo resultaba útil para describir la comunicación humana.

Shannon-Weaver, indicaron que los componentes de la comunicación incluyen: una fuente (orador), un trasmisor, una señal (discurso), un receptor, y un destino (al que escucha).

Por lo tanto se tiene el modelo aristotélico, más dos elementos agregados: el trasmisor que envía el mensaje y el receptor que lo capta para hacerlo llegar al destinatario.



David K. Berlo desarrolló un modelo con el que analiza las relaciones existentes entre los procesos de comunicación, aprendizaje y comportamiento. Señala que el objetivo de la comunicación es modificar el entorno; el hombre se comunicaría, entonces, con la intención de influir y cambiar a los demás.



*Gráfico N° 02: Proceso de la comunicación*

*David K. Berlo*, en su libro “El proceso de la comunicación” denomina componentes a lo anteriormente desarrollado; asimismo, añade tres elementos que de acuerdo a otros autores son considerados factores del proceso de comunicación. (*Berlo*, 1984, Pág. 24-25).

#### - Factores del proceso de comunicación

Nos referimos a los agentes externos del proceso, que permiten la comunicación o que la estorban:

**El referente:** Al iniciar un proceso comunicativo, el emisor necesita expresar un mensaje y tiene que estar referido a hechos, fenómenos, objetos o aspectos pertenecientes a la realidad circundante.

**El contexto:** Es todo aquello que rodea al proceso comunicativo, siendo evidente que este se da en una situación, tiempo y en un lugar determinado; se da en una circunstancia y en condiciones que coexisten con el emisor y receptor. Para David

K. Berlo, se refiere al ambiente físico, la situación social y el estado psicológico en que se encuentran el emisor y receptor en el momento de la comunicación.

**El ruido:** Son barreras u obstáculos que se presentan en cualquier momento del proceso, provoca malos entendidos, confusiones y desinterés; incluso, impiden que el mensaje llegue a su destino. Para David K. Berlo, los ruidos más comunes son: Ruido psicológico (estado anímico mental o emocional), fisiológico (molestias o incapacidades), semántico (en su contenido, las palabras empleadas pueden tener un significado confuso, equivocado o desconocido por el receptor), técnico (se presenta en el medio o canal), ambiental (alteraciones naturales o artificiales).

#### **- Tipos de comunicación**

**Comunicación externa:** “Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable, promover sus productos o servicios”. Todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.

**Comunicación interna:** “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” .

“La comunicación interna está orientada al público interno; es decir, al grupo de personas que conforman una institución y que se vinculan directamente con ésta”. Esta comunicación puede ser:

Formal: Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. En general, utiliza la escritura como medio, la velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir procedimientos burocráticos y los mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

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

“Es de alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida como rumor y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa”

#### - **Propósitos generales de la comunicación**

Aristóteles (1946), precisó el estudio de la retórica (comunicación) como la búsqueda de “todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance”, dejó muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión.

Cuando una persona se comunica con los demás, es porque tiene un propósito, ya que toda comunicación tiene una finalidad. Douglas Ehninger,

*Alan H. Monroe y Bruce E. Gronbeck, en el libro “Principios y tipos de discurso comunicativo” (1978, Pág. 66-69), citan cuatro propósitos generales:*

Tabla N° 03

*Resumen de los propósitos de comunicación*

<b>PROPÓSITO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Informar</b>	Utiliza la función representativa del lenguaje ya que con él se intenta explicar algún suceso o término.
<b>Entretener</b>	Usa la función expresiva del lenguaje, porque intenta lograr el encuentro y la comprensión entre hablante y oyente.
<b>Persuadir</b>	Usa la función apelativa del lenguaje, puesto que la persona al comunicarse, quiere influir, hacer un llamado al pensamiento del oyente para formar alguna idea, provocar un cambio de actitud, reforzar creencias o valores.
<b>Actuar</b>	Se realiza también mediante la función apelativa o directiva, intenta dirigir o llevar al oyente a un grado de motivación que lo impulse a realizar alguna acción.

**Elaboración Propia**

- **Habilidades para la comunicación**

Desarrollar habilidades exige llevar a la acción aptitudes, las cuales deben reflejarse en actitudes que den como resultado actuaciones eficaces e influyen notablemente en su forma de ser y en su comunicación oral con los demás.

Una habilidad es “la disposición que muestra el individuo para realizar tareas o resolver problemas en áreas de actividad determinadas, basándose en una adecuada percepción de los estímulos externos y en una respuesta activa que redunde en una actuación eficaz”. (*Diccionario de las Ciencias de la Educación, 1995, Pág. 713*).

Existen también aptitudes, como la entonación de la voz, la fluidez al hablar, la gracia de movimientos corporales, la expresión de gestos, la dirección de las miradas entre otros; las que pueden ser aprendidas y desarrolladas hasta llegar a convertirse en talentos.

#### - **Comunicación verbal**

Es aquella que se refiere al uso del lenguaje, se entiende como: “Un sistema de códigos con los cuales se designan los objetos del mundo exterior, sus acciones, cualidades y relaciones entre los mismos”.

Va más allá de los simples displays audibles (llanto, risa, gritos, gemidos) y se basa en la palabra. Se estructura en sonidos articulados que adquieren un significado, cuya combinación puede expresar ideas mucho más complejas que las que se lograrían usando los displays antes mencionados.

Este hecho es comúnmente conocido como el acto de hablar. La comunicación escrita es la representación gráfica de ese sistema de signos con los que interpretamos al mundo. Existe una forma de comunicación verbal que erróneamente se relega por no considerar sus signos como parte del mismo código lingüístico (idioma) o como complemento a él.

El lenguaje de señas que usan los sordomudos es tan estructurado y complejo, como la palabra o la escritura, con la diferencia que usa un tipo diferente de signos que atañe a los mismos referentes y significados. Así pues, se debe considerar a la comunicación verbal en sus formas oral, escrita y por señas.

#### - **Comunicación no verbal**

Esta incluye “todo aquello que transmite o lleva algún significado no expresado por medio de palabras, como los movimientos del cuerpo, la voz, los objetos, el tiempo y la distancia ” (Ehninger, Monroe y Gronbeck, 1978, Pág. 225).

Las ciencias o disciplinas auxiliares que han apoyado el estudio de la comunicación no verbal son la kinésica (se ocupa de la comunicación no verbal expresada a través de los movimientos del cuerpo), la proxémica (se encarga de estudiar el comportamiento no verbal relacionado con el espacio personal) y la paralingüística (estudia el comportamiento no verbal expresado en la voz).

Una parte de la comunicación no verbal es innata y otra parte se aprende por la imitación de códigos socialmente establecidos. Nos referimos a aquellos movimientos, posturas, expresiones, gestos y miradas que realizamos (consciente o inconscientemente) cuando nos comunicamos, generalmente de forma oral.

Por lo general, las personas que dominan la comunicación no verbal son muy hábiles socialmente, ya que son capaces de reforzar sus mensajes orales con mensajes corporales.

#### - **Los valores y las actitudes de la comunicación**

Toda comunicación oral, con una intención ética, requiere un potencial generador de valores, como son la verdad, el valor, la confianza y el autodomio; que a la vez originan actitudes y conductas positivas, que funcionan como fortalezas del comunicador.

La verdad: Se refleja en la consistencia que guardan las actitudes de una persona con las proposiciones que defiende ante los demás por medio de su palabra.

El valor: Es la aptitud de la conciencia que nos ayuda a descubrir las intenciones, nos ayuda a sobreponernos al temor, a atender nuestras responsabilidades y enfrentar situaciones que creemos importantes.

La confianza: Esta implica tener fe para convencernos de que no se debe desperdiciar el tiempo pensando en los obstáculos o las actitudes negativas que se presenten.

El autodomnio: Es la fuerza positiva que desarrolla el control de nuestros actos, la expresión misma de una actitud reflexiva y racional que aplicamos para actuar de forma inteligente.

La justicia: Es tener conciencia de lo que se habla y hace, obedeciendo a valores propios de los semejantes.

#### - **Actitudes negativas de la comunicación**

El miedo: Es una tendencia que nace casi siempre de suposiciones infundadas o injustificadas. Es una alarma que puede servir para alertarnos, prepararnos y lanzarnos, o para agobiarnos, detenernos y limitarnos.

La timidez: Es un estado de inhibición conocido como temor o cobardía, hace que las personas no puedan expresar con claridad sus ideas, con solo imaginar lo que los demás pensarán o dirán de ellos.

Por lo expuesto, ser ético, tener valores y actitudes positivas hacia los demás en el proceso de comunicación, depende de la percepción que tengamos de nosotros mismos. Conocer nuestras potencialidades y límites es formarnos un autoconcepto, que se define como “una conciencia, un conocimiento que posee el individuo de su existencia, de sus actos y de su relación con el mundo exterior”.

En la comunicación oral, tener un autoconcepto positivo puede darnos ventajas para interactuar, nos ayuda a generar mayor empatía y seguridad, nos permite reconocer las fuerzas negativas que en cualquier momento suelen presentarse.

Las investigaciones de varios autores indican que: Un autoconcepto muy bajo llega a obstruir la comunicación con otros y uno demasiado alto llega a ser un obstáculo para muchos.

## - **La personalidad y sus factores**

En los estudios de Relaciones Humanas se ha demostrado que los rasgos relacionados con una personalidad sociable, de apertura hacia los demás o extrovertida, han sido un factor común constante para el éxito profesional en la comunicación. Los factores que componen la personalidad e influyen en nuestra formación y el desarrollo de habilidades, citados por Sferra, Wright y Rice son:

Factores físicos, se derivan de la conformación racial biológica, sexo, forma corporal, tamaño, color de piel, ojos y pelo, entre otros.

Factores intelectuales, se refieren al modo de pensar o razonar de cada individuo como los conocimientos adquiridos, el tipo de ideas que generamos, las creencias y los valores que sustentan la forma de pensar.

Factores emotivos, se refleja a través de lo que nos gusta y de lo que no, de lo agresivos o dóciles que nos mostramos ante las cosas o situaciones.

Los factores sociales, se refieren a la forma de relacionarnos con otros dentro de un grupo; así como, a la manera en que observamos las reglas, cumplimos las normas y seguimos patrones de comportamiento.

### **2.2.2.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Los seres humanos, desde sus orígenes, han pertenecido a grupos organizacionales formales e informales, de tal manera que, sería imposible tratar de separar unos de otros; por ejemplo, en una organización tribal o en una familia.

A partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar papeles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización. El hombre, por su naturaleza social, no puede vivir al margen de sus semejantes y es gracias a su incorporación a una organización tan compleja como es la



sociedad, que puede intercambiar experiencias, crear cultura, conocimientos, ciencia y tecnología en función social.

En consecuencia, podemos señalar que la categoría “Ser Social” debe entenderse como la interacción que se da de forma continua, activa y sostenida entre los hombres.

Para González, la comunicación en las organizaciones se constituye en herramienta que instauran las instituciones para establecer lazos de intercambio de información entre los miembros de los distintos departamentos de una empresa, ya que ello permitirá tomar decisiones acordes con las actividades a desempeñar, siempre y cuando, las metas del personal, estén acordes con los objetivos de la organización. Además, forman parte de la cultura o de sus normas, debido a que los códigos internos se presentan en forma de su gestión organizativa.

Jablin, define la comunicación organizacional como: “Un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados”.

Goldhaber, señala que: La comunicación organizacional hace referencia a los siguientes puntos:

- (1) Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- (2) Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- (3) Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades

Asimismo, el autor detalla cuatro conceptos clave de la comunicación organizacional: Los mensajes (lenguaje, receptores, los métodos de difusión y el propósito del flujo), las redes, interdependencia (porque todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente) y relaciones (diádicas, seriadas, de pequeños grupos y con audiencia).

Saladrigas H. (2003), conceptualiza a la comunicación organizacional como un proceso de producción e intercambio de significados, de naturaleza mediadora y mediada,

planificado y espontáneo, que genera flujos de sentido, que se dan tanto dentro de las organizaciones como entre éstas y el entorno, con el fin de facilitar el cumplimiento de sus objetivos y el fortalecimiento de su identidad y cultura.

Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel , menciona que la comunicación organizacional se entiende de tres maneras:

(1) Como fenómeno que se da en toda organización, cualquiera sea su tipo o tamaño. Si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es en la organización.

(2) Como disciplina, cuyo objetivo es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, entre éstas y su medio.

(3) Como 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.

Se puede concluir entonces, que la comunicación cuando se aplica en las organizaciones, es denominada comunicación organizacional, ésta se da naturalmente en toda institución, cualquiera sea su tipo o tamaño.

#### **- Postulados básicos**

La comunicación es integral: La comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: Interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).

La comunicación es un sistema: Esto implica que el subsistema técnico y humano; es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes.

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas: Cultura es un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y patrones similares de comportamiento. En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: Símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, entre otros.

La comunicación es una responsabilidad compartida: Comunicarnos adecuadamente es tarea de todos, aunque algunos deben desempeñar un papel más importante; en este sentido, por la posición que ocupan o por la información que manejan.

#### - **Flujo de la comunicación en las organizaciones**

El flujo de mensajes sigue ciertos caminos que se denominan redes de comunicación, que existirán tanto si incluye a dos personas como a toda la organización.

Descendente: Involucra todos los mensajes que fluyen de la dirección hacia los empleados. Para Adam Smith , la comunicación descendente es la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada. Este tipo de comunicación se presenta en organizaciones cuyo líder es autoritario, el propósito de la misma es difundir, informar, dirigir instrucciones y evaluar a los empleados

En su mayoría “fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, que se relacionan con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas”.

Ascendente: Se define como los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas y sugerencias, proporcionar feedback.

Este flujo comunicativo “sirve de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado, además la comunicación ascendente puede estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización” .

Las actividades de comunicación que generalmente se incluyen en las comunicaciones ascendentes son: Asesoramiento, sistemas de discusión y solución de conflictos, charlas, políticas de puerta abierta, sistemas de sugerencias, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales y mítines.

Horizontal: Se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

“Las investigaciones de Burns, David, Simpson, Walton, Massie, Anzies, Katz y Kahn, identificaron varios propósitos de la comunicación horizontal dentro del marco de la organización: Coordinación de la tarea, participación en la información y resolución de conflictos”.

Diagonal: Es de naturaleza informal y utilizada con frecuencia entre grupos del personal y funciones del mismo nivel, es otra faceta de la comunicación multidireccional, la comunicación fluye en todas las direcciones al mismo tiempo.

“Las comunicaciones diagonales permiten a los individuos, con diversa información, participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización. Permite a los directores y gerentes vigilar las comunicaciones de los empleados y comunicarse con los asociados de forma rápida, sin pasar a través de un sistema de comunicación oficial y laborioso”.

#### - **Cara a cara: Comunicación interpersonal y grupal**

Aunque todas las nuevas tecnologías han ganado su espacio, todavía se requiere la comunicación interpersonal y grupal presencial, no tanto para informar, sino para persuadir e inducir cambios organizacionales.

Philip Larkin , señala que el medio de comunicación que prefieren los empleados para recibir información sobre el cambio, en casi todas las organizaciones, es la comunicación cara a cara con el superior inmediato.

En la comunicación interpersonal también se presentan conflictos y barreras, las cuales son:

Distorsión semántica: Es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad.

