

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



**TESIS**

**“INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN GERENCIAL EN EL DESEMPEÑO DE  
LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN BORJA”**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. ADM. GIULIANA DEL ROSARIO DEL CASTILLO GÓMEZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

## **Dedicatoria**

A Dios todo poderoso, por todo lo que en su maravilloso amor me ha dado.

A mis padres, Antolín y Rosa, por haberme guiado en el camino de la vida.

A mi hija Andrea por el inmenso amor que le tengo.

A Ericson por todo tu apoyo y amor estos años.

### **Agradecimientos**

A mis asesores de tesis, Dr. Juan Cosio y Mg.

Renato Méndez por todas sus valiosas enseñanzas  
y aportes para la realización de la tesis.

## Resumen

En el proceso administrativo tenemos las funciones de Planeación, Organización, Dirección y Control.

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación

La comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas. (Chiavenato I. , ADMINISTRACIÓN: TEORÍA PROCESO Y PRÁCTICA, 2000)

El objetivo de la presente investigación es determinar la influencia de la Comunicación Gerencial en el Desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja.

El Tipo de investigación que se utilizó es Descriptiva, Aplicativa y de enfoque Cuantitativo, el diseño de la investigación es del tipo No Experimental, y Transversal.

La población objeto de estudio son los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, constituida por un total de 1477 trabajadores siendo el tamaño de la muestra de 305 trabajadores.

Respecto al instrumento de recolección de datos se aplicó una encuesta la misma que constó de 12 afirmaciones a ser respondidas según una escala del 5 al 1, desde Muy de Acuerdo hasta Muy en Desacuerdo.

La información proveniente del instrumento de recolección fue procesada en tablas y gráficos de representación, en los que se calculó los porcentajes en relación a la Encuesta realizada,

prosiguiendo con el análisis e interpretación de los resultados, así como la prueba de hipótesis.

Finalmente se concluyó que existe una relación significativa entre la comunicación gerencial y el desempeño de los trabajadores, asimismo las recomendaciones planteadas guardan relación con los problemas, objetivos e hipótesis de la investigación.

Palabras claves: dirección, comunicación y desempeño.

## Abstract

In the administrative process we have the functions of Planning, Organization, Direction and Control.

Management is the administrative function that refers to the interpersonal relationships of managers and subordinates. For planning and organization to be effective, they need to be complemented by the guidance given to people through communication and leadership and motivation skills

Communication is applied in all administrative functions, but is particularly important in the role of management, as it represents the exchange of thought and information to provide mutual understanding and trust as well as good human relationships. (Chiavenato I., ADMINISTRATION: THEORY PROCESS AND PRACTICE, 2000)

The objective of the present investigation is to determine the influence of the Managerial Communication on the Performance of the workers of the Municipality of San Borja.

The type of research that was used is Descriptive, Applied and Quantitative approach, the research design is of the Non-Experimental, and Transverse type.

The study population is the workers of the Municipality of San Borja, constituted by a total of 1477 workers being the sample size of 305 workers.

Regarding the data collection instrument, a survey was carried out, which included 12 statements to be answered on a scale of 5 to 1, from Very Agree to Very Disagree.

The information from the collection instrument was processed in tables and graphs of representation, in which the percentages were calculated in relation to the Survey, continuing with the analysis and interpretation of the results, as well as the hypothesis test.

Finally, it was concluded that there is a significant relationship between managerial communication and workers' performance, and the recommendations are related to the problems, objectives and hypothesis of the research.

Keywords: direction, communication and performance.