Distorsión serial: Es la alteración o deformación del mensaje, crea malos entendidos.

Sobrecarga de información: Ocurre cuando un miembro de la organización carece de la información necesaria para desempeñar óptimamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás.

#### - **Cultura organizacional**

“La cultura es un cuerpo organizado de reglas relativas a los modos en que los individuos de una población se comunicarían entre sí, pensarían acerca de sí mismo y de sus ambientes, y se comportarían unos respecto a otros y respecto a los objetos que les rodean”.

Andrade (2005), nos señala que no existe una organización sin cultura; esta puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida y asumida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacional, pero el hecho es que siempre está ahí.

Asimismo, la cultura tiene que ver con la forma cómo, a partir de valores y creencias que se comparten, las personas que pertenecen a un sistema cultural interpretan la realidad, lo que finalmente influirá de manera importante en su comportamiento. Un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que éstos se manifiestan.

Entre la cultura (valores y creencias) y las manifestaciones culturales se da una relación de interdependencia dinámica: Por una parte, la cultura se refleja en sus manifestaciones; por otra, las manifestaciones alimentan y enriquecen a la cultura.

Si se produce un cambio fuerte en el sistema de valores y creencias, las manifestaciones se alterarán en mayor o menor medida. En cambio, si se produce un cambio significativo en alguna manifestación relevante, o en un grupo de ellas, los valores y creencias se verán afectados tarde o temprano.

A continuación, algunos aspectos de las manifestaciones:

- Simbólicas: Incluyen la filosofía de la organización (misión, visión y valores), los elementos simbólicos con el que cuenta (logotipo, colores institucionales, tipografía y elementos gráficos) y su mitología (héroes, villanos y hazañas).
- Conductuales: Está el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción.
- Estructurales: Están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus y la estructura del poder que rigen en la organización.
- Materiales: Incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

#### - **Medios de comunicación en las organizaciones**

El canal o medio: Parte esencial del proceso de comunicación:

David K. Berlo (1984), popularizó la frase: “La comunicación es un proceso”, ésta comenzó a conceptualizarse como un sistema integrado por varios subsistemas o componentes que interactúan entre sí, para producir como resultado el envío y la recepción de mensajes entre un ser humano o varios. Dichos subsistemas se conocen básicamente como: La fuente (emisor), mensaje, canal (medio) y receptor.

Un canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde este viaja y que conecta a la fuente con el receptor. El canal o “medio”, vincula cuatro elementos principales:

- Una fuente que lo usa para enviar un mensaje a un destinatario.
- Un mensaje que es enviado a través de él.

- Un destinatario que lo utiliza para recibir un mensaje que le fue enviado.

Una reacción del receptor o comunicación de retorno, denominada retroalimentación.

### Una tipología de la comunicación en las organizaciones

Las personas que trabajan en las organizaciones disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas, sean estas de la misma organización o de otras.

Roberto Hernández, presenta una lista de dichos medios:

- Teléfono, teléfono abierto (para comentarios y opiniones de empleados), fax, correo electrónico, intranet e internet, radio.
- Exhibiciones audiovisuales (video, audio, imágenes).
- Memorandos, cartas e instrucciones por escrito, invitaciones a eventos formales o sociales, entrevista y discursos.
- Buzón de opiniones, tableros de noticias y avisos (manuales o electrónicos).
- Reportes escritos (de ventas, reportes anuales sobre los estados financieros de las empresas, de evaluación de una actividad laboral, entre otros).
- Boletines informativos, revistas, periódicos internos, circulares, panfletos, instructivos y folletos internos.
- Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación, reuniones informales.
- Investigaciones sobre el clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes
- Artículos promocionales (llaveros, destapadores, bolígrafos, lápices, entre otros).

Existen diversas maneras de clasificar los medios, G. Goldhaber , los divide en dos:

(1) Hardware, depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento (televisión, computadoras, teléfono, radio, entre otros).

(2) Software, depende de las capacidades y habilidades para comunicarse con los individuos implicados (hablar, escuchar y escribir cartas, memorandos, folletos, circulares, discurso, entre otros)

Por su parte, T. D. Weinshall , clasifica los medios de comunicación en dos: Orales y escritos.

*Tabla N° 04*

*Tipología de los medios de comunicación en las organizaciones*

<b>Forma de comunicación</b>	<b>Medios de comunicación</b>	<b>Sentidos involucrados</b>
<b>Visible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cara a cara</li> <li>• Conexión virtual</li> <li>• Teleconferencia</li> </ul>	El receptor puede escuchar y ver a la fuente
<b>Invisible</b>		El receptor no puede ni escuchar ni ver a la fuente
<b>Oral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono</li> <li>• Interfono</li> <li>• Radio</li> </ul>	El receptor puede escuchar a la fuente, pero no puede verla
<b>Escrita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico con texto</li> <li>• Cartas</li> <li>• Fax</li> <li>• Computadora personal</li> </ul>	

*Fuente: Weinshall, Theodore D. (1979). "Comunicación Administrativa: Conceptos, avances y técnicas". Editorial Academic Press. EE.UU. Pág. 139.*



A través de estos medios, los participantes pueden tener una visión más exacta acerca de las actitudes y sentimientos generados en la interacción, para predecir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro.

Los medios de comunicación visibles son los que logran mayor influencia y ofrecen más posibilidades de retroalimentación. Las formas de comunicación invisibles tienen la ventaja de ser medios rápidos para transmitir información, y la principal bondad de los medios escritos es que dejan constancia del hecho al que hacen referencia.

#### **2.2.2.4 LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

Según Eduardo Santordo, la comunicación interpersonal es “un proceso de intercambio de significados entre dos personas”.

Por su parte Carlos J. Van-der Hofstadt Román, la comunicación interpersonal “Es un proceso de comunicación entre individuos, que tratan de transmitir estímulos a través de símbolos, con la intención de producir un cambio en el comportamiento”.

Mercedes Rrodriguez Velazquez, establece que “Las relaciones interpersonales son contactos profundos o superficiales entre las personas durante la realización de cualquier actividad”.

Llamamos comunicación interpersonal al conjunto de intercambios que tenemos los seres humanos, como seres sociales, con el resto de personas que tienen sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida.

Este vínculo entre los hombres es posible gracias a un sistema de representaciones simbólicas que poseen significados compartidos y que hacen posible intercambios de conocimientos.

## - **FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

Como todo proceso social, la comunicación interpersonal surge y satisface necesidades humanas de diferente índole, tanto individual como colectiva y tiene distintas funciones en nuestra vida, por tanto podemos establecer la siguiente clasificación:

- **Fortalecer y mantener sentimientos de identidad (cognitivas)**

La comunicación interpersonal permite formar una estructura de conceptos y juicios sobre el participante, que lleva a la predicción de conductas, formación de impresiones, identificación de sus sistemas de creencias, afectos y hábitos, los cuales conforman especie de hipótesis que se someten a pruebas a medida que transcurren distintos episodios y niveles. Por medios de la conversación aprendemos quienes somos, en qué somos buenos y cómo reacciona la gente ante nuestra conducta.

Desde el punto de vista interpersonal la interacción permite que el sujeto verifique hipótesis respecto a sí mismo, utilizando para ello el feedback obteniendo en el intercambio y los efectos manifiestos que ocurren como consecuencia de los actos comunicativos. El conocimiento personal en sus distintos planos se facilita gracias a los mecanismos de apertura o expresión que tienen lugar en todo intercambio inicial o superficial, las personas proporcionan datos sobre sí mismo.

- **Intercambiar información (expresar sentimientos)**

La comunicación interpersonal puede cumplir la función de exteriorizar estados y rasgos del emisor y receptor. También nos permite obtener información a través de la observación y comunicación directa con los demás; es decir, experimentamos un sin número de intercambios que implica enviar y recibir información.

Este proceso de expresar los sentimientos, motivos, expectativas, creencias, actitudes, etc. Da lugar a distintos procesos de carácter empático, identificación en intercambio afectivo. Esto enriquece al sujeto y le permite un equilibrio interno.

- **Desarrollar relaciones (relacional)**

Nos comunicamos también para desarrollar relaciones que crecen y se hacen más profundas o al contrario se marchitan. La interacción debe mantenerse, cumplir con etapas y adecuarse a las reglas compartidas socialmente, ya que una de las funciones de la comunicación es mantener el vínculo con las otras personas para el logro de las metas individuales o compartidas. Por tanto, la necesidad de interacción social se mantiene y satisface gracias a este proceso.

- **Satisfacer necesidades (Instrumental)**

El hombre por ser un animal social necesita del contacto con otras personas, así como necesita agua, comida, techo. Así no se hable de temas trascendentes la comunicación cumple el propósito de satisfacer, de compartir, conversar con otra persona.

El intercambio comunicacional, satisface necesidades, persigue el logro de metas individuales o comunes.

- **Influir en los demás**

Los hombres a diario buscan ejercer sus influencias. Por ejemplo, al persuadir a la pareja para que deje de fumar, convencer a los amigos a salir a bailar. La comunicación puede ser un fin en sí misma, convertirse en un proceso de generación de mensajes que alteren reglas y produzcan satisfacciones en las

personas, un juego de generación e intercambio de contenidos simbólicos que logren efectos específicos.

Por otro lado, a la comunicación interpersonal se le puede atribuir otras funciones según la naturaleza de la relación o el tipo de vínculo entre las personas, por ejemplo: religiosa, marital, familiar, laboral, amical, etc.

#### **2.2.2.5. LOS HOSPEDAJES**

Para hacer referencia a los términos casas hospedaje es preciso aclarar que significa hospedaje y sobre esto podemos partir indicando que el término hospedaje hace referencia al servicio que se presta en situaciones turísticas y que consiste en permitir que una persona o grupo de personas acceda a un albergue a cambio de una tarifa. Bajo el mismo término también se puede designar al lugar específico de albergue, ya sea este una casa, un edificio, una cabaña o un departamento.

El término hospedaje proviene de la palabra hospedar, recibir huéspedes en un propio albergue. Atender a alguien con un hospedaje, es decir, con la posibilidad de dormir bajo techo es una de las más características atenciones que puede tener un ser humano con otro, y en muchos casos este hospedaje puede ser desinteresado y gratuito dependiendo de quién sea el receptor del mismo. Sin embargo, en la actualidad, la palabra hospedaje se relaciona principalmente con el brindar tal servicio a cambio de una tarifa o dinero de acuerdo a la calidad del lugar como también a otros servicios complementarios. Así, encontramos a la actividad de hospedar como uno de los pilares del turismo ya que permite que las personas se trasladen de un lado a otro con la posibilidad de acceder a algún tipo de albergue a cambio de cierta paga.

Habitualmente, el hospedaje puede variar mucho de un caso a otro, incluso en la misma zona se pueden encontrar diversos tipos de hospedaje, desde muy exclusivos a muy baratos y accesibles. Cuando hablamos de hospedaje en este sentido se sobreentiende que el servicio incluye una habitación de variado tamaño con cama. Otros servicios adicionales pueden ser incluidos o no (tales como duchas y baños, agua caliente,

elementos de entretenimiento, servicio de comida o catering, atención médica, seguridad, etc), pero todos ellos sumarán siempre un plus que hará que la tarifa final a pagar pueda ser mayor o menor dependiendo de cada caso.

#### **2.2.2.6. LAS CASAS HOSPEDAJE**

En el Perú, especialmente en Cusco al ser una zona con mucha actividad turística a partir de los años noventa con la creciente demanda turística y la falta de infraestructura hotelera surge la necesidad de implementar albergues que cubran esta necesidad, es entonces que muchas viviendas de carácter familiar son adecuadas como hospedajes para visitantes con menos recursos económicos.

Esta nueva forma de prestar servicio de alojamiento vendría a tener la denominación de casas hospedaje con características propias, distintas a los hoteles ya existentes.

Las casas hospedajes desde su aparición se constituyen en importante soporte para la infraestructura hotelera de la ciudad, pues cubre el vacío generado por la carencia de servicios hoteleros locales.

Hoy ya no se puede hablar de las casas hospedaje rústicas y tradicionales, por el contrario, estas han ido creciendo y presentando condiciones adecuada y favorables a las exigencias que demanda el turismo contemporáneo, tanto nacional como internacional. Las casas hospedaje están ubicadas principalmente en el centro de la ciudad y se constituyen como una de las mejores alternativas de solución a la creciente demanda hotelera de la región.

#### **2.2.2.7. HISTORIA DE LOS HOSPEDAJES**

Cuando los antiguos hombres se aventuraron a salir por primera vez de sus asentamientos tribales, no había hoteles en los cuales pudieran hospedarse, por lo tanto, armaban sus tiendas donde lo deseaban. Los primeros viajeros intercambiaban

mercancías por hospedaje. Indudablemente, hospedar fue una de las primeras empresas comerciales, y la hospitalidad fue uno de los primeros servicios a cambio de dinero. Las posadas de los tiempos bíblicos ofrecían un poco más que una cama en el rincón del establo. La mayoría de estos establecimientos eran moradas privadas que ofrecían alojamiento temporal para los extraños. Las tarifas eran razonables pero la compañía era ruda, los viajeros compartían los cuartos con los caballos y el ganado.

En el tercer siglo de la era cristiana, el Imperio Romano desarrolló un sistema extenso de caminos revestidos con ladrillos en Europa y Asia Menor.

No fue sino hasta la Revolución Industrial, en el siglo XVIII, cuando las tabernas europeas comenzaron a combinar hospedaje con servicio de comida y bebida. A pesar del ello, la higiene recibió poca atención. Los viajeros tenían que compartir con otras personas las camas y las habitaciones, y las tarifas eran altas. Como las posadas y tabernas eran inadecuadas para los aristócratas, se erigieron, para éstos, estructuras lujosas, con cuartos privados, saneamiento individual y todas las comodidades de los castillos europeos. Adoptaron la palabra hotel y sus tarifas excedían los recursos de los ciudadanos comunes.

Durante la época colonial en Estados Unidos, las posadas siguieron el modelo de las tabernas europeas, en las que dos o más huéspedes compartían las habitaciones.

A lo largo del siglo XIX, los posaderos estadounidenses mejoraron los servicios y continuaron construyendo propiedades de mayor tamaño y las equiparon más ampliamente. Tales establecimientos se localizaban en los puertos y operaban junto con las tabernas. La tendencia viajera de los estadounidenses produjo una constante inspiración en las casas de hospedaje.

El primer hotel estadounidense, el City Hotel, se inauguró en 1794, en la ciudad de Nueva York. El City Hotel contaba con 73 cuartos para huéspedes, cuyo propósito único era el hospedaje.

El City Hotel inspiró la construcción de otros hoteles pioneros. La Exchange, Coffee House en Boston, seguido de la Mansión House en Filadelfia y el Adelphy Hotel

en Nueva York. Estos hoteles se convirtieron en importantes centros sociales y, a diferencia de sus contrapartes europeas, daban la bienvenida a quienquiera que pudiera pagar las tarifas razonables. Entre tanto en Europa, un hospedaje higiénico continuaba siendo considerado un privilegio reservado a la aristocracia. En cambio, en Estados Unidos, los alojamientos limpios y cómodos estaban a disposición de cualquier trabajador o familia de clase media.

## 2.3 GLOSARIO

- **Aceptación:** Cuando en la relación se valoran mutuamente las personas implicadas, tengan o no tengan características similares. Aquí se pone de manifiesto el valor de la tolerancia que ayuda a comprender, valorar y aceptar las diferencias.
- **Clima Organizacional:** Un patrón de características organizativas con relación a la calidad del medio ambiente de la empresa, el cual se percibe por quienes conforman la organización, e influye en sus actitudes.
- **Comportamiento Organizacional:** Es una disciplina que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.
- **Comunicación Efectiva:** Es definida como la capacidad de lograr y explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz.
- **Comunicación Social:** Son los modos sociales de construcción, transmisión y percepción de la información como objeto cultural y sus reglas de interacción y retroalimentación.
- **Habilidades Comunicativas:** Son los niveles de competencias como, escucha activa, empatía, expresión eficaz y oportuna que sirve para mantener el interés, la atención, para reconocer y responder con precisión a los sentimientos y al contenido de las expresiones de la otra parte mientras le comunicamos algo, demostrándole que nos interesa lo que dice y que estamos prestándole atención.

- **Muestra:** Parte o proporción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él.

- **Relaciones Humanas:** Son las direccionadas a crear u mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por otros y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la persona.

- **Teoría:** Conjunto de construcciones hipotéticas, conceptos, definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que ofrecen un punto de vista sistemático de los fenómenos, al especificar las relaciones existentes entre variables, con objeto de explicar y predecir los fenómenos.



## **CAPITULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **3.1 HIPOTESIS**

#### **3.1.1 HIPOTESIS GENERAL**

Las estrategias de Comunicación influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco.

#### **3.1.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

**1.-** Las barreras de comunicación interpersonal influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco.

**2.-** Los niveles de comunicación influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco.

**3.-** El manejo de las estrategias de comunicación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas de hospedaje del centro histórico del Cusco.

### **3.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

##### **- Estrategias de comunicación interpersonal**

La comunicación es un proceso social, es una forma para que las personas interactúen con el grupo, la comunidad y la sociedad. Las personas se relacionan en el hogar, la escuela, el trabajo, el grupo, la comunidad, con los amigos y compañeros, siendo esencial la comunicación. Los individuos no se comunican sencillamente como tales, sino, son portadores de determinados roles sociales.

La comunicación es interactuar, es un dar y recibir mensajes incluyendo todos los signos, símbolos, claves, significados, datos, información, vivencias, experiencias y estados emocionales. Por todo ello demanda de estrategias que vienen a ser los diversos mecanismos que se buscan para lograr una comunicación efectiva o asertiva en el intercambio de mensajes que tiene las personas en la interacción personal.

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

### **- Desempeño laboral**

El desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

### 3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

*Tabla N° 05*  
*Operacionalización de variables*

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<p><b><u>INDEPENDIENTE</u></b></p> <p><b>Estrategias de comunicación Interpersonal</b></p>	<p>Estrategias de comunicación formal</p>	<p>-Manual de organización y funciones</p> <p>-Organigrama funcional</p> <p>-Planes</p> <p>-Programas</p> <p>- Informes</p> <p>- Memorándum</p>
	<p>Estrategias de comunicación informal</p>	<p>-Charlas</p> <p>-Reuniones institucionales</p> <p>-Actividades recreativas</p>
<p><b><u>DEPENDIENTE</u></b></p> <p><b>Desempeño Laboral</b></p>	<p>Proactividad</p> <p>Cooperación</p> <p>Cumplimiento de las normas de seguridad</p> <p>Comunicación</p>	<p>-Nivel de iniciativa</p> <p>-Nivel de colaboración</p> <p>-Uso de implementos de seguridad</p> <p>-Formal e informal</p>

*Elaboración Propia*

### 3.4 MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	POBLACIÓN - MUESTRA
<p><b>Problema General</b> ¿Cómo influyen las estrategias de comunicación interpersonal en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>1.- ¿De qué manera las barreras de comunicación interpersonal influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco?</p> <p>2.- ¿De qué manera los niveles de comunicación influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco?</p> <p>3.- ¿De qué manera el manejo de estrategias comunicativas influye en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar cómo influyen las estrategias de comunicación interpersonal en el desempeño laboral de los trabajadores de las Casas Hospedaje del centro histórico del Cusco.</p> <p><b>Objetivo Especifico</b></p> <p>1.- Determinar cómo influye las barreras de comunicación interpersonal en el desempeño laboral de los trabajadores Casas Hospedaje del Centro histórico del Cusco.</p> <p>2.- Determinar cómo influye los niveles de Comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores de las Casas Hospedaje del centro histórico del Cusco.</p> <p>3.- Determinar cómo influye el manejo de estrategias comunicativas en el desempeño laboral de los trabajadores de las Casas Hospedaje del centro histórico del Cusco.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Las estrategias de Comunicación influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco.</p> <p><b>Hipótesis Especificas</b></p> <p>1.- Las barreras de comunicación interpersonal influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco.</p> <p>2.- Los niveles de comunicación influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco.</p> <p>3.- El manejo de las estrategias de comunicación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas de hospedaje del centro histórico del Cusco.</p>	<p><b>Independientes</b></p> <p>Estrategias de comunicación Interpersonal</p> <p><b>Dependiente</b></p> <p>Desempeño Laboral</p>	<p><b>Independiente</b></p> <p>-Manual de organización y funciones -Organigrama funcional -Planes -Programas - Informes - Memorándum</p> <p>-Charlas -Reuniones institucionales -Actividades recreativas</p> <p><b>Dependientes</b></p> <p>- Nivel de iniciativa - Nivel de colaboración - Uso de implementos de seguridad - Formal e informa</p>	<p><b>Población</b></p> <p>33 colaboradores que laboran en las casas hospedaje del centro histórico del Cusco.</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>Se trabajará con el total de la población de colaboradores de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco.</p>

## CAPITULO IV: METODOLOGIA

### 4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1.1. TIPO

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación Aplicada, Descriptiva y Correlacional el cual buscó evaluar la práctica de la comunicación organizacional de los directivos, trabajadores y colaboradores de las casas hospedajes del Centro Histórico del Cusco para lograr sus objetivos.

La investigación es *aplicativa* por cuanto busca brindar propuestas de decisión a las casas de hospedaje del centro histórico del cusco a fin de mejorar sus estrategias de comunicación.

La *Investigación Descriptiva* está Orientada al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación – espacio temporal dado. Este tipo de investigación nos ayudó a describir el problema cómo es y cómo se manifiesta dentro las casas hospedajes

El tipo de la investigación es *correlacional*; con el propósito de nuestra investigación utilizamos el tipo de investigación correlacional porque mediante este podremos medir el grado de relación que existe entre las variables de nuestra investigación.

Este tipo de investigación está dirigida a promover soluciones concretas, puesto que en este trabajo de investigación se propone un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional, a partir del trabajo que se realizan en las casas hospedaje del Centro Histórico del Cusco, de esta forma se establece la relación causa-efecto.

#### **4.1.1. NIVELES**

Se plantea EL NIVEL EXPLORATORIO por cuanto se observará un fenómeno que será analizado con el propósito de identificar su función y reconocimiento e identificación del problema de comunicación organizacional que presentan las casas hospedaje del Centro histórico del Cusco motivo de estudio.

El trabajo de investigación es del nivel *Descriptiva*, el cual buscó evaluar la práctica de la comunicación organizacional de los directivos, trabajadores y colaboradores de las casas hospedajes del Centro Histórico del Cusco para lograr sus objetivos.

La Investigación Descriptiva está Orientada al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación – espacio temporal dado. Este tipo de investigación nos ayudó a describir el problema cómo es y cómo se manifiesta dentro las casas hospedajes

#### **4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se aplicó el diseño no experimental, debido a que el trabajo investigado cumple con todas las características de la investigación científica social; por tanto, nuestra variable independiente que es la comunicación organizacional no puede ser manipulada; además, no se efectuó ninguna actividad experimental para la comprobación de la hipótesis.

Este diseño nos permitió validar la aplicación de la comunicación organizacional en las casas hospedajes del Centro Histórico del Cusco; asimismo, es transversal en el tiempo, puesto que los instrumentos que se empleó para conocer la comunicación organizacional en las casas hospedajes, se administrará en un solo momento.

Así mismo se puede recurrir a la aplicación del diseño transeccional o transversal por cuanto nos permitirá recolectar datos en un momento o tiempo único. El propósito es describir las variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Con el propósito de nuestra investigación utilizamos el tipo de investigación correlacional porque mediante este podremos medir el grado de relación que existe entre las variables de nuestro trabajo.

#### **4.3. UNIDAD DE ANALISIS**

La unidad de análisis serán el público objeto de estudio es decir en nuestro trabajo de investigación se constituyen los públicos internos de las casas hospedaje del centro histórico del Cusco. Especificando nuestra unidad de análisis son los administrativos, y empleados de las diversas áreas.

#### **4.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO**

Todo proceso de investigación implica una selección de población o fuentes de información. Por consiguiente, se consideró a los diversos actores involucrados en el proceso de comunicación organizacional: directivos, trabajadores y colaboradores de las casas hospedajes.

#### **4.5. TAMAÑO DE MUESTRA**

La cantidad de casas hospedaje en el mercado de Cusco es de treinta, de las cuales hemos visto por conveniente seleccionar tres que se constituyen en el diez por ciento de las unidades representativas motivo de nuestra investigación.

Con fines de nuestra investigación se hace uso del método de *muestreo no probabilístico* y el *tipo de investigación es por conveniencia*, por cuanto las personas seleccionadas en la investigación serán fácilmente seleccionadas porque están disponibles y estarán establecidos por interés de los investigadores.

### **4.5.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

El trabajo de investigación comprende la selección adecuada de la población o fuente, por tanto se puede entender que serán los actores involucrados en el proceso de comunicación organizacional como son: Gerentes, administradores, trabajadores de las diversas áreas y colaboradores de las casas hospedaje del centro histórico de Cusco, que se distribuyen de la siguiente forma:

- Casa hospedaje Mirador de Santa Ana : 13 colaboradores
- Casa hospedaje Incasita: 10 colaboradores
- Casa hospedaje Kuntur Wasi: 10 colaboradores

## **4.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **4.6.1. METODOS**

#### **Entrevista**

Se aplicará a través de una guía de preguntas que se desprenden de la operacionalización de variables, lo cual hará factible la captación de información de los actores, para contrastar con las respuestas que se obtuvieron mediante la aplicación de los cuestionarios. En esta investigación se realizará entrevistas a los directivos de las casas hospedajes

#### **Encuesta**

Esta técnica de medición se aplicará a través de un cuestionario; asimismo, nos permitirá indagar y conocer la comunicación entre los miembros de las casas hospedajes; de esta manera, se incrementa el sentido de pertenencia de las personas como parte de la organizaciones motivo de estudio. Dicho cuestionario se aplicará a directivos y trabajadores.



## **4.6.2. TECNICAS**

### **Cedula de entrevista**

Documento que tendrá una serie de preguntas dirigidas para obtener información específica, permitirá la obtención de información valiosa para la investigación, como resultado de la realización de la entrevista los miembros de las casas hospedajes.

### **Cuestionario**

Es un instrumento para recabar información desde la misma fuente del problema, que vendrán a ser los actores comunicativos de las casas hospedajes motivo de estudio. Nos permitirá detectar patrones y actitudes de comunicación, medir el nivel de práctica de la comunicación organizacional, recoger información sobre hábitos comunicacionales en la organización.

## CAPITULO V: PRESENTACION DE RESULTADOS

### 5.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizará estadística descriptiva para el procesamiento de las preguntas del instrumento y para la prueba de hipótesis se utilizará estadística inferencial a través de la Rho de sperman:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

#### 5.1.1. ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN DE PARTICIPANTES

##### Gestión de la Comunicación

De acuerdo con lo observado, en las casas hospedaje motivo de la investigación, es claro que no se registra una comunicación fluida entre todos sus miembros.

Esta realidad es evidenciada en la falta de retroalimentación y movimiento de información en las diferentes direcciones; asimismo, en las redes y medios de comunicación manejados por las casas hospedajes, a pesar de que el número de trabajadores con la que cuentan cada una de estas organizaciones es mínima.

Asimismo, se puede evidenciar que en muchos casos el proceso comunicativo se reduce a un simple envío de información o comunicación unidireccional sin respuesta, hechos que no fortalece los espacios de dialogo y una comunicación bidireccional con feedback, puesto que los miembros de las casas hospedaje reciben, asimilan y ponen en práctica los conocimientos, principios y valores que se imparten.

Por otra parte, se observa que las actividades de comunicación, entre dos a más personas (comunicación interpersonal), y también de manera colectiva para tomar

acuerdos institucionales son muy esporádicas, por cuanto las directivas u órdenes se establecen de manera vertical y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones es casi nula.

Es importante señalar que la comunicación interpersonal y colectiva, presenciada en las casas hospedaje, pone de manifiesto las características de personalidad de los miembros de las casas hospedajes como: inseguridad, desconfianza y falta de compromiso organizacional.

La participación y el sentido de pertenencia a la organización no se evidencian en el actuar de los trabajadores, el trabajo se desarrolla de manera rutinaria y en el afán de cumplir solo con la tarea encomendada, mostrándose la falta de iniciativa y pro actividad.

Los medios de comunicación utilizados en las distintas casas hospedaje evaluadas son únicamente las de carácter verbal, sin tomar en cuenta otras formas de comunicación que podrían ser muy útiles para un adecuado proceso de comunicación interpersonal entre los trabajadores de las organizaciones.

Es importante señalar que la falta de más medios de comunicación se constituye en una muralla que impide un amplio nivel de entendimiento laboral entre los trabajadores.

Es evidente que las falencias comunicativas entre el personal de las casas hospedaje conlleva a la prestación de servicios nada correctos en favor de los visitantes porque el personal no maneja las formas de comunicaciones verbales y no verbales para entablar una relación asertiva con los huéspedes.

### **Análisis de la entrevista**

A continuación se presenta la síntesis de la entrevista realizada a los gerentes propietarios de las casas hospedaje, Mirador de Santa Ana, Kuntur Wasi e In Casita.

Se aborda primero los datos generales, seguidamente se analizan las variables relacionadas con la comunicación organizacional dentro de las casas hospedaje.

En la siguiente tabla se detallan los datos generales de las personas entrevistadas:

*Tabla N° 06*  
*Datos generales de los entrevistados*

<b>GERENTES PROPIETARIOS DE LA CASAS HOSPEDAJE</b>				
<b>N°</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>EDAD</b>	<b>SEXO</b>	<b>NOMBRE DE LA CASA HOSPEDAJE</b>
<b>01</b>	Esther Vizcarra	62	F	Mirador de Santa Ana
<b>02</b>	María Natividad Tocre	64	F	Kuntur Wasi
<b>03</b>	Rosa Polar Aiquipa	42	F	In Casita

Elaboración propia

**1. Coméntenos acerca de la labor como gerente o administrador de la casa hospedaje**

Los entrevistados señalan que su trabajo es velar por el desarrollo y prosperidad de la empresa que dirige, para dicho propósito es necesario tener establecidos planes de trabajo y hacer el seguimiento para el cumplimiento de los objetivos programados.