## Índice General

### Contenido

CAPÍTULO I .....	15
1. Planteamiento del Problema .....	15
1.1 Situación Problemática.....	15
1.2 Problema de Investigación .....	16
1.2.1 Problema General.....	16
1.2.2 Problemas específicos.....	16
1.3 Justificación.....	16
1.4 Objetivos .....	17
1.4.1 Objetivo General.....	17
1.4.2 Objetivos específicos.....	18
2. Marco Teórico .....	19
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	19
2.2 Bases Teóricas.....	21
2.2.1 Teoría Clásica de la Administración.....	21
2.2.2 Dirección.....	24
2.2.3 Desempeño Laboral.....	41
2.2.4 Municipalidad Distrital.....	44
2.3 Glosario de términos .....	45
3. Hipótesis y variables.....	48
3.1 Hipótesis General .....	48
3.2 Hipótesis Específicas.....	48
3.3 Identificación de variables .....	48
3.3.1 Variable Independiente.....	48
3.3.2 Variable Dependiente.....	48
3.4 Operacionalización de variables.....	49
3.5 Matriz de Consistencia (ver anexo).....	49
4. Metodología .....	50



4.1	Tipo de Investigación .....	50
4.2	Diseño de la Investigación .....	50
4.3	Unidad de análisis .....	50
4.4	Población de estudio.....	50
4.5	Tamaño de muestra .....	50
4.6	Selección de muestra.....	51
4.7	Técnicas de recolección de datos. ....	51
4.8	Análisis e interpretación de la información.....	51
5.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	53
5.1	Análisis e interpretación de resultados.....	53
5.2	Prueba de hipótesis.....	72
ANEXOS.....		81
1.	Matriz de Consistencia .....	81
2.	Estructura de la Encuesta .....	82
3.	Organigrama de la Municipalidad de San Borja .....	84

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El Gerente nos comunica las actividades que debemos realizar según nuestro puesto de trabajo”, periodo 2017.....	54
<b>Tabla 2.</b> Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El Gerente nos brinda información relevante para el buen cumplimiento de nuestras funciones como trabajadores”, periodo 2017.....	55
<b>Tabla 3.</b> Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El Gerente mantiene una comunicación constante hacia los trabajadores utilizando diversos medios: como reuniones, correos electrónicos, y otros”, periodo 2017.....	57
<b>Tabla 4.</b> Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Cumpro con mis actividades de acuerdo a lo planificado en el puesto en que me desempeño”, periodo 2017.....	59
<b>Tabla 5.</b> Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El nivel de calidad de mi trabajo es óptimo y contribuye al logro de los objetivos de la organización”, periodo 2017.....	60
<b>Tabla 6.</b> Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El nivel de calidad de mi trabajo es óptimo y contribuye al logro de los objetivos de la organización”, periodo 2017.....	62
<b>Tabla 7.</b> Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Considero que existe un buen nivel de comunicación del Gerente hacia los trabajadores”, periodo 2017.....	63

<b>Tabla 8.</b> Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Participamos en la definición y seguimiento de objetivos”, periodo 2017.....	65
<b>Tabla 9.</b> Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “La información que recibimos del Gerente es rigurosa y fiable”, periodo 2017.....	66
<b>Tabla 10.</b> Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la organización”, periodo 2017.....	68
<b>Tabla 11.</b> Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Estoy cumpliendo mis metas desde el puesto en el que me desempeño”, periodo 2017.....	69
<b>Tabla 12.</b> Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Considero que el Gerente reconoce positivamente el trabajo que realizo”, periodo 2017.....	71
<b>Tabla 13.</b> Impacto de la Comunicación Gerencial en las Actividades Planificadas - tabulación cruzada.....	73
<b>Tabla 14.</b> Pruebas de Chi – Cuadrado.....	74
<b>Tabla 15.</b> Nivel de Comunicación en la Satisfacción – Tabulación Cruzada.....	74
<b>Tabla 16.</b> Pruebas de Chi – Cuadrado.....	74
<b>Tabla 17.</b> Comunicación Gerencial en el Desempeño del trabajador - tabulación cruzada...	75
<b>Tabla 18.</b> Pruebas de Chi – Cuadrado.....	75