**2. ¿Con que frecuencia se modifica la filosofía, misión y visión de su casa hospedaje?**

Los entrevistados manifiestan que estas no cuentan con ninguno de estos componentes fundamentales para establecer el rumbo de la organización, indican que las actividades se desarrollan dependiendo de las circunstancias y el contexto en el cual se realizan las actividades.

**3. Puede usted describir las relaciones comunicativas entre los miembros de su casa hospedaje**

Los informantes mencionaron que las relaciones comunicativas son cordiales entre todos los trabajadores indicando que la comunicación es horizontal.

Asimismo señalan que la comunicación en grupo no son tan frecuentes, es decir no es frecuente hacer reuniones con los trabajadores por la naturaleza misma que tiene el trabajo de cada uno de los miembros de las casas hospedaje.

**4. De acuerdo a su criterio como considera el ambiente laboral ¿es dinámico y participativo?**

Los entrevistados indicaron que relación al ambiente laboral este no es dinámico y participativo, por cuanto cada trabajador cumple con su tarea establecida y en muchos casos estas tareas son eminentemente individuales, luego de las cuales se retiran de su centro de trabajo, lo que no permite muchas veces socializar entre los compañeros los beneficios y deficiencias del que hacer laboral.

Señalan que son pocas las oportunidades en las que puede haber reuniones y se pueda ver la interacción de los trabajadores.

**5. Las formas de comunicación que utiliza la institución educativa para comunicarse ¿son adecuadas?**

En relación a esta pregunta manifestaron que la mejor forma de comunicación es la interpersonal ya que es la forma más directa de llegar a los trabajadores y en algunos casos cuando se infringen las normas laborales se recurre al memorándum.

Indican que no se hace uso de otras formas de comunicación para llegar a los trabajadores.

- 6. ¿Qué importancia tiene la participación de los trabajadores de la casa hospedaje en las actividades que se realizan? ¿Se consideran las sugerencias y opiniones?**

Al respecto, los entrevistados indican que la opinión de los trabajadores es muy importante porque les ayuda a corregir errores que muchas veces no son percibidos por los gerentes, propietarios o administradores, señalan así mismo que todo aporte del trabajador en favor de la casa hospedaje es recibido y tomado en cuenta, especialmente de los trabajadores más antiguos.

- 7. ¿Quiénes participan en la elaboración de los documentos administrativos de gestión de la casa hospedaje?**

En referencia a esta pregunta, señalan que los documentos de gestión administrativa y planes de trabajo son elaborados por la gerencia o administración, tomando en cuenta casi siempre los aportes que pudieran surgir de los trabajadores.

- 8. ¿Se brinda capacitación al personal de su casa hospedaje? ¿Con qué frecuencia?**

Referente al planteamiento de la pregunta los entrevistados señalan que las capacitaciones son muy esporádicas cuando puede haber una posibilidad, los trabajadores están más sujetos a las recomendaciones que vienen de la gerencia o administración.

**5.1.2. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE  
ANÁLISIS DE LAS CASAS HOSPEDAJE EN SUS RELACIONES  
COMUNICATIVAS INTERPERSONALES.**

**DATOS GENERALES**

Cuadro N° 1

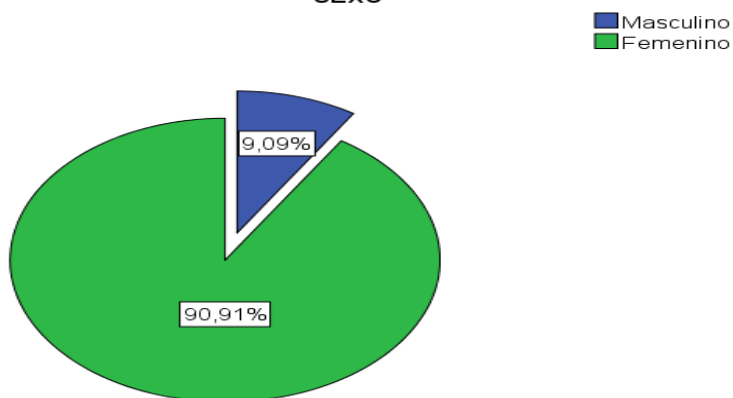
**SEXO**

N	Válido	33
	Perdidos	0

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Masculino	3	9,1	9,1	9,1
Femenino	30	90,9	90,9	100,0
Total	33	100,0	100,0	

*Gráfico N°01*

**SEXO**



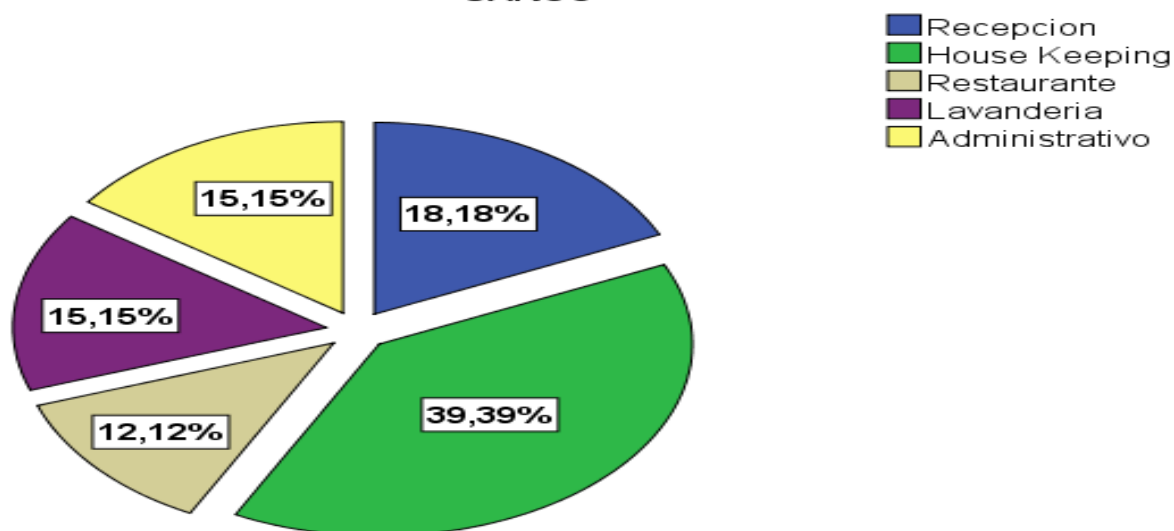
Cuadro N° 02

CARGO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Recepción	6	18,2	18,2	18,2
House Keeping	13	39,4	39,4	57,6
Restaurante	4	12,1	12,1	69,7
Lavandería	5	15,2	15,2	84,8
Administrativo	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 02

CARGO



El análisis del trabajo se desarrolló en tres casas hospedajes: El Mirador de Santa Ana, Kuntur Wasi e In Casita, que en total congrega 33 trabajadores los mismos que están clasificados porcentualmente de la siguiente forma el 39.39% desarrollan en trabajo de house keeping, el 18.18% de recepcionistas, el 15.15% desarrollan el trabajo de lavandería un 15.15% la labor de administrativos o gerencia y finalmente el 12.12% trabajan en el servicio de cocina o restaurante.



## ANALISIS DE LAS PREGUNTAS

1. **¿Los documentos de gestión administrativa (Reglamento interno, MOF, ROF, Plan de acción) son los que encaminan el trabajo y cumplimiento de los objetivos de la institución en la cual labora?**

*Cuadro N°03*

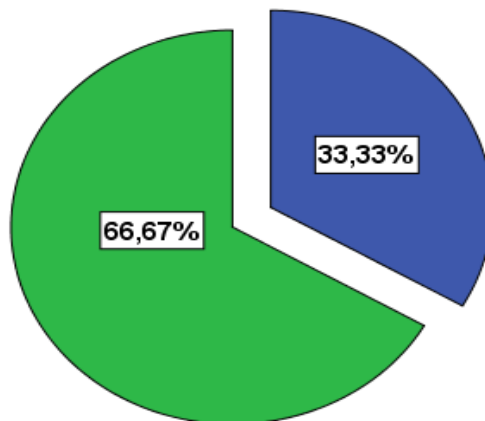
*¿Los documentos de gestión administrativa (Reglamento interno, MOF, ROF, Plan de acción) son los que encaminan el trabajo y cumplimiento de los objetivos de la institución en la cual labora?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	11	33,3	33,3	33,3
Casi siempre	22	66,7	66,7	100,0
Total	33	100,0	100,0	

*Gráfico N° 03*

**¿Los documentos de gestion administrativa (Reglamento interno, MOF, ROF, Plan de accion) son los que encaminan el trabajo y cumplimiento de los objetivos de la institucion en la cual labora?**

■ Siempre  
■ Casi siempre



Los resultados nos reflejan que en un 66.67% los trabajadores de los diversas áreas cumplen casi siempre con los documentos de gestión administrativa que tiene cada una de las casas hospedaje motivo del análisis, mientras que un 33.33% expresa que los documentos de gestión que tiene el hospedaje orienta su trabajo para lograr los objetivos que su centro de labor les encomienda.

**2. ¿Se practica una buena comunicación entre los miembros de la casa hospedaje en la cual usted labora?**

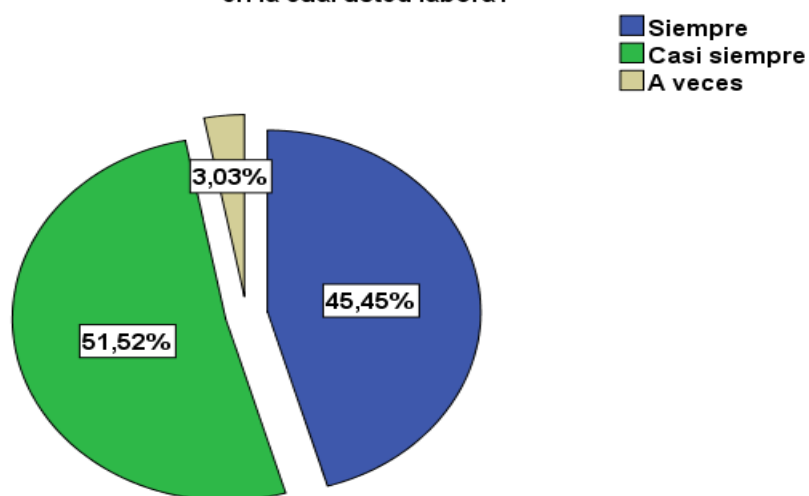
*Cuadro N° 04*

*¿Se practica una buena comunicación entre los miembros de la casa hospedaje en la cual usted labora?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	15	45,5	45,5	45,5
Casi siempre	17	51,5	51,5	97,0
A veces	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 04

**¿Se practica una buena comunicacion entre los miembros de la casa hospedaje en la cual usted labora?**



Esta pregunta nos presenta un resultado importante, puesto que la comunicación entre los miembros del trabajo es positiva entendiéndose que un 51.52% de los trabajadores manifiesta que la comunicación con sus compañeros se da siempre y un 45.45% expresa que la buena comunicación en el trabajo se da casi siempre. Mientras un reducido porcentaje del 3.03% afirma que la buena comunicación en el centro de trabajo se da a veces.

### 3. ¿Su ambiente laboral es cómodo y agradable?

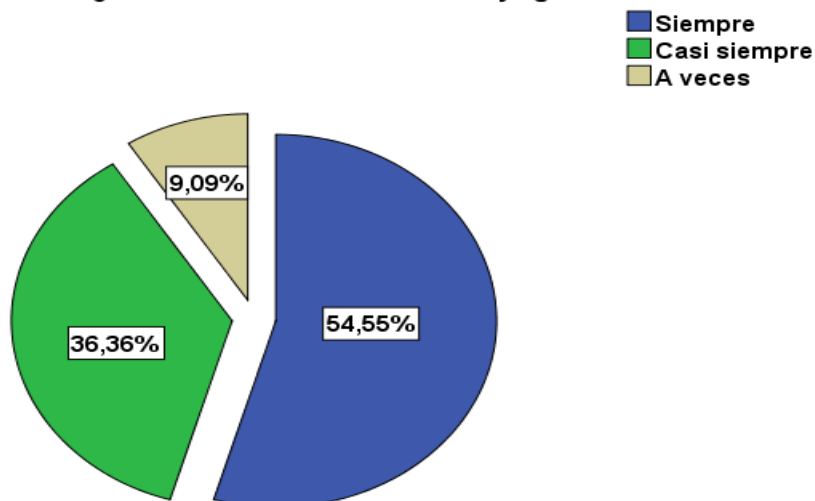
Cuadro N° 05

¿Su ambiente laboral es cómodo y agradable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	18	54,5	54,5	54,5
Casi siempre	12	36,4	36,4	90,9
A veces	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 05

¿Su ambiente laboral es cómodo y agradable?

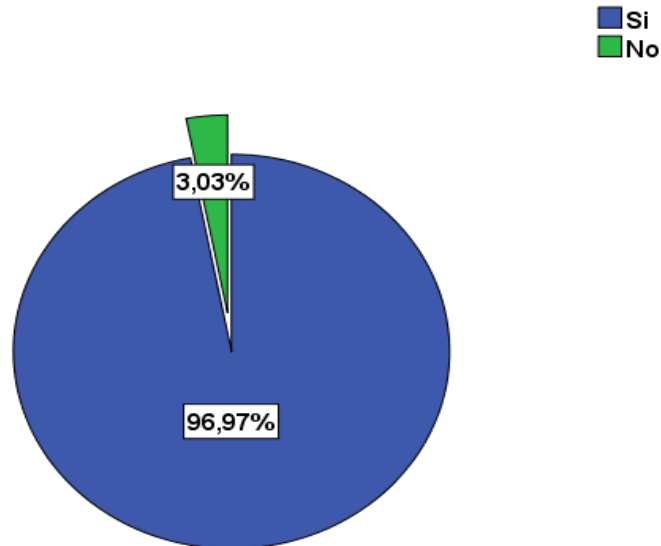


De acuerdo la pregunta planteada el análisis demuestra que el 54.55% de los trabajadores sienten que el ambiente laboral de la casa hospedaje es cómodo y agradable, lo cual expresa que el ámbito de trabajo es el apropiado para cumplir con las tareas encomendadas, así mismo otro importante porcentaje del 36.36% indica que casi siempre se sienten cómodos pues su centro de labor es agradable. Un 9.09% de trabajadores afirma que su ambiente laboral a veces es cómodo y agradable.

#### 4. ¿Tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos de su empresa?

Gráfico N° 06

¿Tiene conocimiento de la mision, vision y objetivos de su empresa?



Este resultado es importante porque nos arroja que un estimado del 96.97% de trabajadores indica conocer la misión, la visión y los objetivos que tiene la casa hospedaje en la que laboran, lo cual nos indica que al conocer cada uno de estos componentes también pueden desempeñarse satisfactoriamente y tan sólo un reducido 3.03% de los trabajadores dice no conocer ni la misión, visión y objetivos.

5. ¿Se convoca a reuniones de trabajo en la casa hospedaje donde trabaja?

Cuadro N° 07

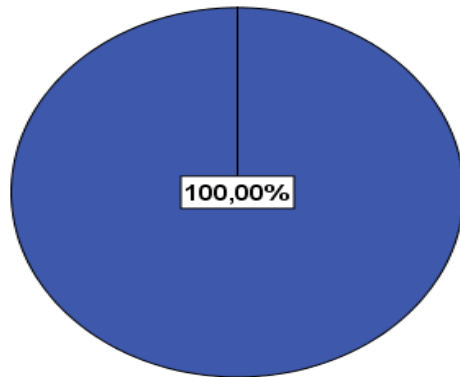
¿Se convoca a reuniones de trabajo en la casa hospedaje donde trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	33	100,0	100,0	100,0

Gráfico N° 07

¿Se convoca a reuniones de trabajo en la casa hospedaje donde trabaja?

■ Si



Según los resultado de la muestra, el 100% del personal indica que Si se convoca a reuniones de trabajo en las casas hospedaje. Este 100% representa que las reuniones que se realizan están bien organizadas y dirigidas; en estas reuniones se llegan a tener acuerdos favorables para todos los integrantes y que la frecuencia con que se reúnen es satisfactoria.

**Tablas cruzadas**

*Cuadro N° 08*

*Resumen de procesamiento de casos*

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaj e	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Las reuniones estan bien organizadas y dirigidas *						
¿Se convoca a reuniones de trabajo en la casa hospedaje donde trabaja?	33	100,0%	0	0,0%	33	100,0%
Se llega a tener acuerdos favorables para todos los integrantes *						
¿Se convoca a reuniones de trabajo en la casa hospedaje donde trabaja?	33	100,0%	0	0,0%	33	100,0%
La frecuencia con que se reunen considera que es satisfactoria *						
¿Se convoca a reuniones de trabajo en la casa hospedaje donde trabaja?	33	100,0%	0	0,0%	33	100,0%

Cuadro N° 09

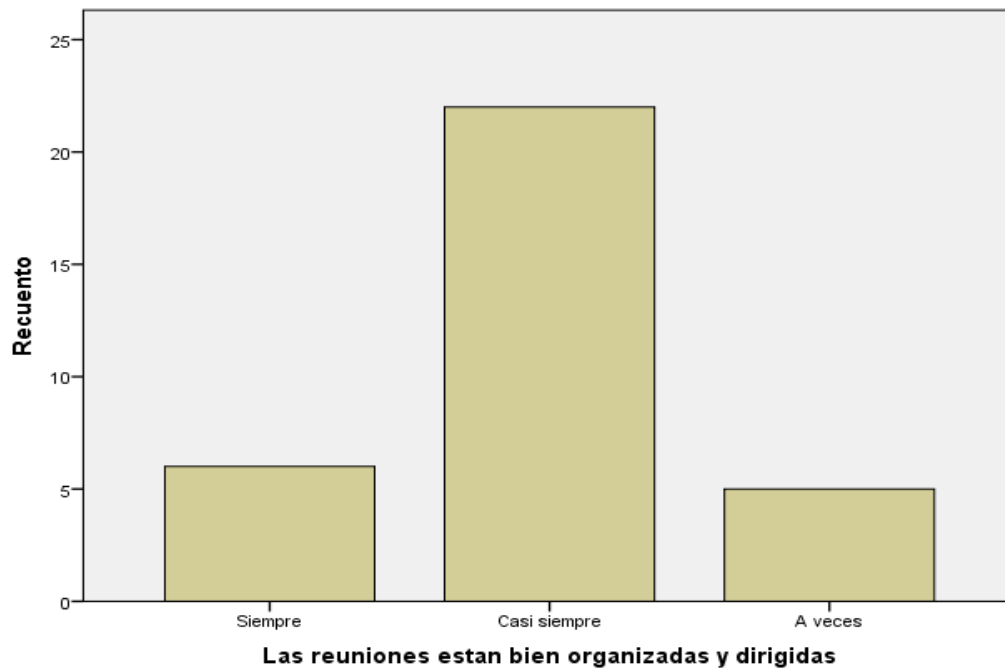
Tabla cruzada Las reuniones están bien organizadas y dirigidas\*  
¿Se convoca a reuniones de trabajo en la casa hospedaje donde  
trabaja?

Recuento

		¿Se convoca a reuniones de trabajo en la casa hospedaje donde trabaja?	
		Si	Total
Las reuniones estan bien organizadas y dirigidas	Siempre	6	6
	Casi siempre	22	22
	A veces	5	5
Total		33	33

Gráfico N°08

Gráfico de barras



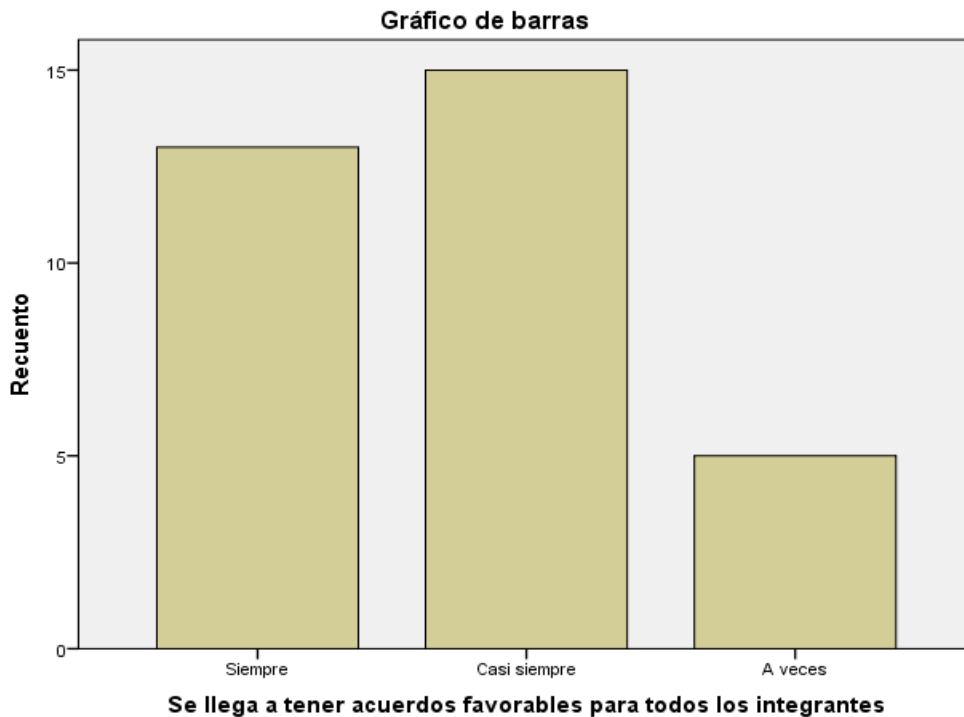
*Cuadro N° 10*

*Tabla cruzada Se llega a tener acuerdos favorables para todos los integrantes\*¿Se convoca a reuniones de trabajo en la casa hospedaje donde trabaja?*

Recuento

		¿Se convoca a reuniones de trabajo en la casa hospedaje donde trabaja?	
		Si	Total
Se llega a tener acuerdos favorables para todos los integrantes	Siempre	13	13
	Casi siempre	15	15
	A veces	5	5
Total		33	33

*Gráfico N° 09*





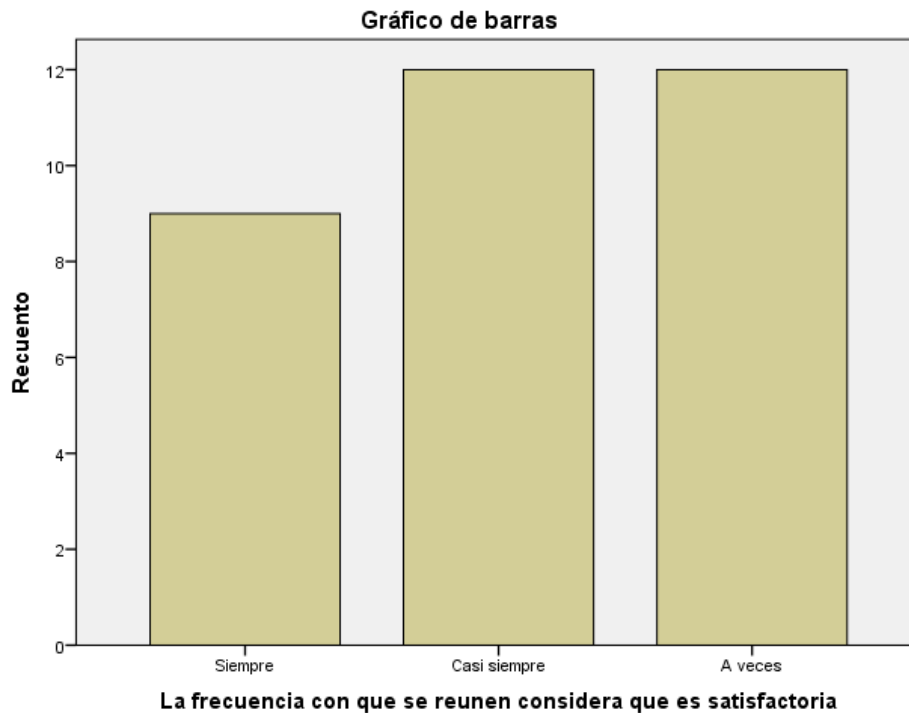
*Cuadro N° 11*

*Tabla cruzada La frecuencia con que se reúnen considera que es satisfactoria\*¿Se convoca a reuniones de trabajo en la casa hospedaje donde trabaja?*

Recuento

		¿Se convoca a reuniones de trabajo en la casa hospedaje donde trabaja?	
		Si	Total
La frecuencia con que se reúnen considera que es satisfactoria	Siempre	9	9
	Casi siempre	12	12
	A veces	12	12
Total		33	33

*Gráfico N° 10*



6. **¿La información emitida por los gerentes, propietarios o administradores de la casa hospedaje es procesada, codificada y dirigida al personal en forma oportuna?**

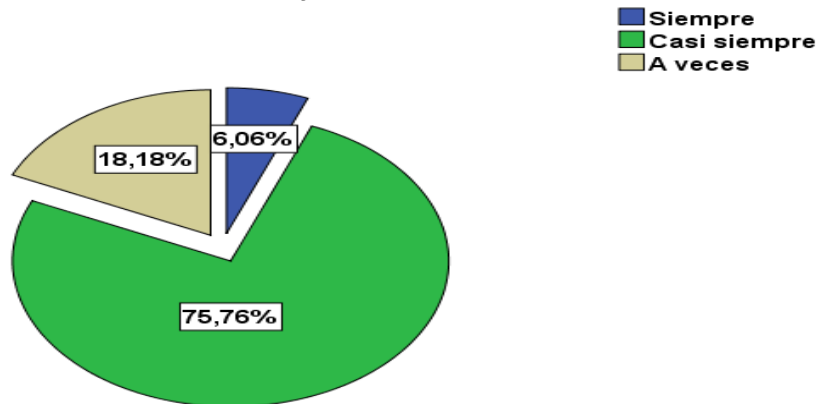
*Cuadro N° 12*

*¿La información emitida por los gerentes, propietarios o administradores de la casa hospedaje es procesada, codificada y dirigida al personal en forma oportuna?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	2	6,1	6,1	6,1
Casi siempre	25	75,8	75,8	81,8
A veces	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 10

**¿La información emitida por los gerentes, propietarios o administradores de la casa hospedaje es procesada, codificada y dirigida al personal en forma oportuna?**



En relación a esta pregunta los encuestados ponen de manifiesto en un gran porcentaje del 75.76% que casi siempre la información es procesada, codificada y dirigida de manera oportuna por parte de los administradores, gerentes o propietarios hacia los trabajadores, mientras que el 18.18% señala que siempre les llega la información de manera oportuna y un 6.06% de los trabajadores indica que a veces les llega la información de manera oportuna.

**7. ¿Los trabajadores reciben y responden adecuadamente la información oral y escrita que les dan los directivos?**

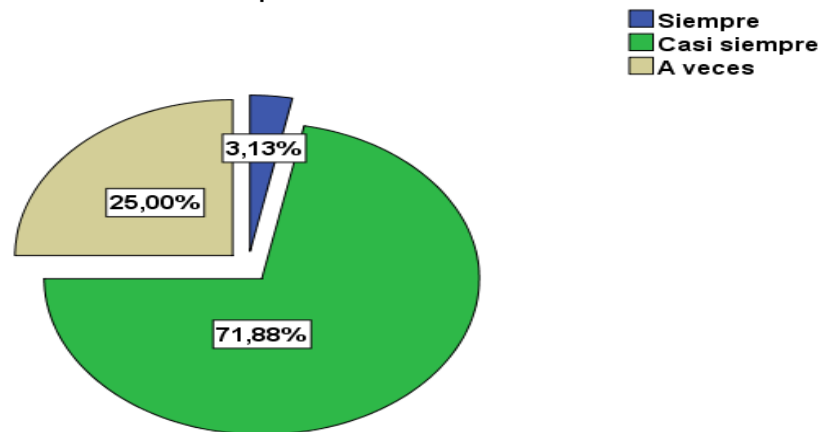
*Cuadro N° 13*

*¿Los trabajadores reciben y responden adecuadamente la información oral y escrita que les dan los directivos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	1	3,0	3,1	3,1
	Casi siempre	23	69,7	71,9	75,0
	A veces	8	24,2	25,0	100,0
	Total	32	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,0		
Total		33	100,0		

*Gráfico N° 11*

**¿Los trabajadores reciben y responden adecuadamente la información oral y escrita que les dan los directivos?**



Por los resultados alcanzados en esta pregunta por parte de los trabajadores de las diversas casas hospedaje, se aprecia que el 71.88% indican que siempre reciben y responden adecuadamente la información oral y escrita que reciben de sus superiores jerárquicos, mientras que el 25.00% establece que reciben y responden las informaciones orales y escritas casi siempre, solo el 3.13% afirma que las informaciones orales o escritas les llega oportunamente para responderlas.

**8. ¿Qué medios de comunicación se utilizan en su organización para estar informado?**

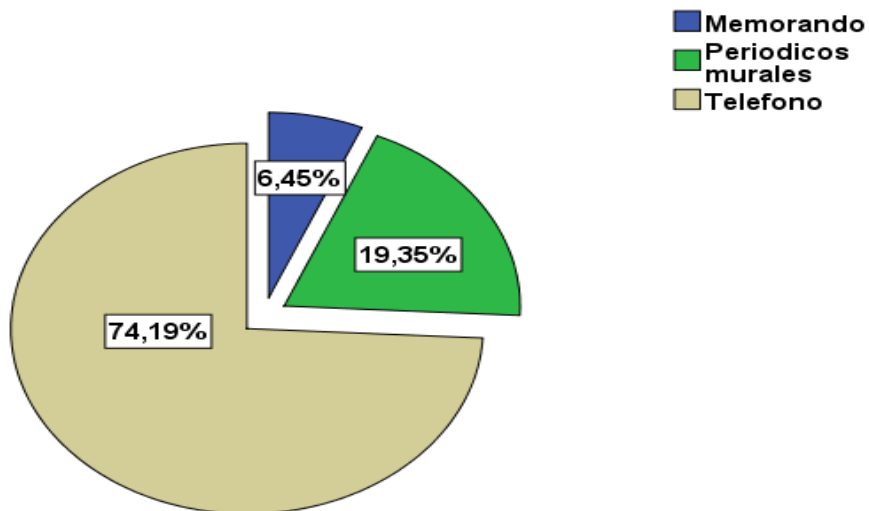
*Cuadro N° 14*

*¿Qué medios de comunicación se utilizan en su organización para estar informado?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Memorando	2	6,1	6,5	6,5
Periódicos murales	6	18,2	19,4	25,8
Teléfono	23	69,7	74,2	100,0
Total	31	93,9	100,0	
Perdidos Sistema	2	6,1		
Total	33	100,0		

*Gráfico N° 12*

**¿Que medios de comunicacion se utilizan en su organizacion para estar informado?**



Según la muestra realizada, el medio de comunicación más utilizado en su organización para estar informado es el teléfono, ocupando un 74.19% de la muestra; seguido por el 19.35% representada por comunicación vía Periódicos Murales y solo un 6.45% representada por el memorando. Se establece entonces que el medio más directo entre trabajadores y directivos de las casas hospedaje es el medio telefónico.

9. ¿Mantiene una comunicación efectiva y asertiva con todos los integrantes de la casa hospedaje en la que trabaja?

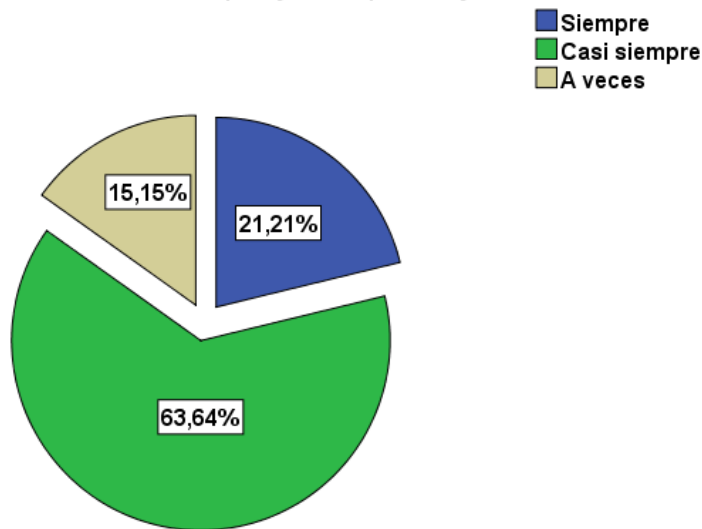
Cuadro N° 15

¿Mantiene una comunicación efectiva y asertiva con todos los integrantes de la casa hospedaje en la que trabaja?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	7	21,2	21,2	21,2
Casi siempre	21	63,6	63,6	84,8
A veces	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N°13

¿Mantiene una comunicación efectiva y asertiva con todos los integrantes de la casa hospedaje en la que trabaja?



De acuerdo a los resultados de esta pregunta el 63.64% afirma que casi siempre tienen una comunicación efectiva y asertiva con todos los compañeros de la casa hospedaje en la que trabajan; por su parte el 21.21% reconoce que siempre tiene una comunicación efectiva y asertiva con sus compañeros, mientras que el 15.15% expresa que solo a veces tiene una comunicación favorable con sus compañeros de trabajo.

**10. ¿Los directivos escuchan y reciben comentarios, críticas y sugerencias de los trabajadores de la casa hospedaje en la que trabaja?**

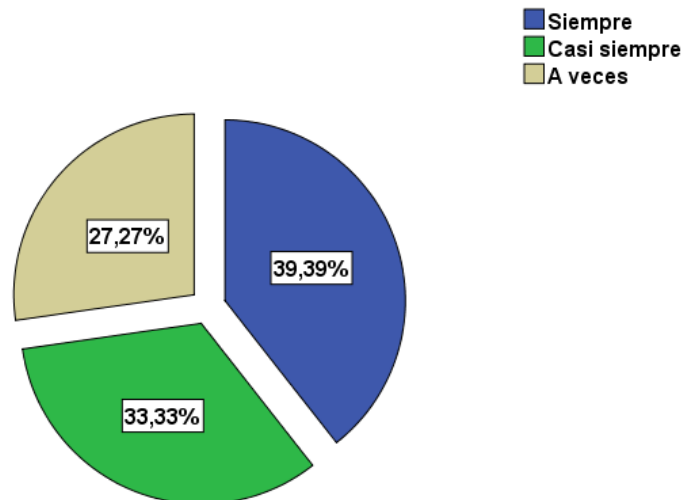
Cuadro N° 16

**¿Los directivos escuchan y reciben comentarios, críticas y sugerencias de los trabajadores de la casa hospedaje en la que trabaja?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	13	39,4	39,4	39,4
Casi siempre	11	33,3	33,3	72,7
A veces	9	27,3	27,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 14

¿Los directivos escuchan y reciben comentarios, críticas y sugerencias de los trabajadores de la casa hospedaje en la que trabaja?



La muestra establece que los directivos de las casas hospedajes siempre escuchan y reciben comentarios, críticas y sugerencias en el 39.39%, por otra parte el 33.33% de los trabajadores afirman que casi siempre son escuchados y reciben sus sugerencias: otro 27.27% pone de manifiesto que sólo a veces son escuchados y reciben los comentarios, críticas y sugerencias que les hacen a sus directivos.

## 11. ¿El trato que recibe en su trabajo influye en su rendimiento laboral?

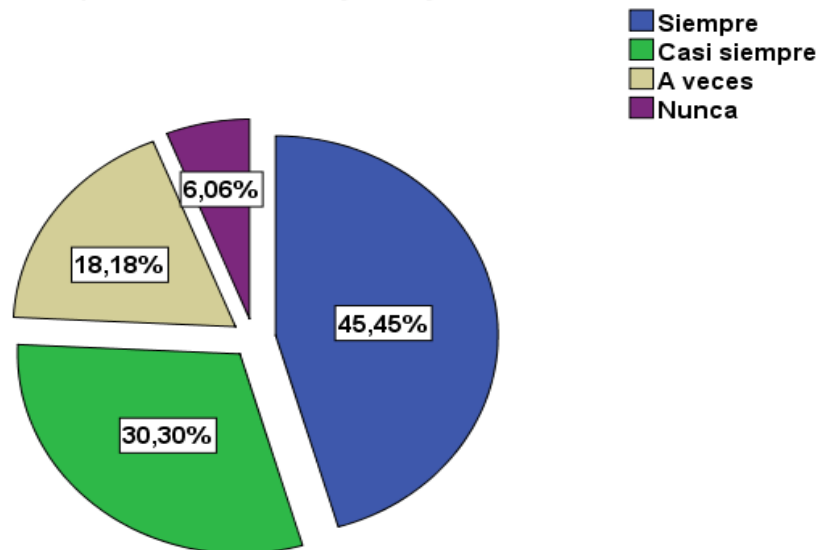
Cuadro N° 17

¿El trato que recibe en su trabajo influye en su rendimiento laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	15	45,5	45,5	45,5
Casi siempre	10	30,3	30,3	75,8
A veces	6	18,2	18,2	93,9
Nunca	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 15

¿El trato que recibe en su trabajo influye en su rendimiento laboral?



La muestra señala que en un porcentaje mayoritario del 45.45% de trabajadores el trato que reciben influye siempre en el rendimiento laboral que tienen, por su parte un 30.30% manifiesta que casi siempre va a influenciar, de otro lado, el 18.18% afirma que el trato que recibe influye en su desempeño laboral, finalmente un 6.06% reconoce que el trato que recibe no influye nunca.

**12. ¿Las habilidades comunicativas ayudan a tener unas buenas relaciones interpersonales en la casa hospedaje donde labora?**

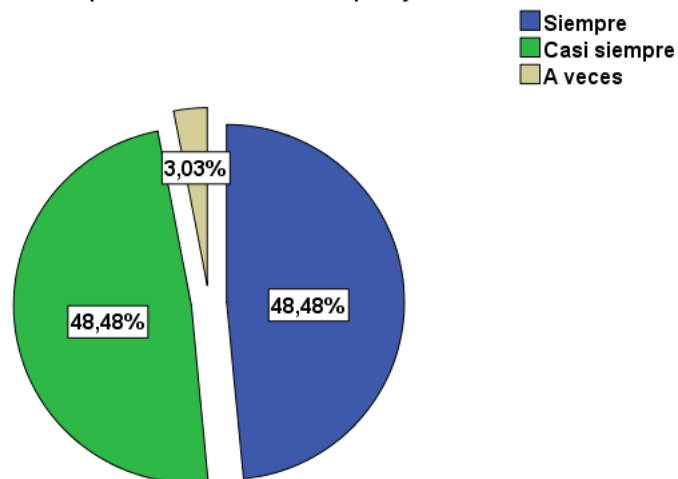
*Cuadro N° 18*

*¿Las habilidades comunicativas ayudan a tener unas buenas relaciones interpersonales en la casa hospedaje donde labora?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	16	48,5	48,5	48,5
Casi siempre	16	48,5	48,5	97,0
A veces	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

*Gráfico N° 16*

**¿Las habilidades comunicativas ayudan a tener unas buenas relaciones interpersonales en la casa hospedaje donde labora?**



La muestra establece que el 48,48% de los trabajadores cree que las habilidades comunicativas influyen en las buenas relaciones interpersonales en las casas hospedajes en las cuales laboran, para otro porcentaje semejante estas casi siempre pueden influir; mientras que para el 3,03% las habilidades comunicativas a veces ayudan a tener buenas relaciones interpersonales en la casa hospedaje donde laboran.



### 13. Sus compañeros y usted se apoyan en situaciones de necesidad o conflicto

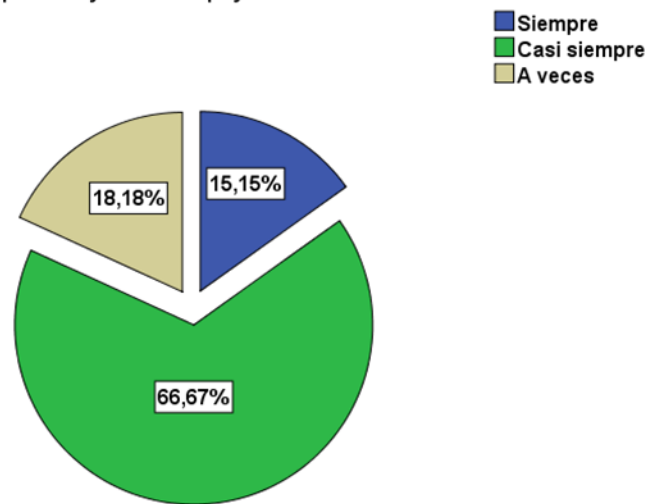
Cuadro N° 19

*Sus compañeros y usted se apoyan en situaciones de necesidad o conflicto*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	5	15,2	15,2	15,2
Casi siempre	22	66,7	66,7	81,8
A veces	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Gráfico N° 17

Sus compañeros y usted se apoyan en situaciones de necesidad o conflicto



De la muestra se establece que un mayoritario porcentaje del 66.67% de trabajadores creen que siempre se apoyan cuando se encuentran en situaciones de necesidad o conflicto, así mismo el 18.18% señala que siempre se apoyan y el 15.15% indican que a veces se apoyan en situaciones complejas dentro del centro laboral.

**14. La comunicación interna dentro de la casa hospedaje donde labora, considera usted que es:**

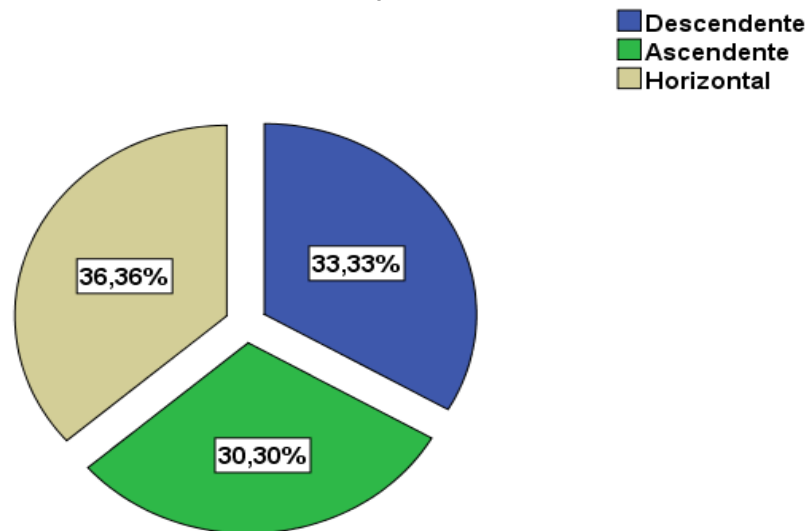
*Cuadro N° 20*

*La comunicación interna dentro e la casa hospedaje donde labora, considera usted que es:*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Descendente	11	33,3	33,3	33,3
Ascendente	10	30,3	30,3	63,6
Horizontal	12	36,4	36,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

*Gráfico N° 18*

**La comunicacion interna dentro e la casa hospedaje donde labora, considera usted que es:**



Según la muestra realizada, la comunicación interna dentro de las casas hospedaje donde laboran es Horizontal con un 36.36% y Descendente con un 33.33% de la muestra; seguido por un 30.30% que representa que la comunicación interna es Ascendente.

**15. ¿Tiene pleno conocimiento de los requerimientos y funciones del trabajo que desempeña?**

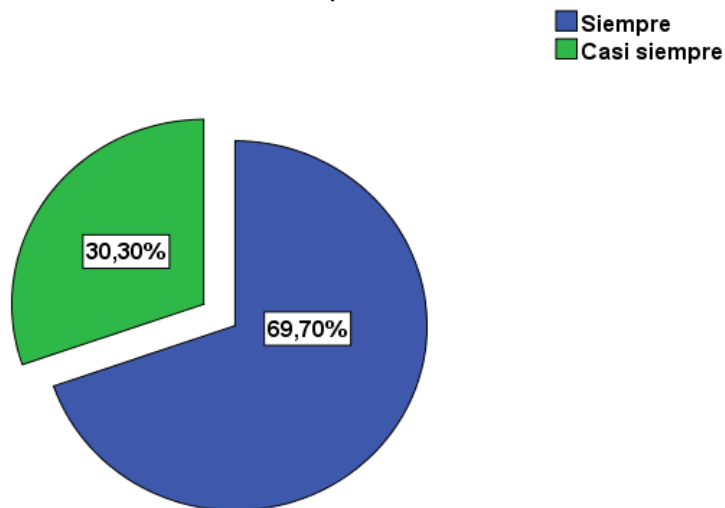
*Cuadro N° 21*

*¿Tiene pleno conocimiento de los requerimientos y funciones del trabajo que desempeña?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	23	69,7	69,7	69,7
Casi siempre	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

*Gráfico N° 19*

**¿Tiene pleno conocimiento de los requerimientos y funciones del trabajo que desempeña?**



El presente cuadro refleja que un porcentaje mayoritario del 69.70% de los trabajadores de las casas hospedaje, señalan que siempre tienen pleno conocimiento de los diversos requerimientos y funciones que deben cumplir, mientras que el 30.30% de los trabajadores dice que casi siempre tienen conocimiento de las funciones a desempeñar.

**16. ¿Considera usted que los visitantes con los cuales usted tiene contacto, se encuentran satisfechos con el servicio que les presta?**

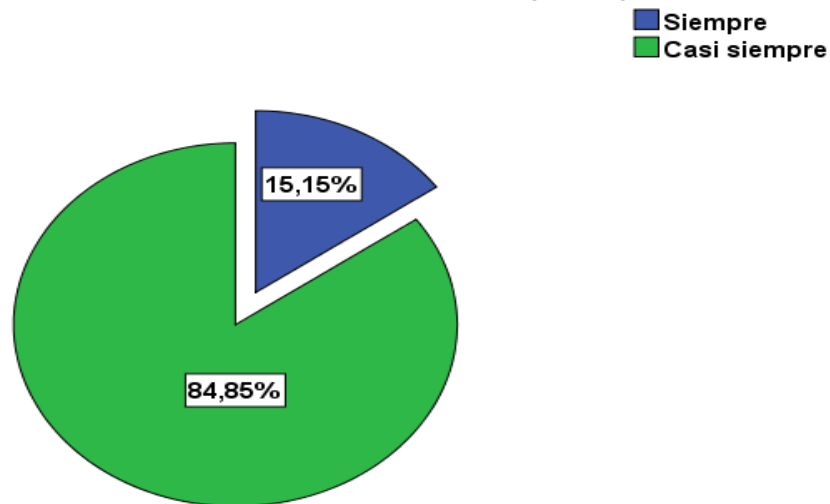
*Cuadro N° 22*

*¿Considera usted que los visitantes con los cuales usted tiene contacto, se encuentran satisfechos con el servicio que les presta?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	5	15,2	15,2	15,2
Casi siempre	28	84,8	84,8	100,0
Total	33	100,0	100,0	

*Gráfico N° 20*

**¿Considera usted que los visitantes con los cuales usted tiene contacto, se encuentran satisfechos con el servicio que les presta?**



Según la muestra realizada, el personal considera que los visitantes con los cuales tienen contacto, se encuentran satisfechos con el servicio que les prestan, ocupando un 84.85%; por su parte el 15.15% de los trabajadores dice que siempre reciben la complacencia de los huéspedes a los cuales atienden.

**17. ¿Alguna vez ha recibido una felicitación o agradecimiento por el servicio prestado a los visitantes?**

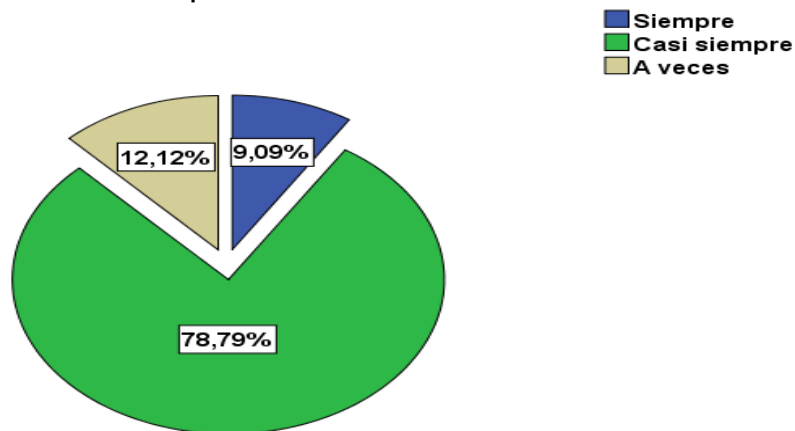
*Cuadro N° 23*

*¿Alguna vez ha recibido una felicitación o agradecimiento por el servicio prestado a los visitantes?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	3	9,1	9,1	9,1
Casi siempre	26	78,8	78,8	87,9
A veces	4	12,1	12,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

*Gráfico N° 21*

**¿Alguna vez ha recibido una felicitación o agradecimiento por el servicio prestado a los visitantes?**



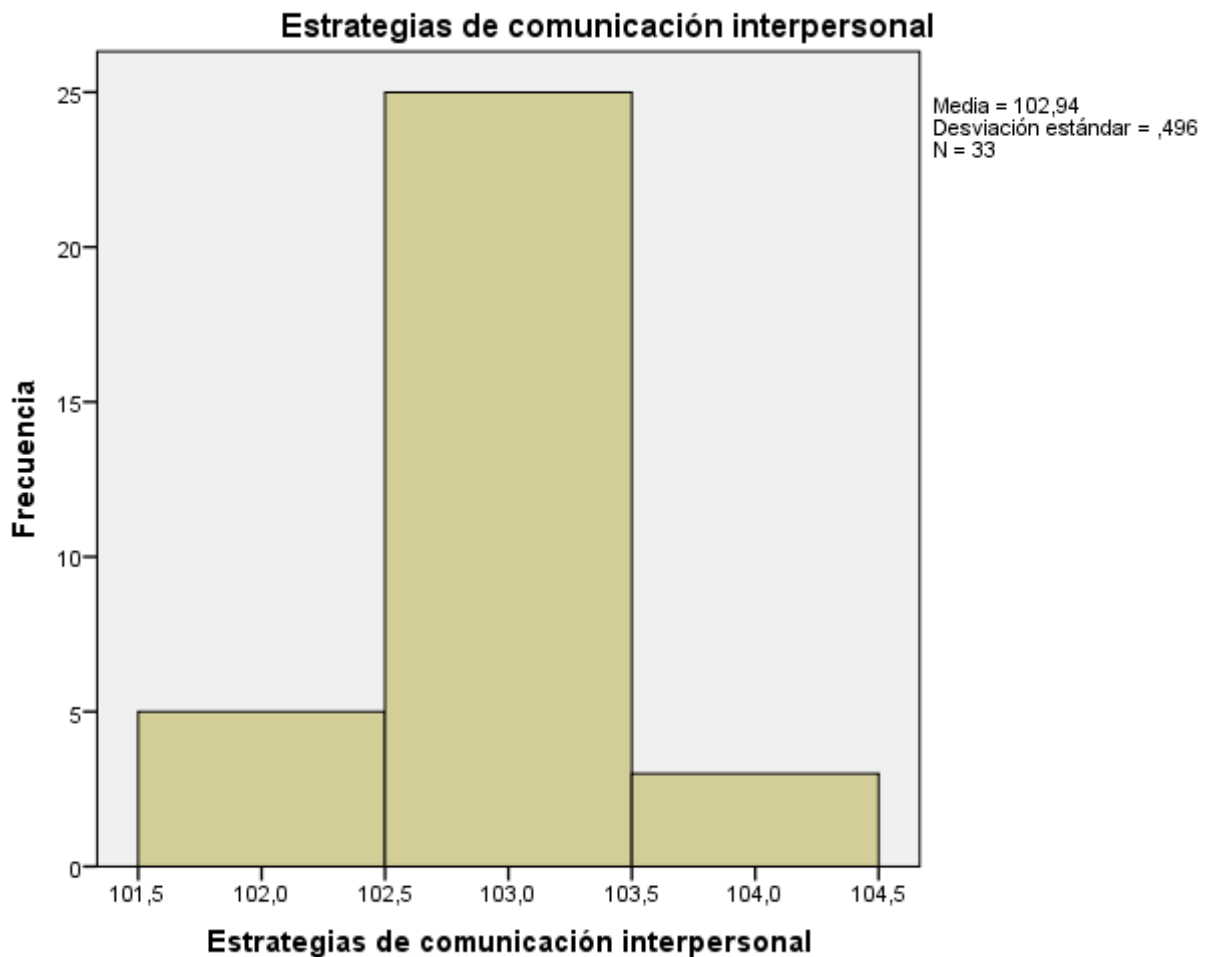
De acuerdo a la muestra realizada, Casi Siempre el personal ha recibido una felicitación o agradecimiento por el servicio prestado a los visitantes, ocupando un 78.79% de la muestra; otro 12.12% del personal de las casas hospedaje indica casi siempre reciben la felicitación de los visitantes, mientras que el 9.09% siempre reciben la felicitación y agradecimiento de los huéspedes a los cuales prestaron sus servicios.

## 5.2. PRUEBA DE HIPOTESIS

### ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

**Estrategias de comunicación interpersonal**

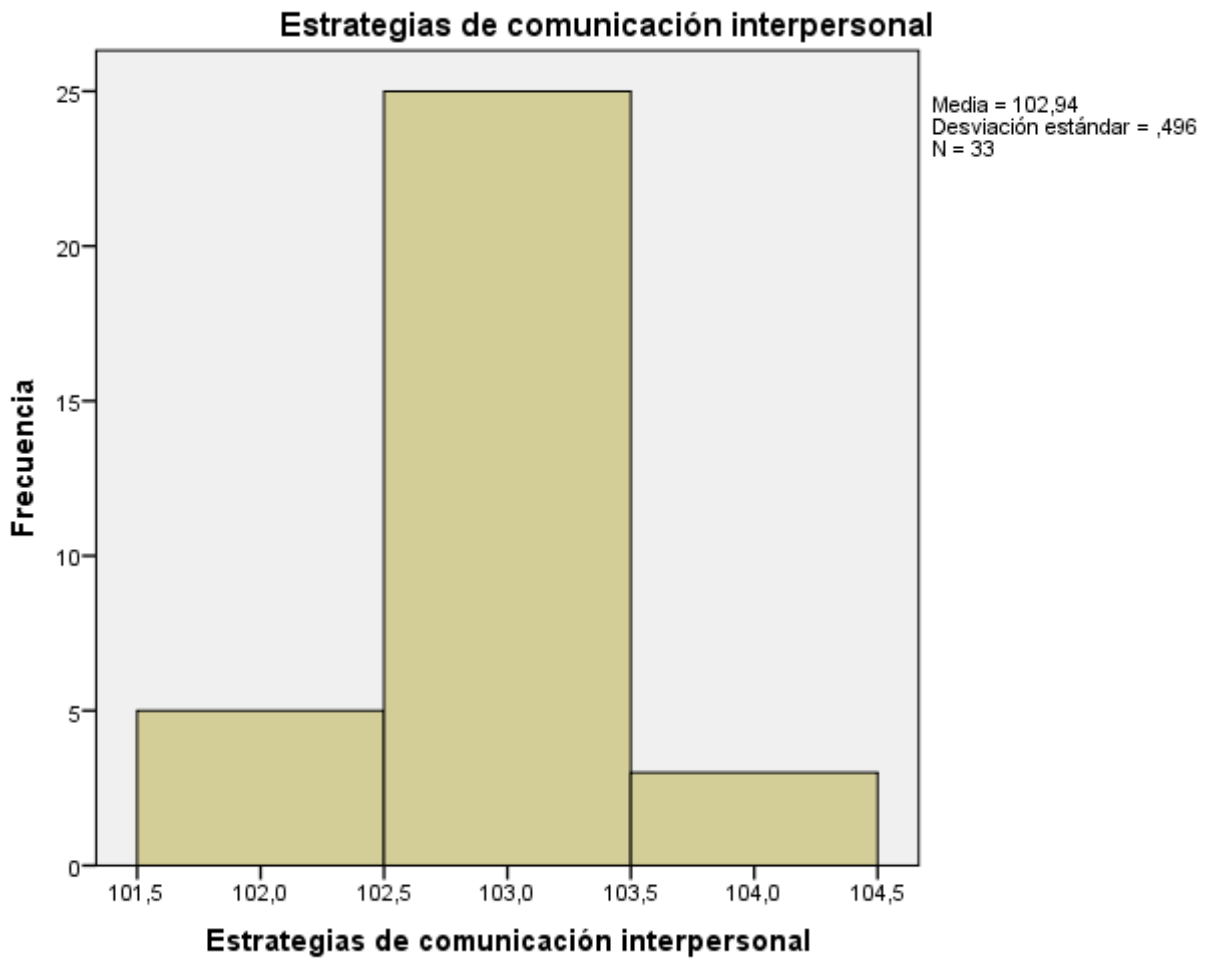
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	5	15,2	15,2	15,2
Bueno	25	75,8	75,8	90,9
Excelente	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	



## DESARROLLO DE LAS CASAS HOSPEDAJE

### Desarrollo de las casas hospedaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	1	3,0	3,0	3,0
Bueno	30	90,9	90,9	93,9
Excelente	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	



## PRUEBA DE HIPOTESIS

### Estrategias de comunicación interpersonal\*Desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje tabulación cruzada

#### Recuento

		Desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje			Total
		Regular	Bueno	Excelente	
Estrategias de comunicación interpersonal	Regular	1	4	0	5
	Bueno	0	23	2	25
	Excelente	0	3	0	3
Total		1	30	2	33

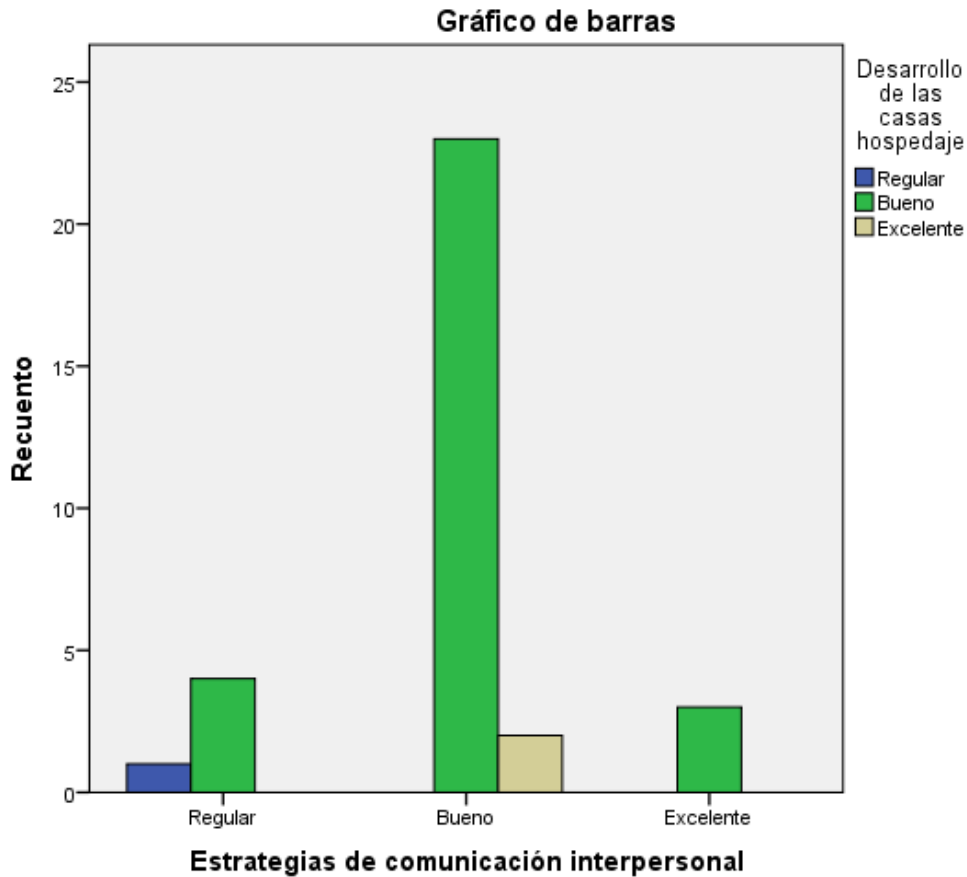
#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	G1	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6,336 <sup>a</sup>	4	,175
Razón de verosimilitud	4,983	4	,289
Asociación lineal por lineal	1,538	1	,215
N de casos válidos	33		

a. 8 casillas (88,9%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es ,09.





### 5.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Considerando que el valor de la significación asintótica de la chi cuadrado de Pearson es de 0.175, valor muy superior al coeficiente de 0.05; entonces se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis de trabajo ( $H_1$ ). De manera que las estrategias de comunicación interpersonal, no influyen significativamente en el desarrollo de las casas hospedaje del distrito de Cusco.

Sin embargo, de la lectura de las tablas se evidencia que las personas que consideran como buenas a las estrategias de comunicación interpersonal, también consideran como buenas al desarrollo de las casas hospedaje; de igual manera, las personas que consideran como excelentes las estrategias de comunicación interpersonal, también consideran como excelentes el desarrollo de las casas hospedaje, con lo que se demuestra la hipótesis formulada.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** La comunicación organizacional es una herramienta importante en el desempeño laboral de los trabajadores de las casas hospedaje, e influye positivamente, brindando un servicio que contribuye al logro del desarrollo institucional beneficiando íntegramente tanto a trabajadores y huéspedes, a través de una comunicación eficaz con los públicos internos y externos de las instituciones.

**SEGUNDA:** En las casas hospedajes del distrito de Cusco no se hace un uso adecuado de los diversos medios de comunicación que promuevan las actividades de integración con las que los trabajadores interrelacionen e intercambien mensajes, dándose una comunicación fluida y amigable lo que a su vez dificulta el trato adecuado a los huéspedes.

**TERCERA:** La comunicación organizacional en las casas hospedaje del distrito de cusco, viene a ser la columna vertebral de estas instituciones, las que se desarrollan de forma espontánea, aunque no se maneja un plan estratégico de comunicación, las actividades que se desarrollan muchas veces no son suficientes para fortalecer las relaciones comunicativas y el desempeño laboral de los trabajadores, por lo que no fomentan la participación de todos los miembros para alcanzar los objetivos institucionales. La dirección de flujo comunicativo es de tipo vertical, que se constituye en una barrera en las relaciones interpersonales.

**CUARTO:** Se elaboró una propuesta de plan de comunicación organizacional basado en el modelo de comunicación de las casas hospedaje, rescatando las actividades estratégicas consideradas en un calendario anual y la realidad comunicativa hallada durante la investigación.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** En las casas de hospedaje de la ciudad del cusco deben primar una comunicación amigable, fluida y multidireccional entre sus miembros, manteniendo un contacto permanente de buenas relaciones; lo que influirá positivamente en el desarrollo de un servicio apropiado a los huéspedes y en el desempeño laboral de los trabajadores, que conlleve a generar una imagen positiva.

**SEGUNDA:** Fortalecer los diversos medios de comunicación, así como la comunicación interpersonal para posibilitar un clima laboral favorable para todos los trabajadores y que se constituyan como fuentes fiables de información.

**TERCERA:** La participación de los trabajadores debe ser permanente, con un liderazgo rotativo y compartido, considerando opiniones para la toma de decisiones en beneficio del desarrollo institucional. Así mismo promover acciones para promover un clima laboral favorable.

**CUARTA:** Considerar la aplicación de un plan estratégico de comunicación organizacional, con el objetivo de contribuir en la disminución de amenazas y debilidades comunicativas que se presenta en las casas hospedaje, así mismo fortalecer las relaciones interpersonales y comunicativas que ya existen entre los miembros de las instituciones.

# **PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL MEJOR DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LAS CASAS HOSPEDAJE DE MIRADOR DE SANTA ANA, KUNTUR WASI E IN CASITA DEL CENTRO HISTORICO DE CUSCO**

## **1.- INTRUDUCCION:**

En el presente capítulo se presenta la propuesta de plan de Comunicación Organizacional, a través de la cual pretendemos mejorar y fortalecer la comunicación del público interno de las casas hospedaje de Cusco, que conlleve a una mejor atención a los huéspedes.

Esta propuesta se construye a partir del diagnóstico realizado y a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación. Asimismo, se diseña en base a tres estrategias que serán el punto de partida para el planteamiento de acciones que implementen y mejoren la comunicación organizacional en las casas hospedaje motivo de la investigación.

Asimismo, éste es una guía sistematizada (en términos de objetivos, estrategias y periodos) para fortalecer la Comunicación Organizacional de las casas hospedaje del centro histórico de Cusco.

## **2.- JUSTIFICACION**

En vista de que algunas casas hospedaje del centro histórico de Cusco presentan limitantes en sus procesos de comunicación organizacional e interacción personal, es necesario la aplicación de un Plan Comunicativo que servirá para manejar estrategias y actividades con las que se podrán enfrentar estas problemáticas. De esta manera se fortalecerá la Comunicación Organizacional, puesto que una buena comunicación es un elemento valioso para establecer adecuadas relaciones comunicativas entre los miembros de la institución, que redundara en un adecuado trato a los huéspedes y en la buena imagen de cada una de las casas hospedaje.

Este Plan de Comunicación Organizacional muestra estrategias y actividades que contribuirán al desarrollo de vínculos comunicativos y al mejoramiento de la calidad de servicio que prestan.

Asimismo, con este plan se propone la idea de generar diferentes espacios de integración y fortalecer la relación comunicativa entre los miembros de la organización.

Se considera este plan como un aporte a la estructura orgánica de cada una de las casas hospedajes del centro histórico ya existentes en la localidad, para mejorar la Comunicación Organizacional que contribuya al desarrollo y fortalecimiento de estos centros de hospedaje.

### **3.- OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Objetivo general**

Mejorar los procesos de Comunicación entre los trabajadores de las casas hospedaje, para contribuir al desarrollo de cada una de ellas.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Implementar estrategias para mejorar la comunicación entre los miembros de las casas hospedaje.
- Fortalecer prácticas inclusivas en los trabajadores de la institución, la que influirá en el buen trato a los huéspedes.
- Contribuir con el compromiso de trabajo de los trabajadores para con el centro laboral.

### **4.- PÚBLICO OBJETIVO**

Comprende a todos los miembros que laboran en las casas hospedaje Mirador de Santa Ana, Kuntur Wasi e In Casita.

## ACCIONES PARA FORTALECER LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL

*Tabla N° 07*

N°	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
01	Reuniones de identificación de la realidad institucional para socializar los objetivos, misión, visión, reglamento interno y plan de trabajo, principios y valores.	Trimestralmente	Gerencia o administración
02	Reunión con los trabajadores para fortalecer el liderazgo, participación y toma de decisiones, asimismo para debatir y dar solución a diversos temas o asuntos que se presenten en la institución educativa.	Mensualmente	Gerencia o administración
03	Realización de actividades en fechas importantes	Todo el año	Todos los trabajadores

*Elaboración propia*

## ACCIONES PARA IMPLEMENTAR Y FORTALECER LOS MEDIOS COMUNICATIVOS

*Tabla N° 08*

N°	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
04	Entregar folletos que ilustren la misión, visión, reglamento interno de la institución, principios y valores a los trabajadores de las casas hospedaje.	Trimestralmente	Gerencia o administración

05	Usar los medios electrónicos institucionales (Redes sociales Facebook / pagina institucional) para mantener informado a los miembros de la institución.	Cada día	Gerencia o administración
06	Crear y actualizar el periódico mural	Dos veces al mes	Todos los trabajadores
07	Instalar y promocionar el uso de un buzón de sugerencias para recepcionar los comentarios ideas o quejas tanto de los trabajadores como de los huéspedes.	Marzo	Dirección

*Elaboración propia*

## ACCIONES PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN

*Tabla N° 09*

N°	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
08	Jornada de esparcimiento e integración entre los miembros de la institución.	1 vez al año	Gerencia o administración
09	Celebración del día del trabajador y día institucional, como oportunidad para integrar a los miembros de la institución.	Días establecidos	Todos los trabajadores
10	Jornadas deportivas entre los trabajadores de la institución.	trimestral	Todos los trabajadores

*Elaboración propia*

## ACCIONES PARA DESARROLLAR UNA COMUNICACIÓN HORIZONTAL

*Tabla N° 10*

N°	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
11	Intervención de los gerentes o administradores en todas las actividades de integración para fomentar respaldo y confianza en los miembros.	Cada actividad	Gerencia o administración
12	Participación de gerentes o administradores en reuniones con el fin de escuchar las sugerencias, opiniones y dar solución a los problemas planteados.	Cada reunión	Gerencia o administración
13	Revisar el buzón de sugerencias y dar solución a lo depositado.	Cada semana	Gerencia o administración

*Elaboración propia*

## ACCIONES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL

*Tabla N° 11*

N°	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
14	Curso de inducción	enero	Gerencia o administración
15	Talleres de motivación	trimestralmente	Gerencia o administración
16	Evaluación y mejora del clima laboral físico en que se desenvuelven los	Julio	Todos los trabajadores



	miembros de la institución.		
17	Capacitación en manejo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	Febrero	Gerencia o administración
18	Conversatorios y charlas diversas sobre temas de identidad de responsabilidad, autoestima, valores, compromiso laboral entre otros; que motiven el desarrollo de las actividades laborales.	1 vez al año	Gerencia o administración
19	Promover acciones saludables que fortalezcan los valores y las actitudes de los trabajadores	semestral	Gerencia o administración

***Elaboración propia***

## BIBLIOGRAFÍA

Ahumada Figueroa, Luis. (2001). **“Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional”**. Ediciones universitarias de Valparaíso de la Universidad Católica de Valparaíso. Salesianos Impresores S.A. Chile.

Anzieu, Didier. (1971). **“La dinámica de los grupos pequeños”**.

Editorial Kapelusz. Argentina

Berlo, David K. (1984). **“El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y la práctica”**. Primera edición. El Ateneo Editorial. Argentina.

Andrade, Horacio. (2005). **“La comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica”**. Editorial Netbiblio S.L. España

Chiavenato, Idalberto. (2007). **“Administración de recursos humanos”**. Editorial MacGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia.

Dance, Frank. (1970). **“Perspectivas sobre la comunicación”**. Editorial Helix Press. EE.UU.

**Diccionario de la Lengua Española**. (1992). Tomo I A-G. Espasa Calpe. España.

Ehninger, Douglas, Alan Monroe, Bruce E. Gronbeck. (1978). **“Principios y tipos de discurso comunicativo”**. 8va. Edición. Editorial Foresman y Company. Estados Unidos.

Fernández Sotelo. (1990). **“La comunicación en las relaciones humanas”**. Editorial Trillas. México.

Goldhaber, Gerald m. (1997). **“Comunicación Organizacional”**. Editorial Diana. México.

Gómez Ceja, Guillermo. (1994) **“Planeación y organización de empresas”**. 8va Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. México.

Kaplún, Mario. (1998). **“Una pedagogía de la comunicación”**. Primera edición. Editorial Ediciones de la Torre. España.

Larkin, Philip Arthur. (1993). **“Cambios de la comunicación”**. Editorial McGraw-Hill. EE.UU.

Rebeil Corella, María Antonieta. (2006). **“Comunicación estratégica en las organizaciones”**. Editorial Trillas. Mexico.

Reyes Ponce, Agustín. (1994). **“Administración moderna”**. Editorial Limusa S.A. Mexico

Saladigas, H. (2003). **“El corporate y la publicidad en Cuba: Una experiencia singular”**. Informe anual 2003. Ediciones Pirámide. España.

Weinshall, Theodore D. (1979). **“Comunicación administrativa: Conceptos, avances y técnicas”**. Editorial Academic Press. EE.UU.

### **BIBLIOGRAFIA VIRTUAL**

1.-[http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/articulo/comunicación  
interpersonal/comunicacioninterpersonal.pdf](http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/articulo/comunicación_interpersonal/comunicacioninterpersonal.pdf)

2.- <http://www.joanteixido.org/doc/org-educat/Centro de organización.pdf>

3.- <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medición.pdf>

## ANEXOS

### **CUESTIONARIO ENCUESTA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LAS CASAS HOSPEDAJE DEL CENTRO HISTORICO DE CUSCO**

El propósito de este cuestionario es estudiar la comunicación organizacional dentro de las casas hospedaje de la ciudad de Cusco. A continuación se presenta una lista de preguntas, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor le convenga y responda con sinceridad. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente. Gracias por su colaboración.

Marque con una (X):

EDAD:	PERMANENCIA:
SEXO: (F) (M)	ESPECIALIDAD / CARGO:
PROCEDENCIA:	

**1.- ¿Los documentos de gestión administrativa (Reglamento interno, MOF, ROF, Plan de acción) son los que encaminan el trabajo y cumplimiento de los objetivos de la institución en la cual labora?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**2.- ¿Se practica una buena comunicación entre los miembros de la casa hospedaje en la cual usted labora?**

- a) Siempre

b) Casi siempre

c) A veces

d) Nunca

**3.- ¿Su ambiente laboral es cómodo y agradable?**

a) Siempre

b) Casi siempre

c) A veces

d) Nunca

**4.- ¿Tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos de su empresa?**

SI

NO

**5.- ¿Se convoca a reuniones de trabajo en la casa hospedaje donde trabaja?**

SI

NO

Si ha respondido que sí, precise:

**Las reuniones están bien organizadas y dirigidas**

a) Siempre

b) Casi siempre

c) A veces

d) Nunca

**Se llega a tener acuerdos favorables para todos los integrantes**

a) Siempre

b) Casi siempre

c) A veces

d) Nunca

**La frecuencia con que se reúnen considera que es satisfactoria**

a) Siempre

b) Casi siempre

c) A veces

d) Nunca

**6.- ¿La información emitida por los gerentes, propietarios o administradores de la casa hospedaje es procesada, codificada y dirigida al personal en forma oportuna?**

a) Siempre

b) Casi siempre

c) A veces

d) Nunca

**7.- ¿Los trabajadores reciben y responden adecuadamente la información oral y escrita que les dan los directivos?**

a) Siempre

b) Casi siempre

c) A veces

d) Nunca

**8.- ¿Que medios de comunicación se utilizan en su organización para estar informado?**

a) Memorando

b) Periódicos murales

c) Teléfono

d) Boletines y comunicados

e) Correo electrónico

f) internet

**9.- ¿Mantiene una comunicación efectiva y asertiva con todos los integrantes de la casa hospedaje en la que trabaja?**

a) Siempre

b) Casi siempre

c) A veces

d) Nunca

**10.- ¿Los directivos escuchan y reciben comentarios, críticas y sugerencias de los trabajadores de la casa hospedaje en la que trabaja?**

a) Siempre

b) Casi siempre

c) A veces

d) Nunca

**11.- ¿El trato que recibe en su trabajo influye en su rendimiento laboral?**

a) Siempre

b) Casi siempre

c) A veces

d) Nunca

**12.- ¿Las habilidades comunicativas ayudan a tener unas buenas relaciones interpersonales en la casa hospedaje donde labora?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**13.- Sus compañeros y usted se apoyan en situaciones de necesidad o conflicto**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**14.- La comunicación interna dentro de la casa hospedaje donde labora, considera usted que es:**

- a) Descendente
- b) Ascendente
- C) Horizontal

**15.-¿Tiene pleno conocimiento de los requerimientos y funciones del trabajo que desempeña?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**16.- ¿Considera usted que los visitantes con los cuales usted tiene contacto, se encuentran satisfechos con el servicio que les presta?**



- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

**17.- ¿Alguna vez ha recibido una felicitación o agradecimiento por el servicio prestado a los visitantes?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Nunca

Gracias por su colaboración