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El Gerente nos comunica las actividades que debemos realizar según nuestro puesto de trabajo”, periodo 2017.....	54
<b>Figura 2.</b> % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El Gerente nos brinda información relevante para el buen cumplimiento de nuestras funciones como trabajadores”, periodo 2017.....	56
<b>Figura 3.</b> % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El Gerente mantiene una comunicación constante hacia los trabajadores utilizando diversos medios: como reuniones, correos electrónicos, y otros”, periodo 2017.....	58
<b>Figura 4.</b> % Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Cumplo con mis actividades de acuerdo a lo planificado en el puesto en que me desempeño”, periodo 2017.....	59
<b>Figura 5.</b> % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El nivel de calidad de mi trabajo es óptimo y contribuye al logro de los objetivos de la organización”, periodo 2017.....	61
<b>Figura 6.</b> % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El nivel de calidad de mi trabajo es óptimo y contribuye al logro de los objetivos de la organización”, periodo 2017.....	62
<b>Figura 7.</b> % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Considero que existe un buen nivel de comunicación del Gerente hacia los trabajadores”, periodo 2017.....	64
<b>Figura 8.</b> % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Participamos en la definición y seguimiento de objetivos”, periodo 2017.....	65

<b>Figura 9</b> % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “La información que recibimos del Gerente es rigurosa y fiable”, periodo 2017.....	67
<b>Figura 10</b> % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la organización”, periodo 2017.....	68
<b>Figura 11</b> % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Estoy cumpliendo mis metas desde el puesto en el que me desempeño”, periodo 2017.....	70
<b>Figura 12</b> % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Considero que el Gerente reconoce positivamente el trabajo que realizo”, periodo 2017.....	71

## **Introducción**

El presente estudio considera dos temáticas que son la comunicación gerencial y su influencia en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja.

El estudio ha considerado cinco capítulos:

En el primer capítulo, se realiza el planteamiento del problema de investigación, se describe la situación respecto a la problemática planteada, la justificación teórica y práctica, así como se presentan los objetivos generales y específicos planteados en esta investigación.

En el segundo capítulo “Marco Teórico” se hace referencia a los Antecedentes de la Investigación, considerándose estudios realizados anteriormente, así como, se aborda las bases teóricas relacionadas con las variables de la investigación, las mismas que son: la comunicación gerencial y el desempeño; teorías y definiciones de términos relevantes de la presente investigación.

En el tercer capítulo, se presentan las hipótesis: general y específicas y la identificación de las variables dependiente e independiente, así como la Operacionalización de las mismas.

En el cuarto capítulo se describe la metodología aplicada, el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, población de estudio, tamaño y selección de la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, así como las técnicas para el procesamiento, análisis e interpretación de la información.

En base a esta información, se realizó el quinto capítulo “Presentación de Resultados” que contiene el análisis e interpretación de resultados, la prueba de hipótesis y la presentación de resultados obtenidos.

Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones respecto a la presente investigación y finalmente las fuentes de información.

## CAPÍTULO I

### 1. Planteamiento del Problema

#### 1.1 Situación Problemática

Las organizaciones se administran a través del siguiente proceso: planeación, organización, dirección y control.

Estos procesos se dan en los tres niveles de la organización: Nivel Estratégico, Nivel Táctico y Nivel Operativo.

La función de la Dirección es para influir en el personal encargado del nivel intermedio de la organización, los principales medios para dirigir son: el liderazgo, la motivación y la comunicación.(Cosío Cárdenas & Díaz, 2006)

En esta investigación nos enfocaremos en el medio de la comunicación y como éste influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

La comunicación es un proceso social fundamental, el mismo que tiene especial importancia en las organizaciones, ya que son un medio importante para la consecución de los objetivos de éstas.

Asimismo, la comunicación constituye uno de los aspectos básicos de la actividad gerencial. Si administrar es lograr que las personas cumplan las tareas, y que las ejecuten con eficiencia y eficacia, es necesario comunicarles constantemente qué debe hacerse, cómo, cuándo, cuánto, etc. (Chiavenato I. , ADMINISTRACIÓN: TEORÍA PROCESO Y PRÁCTICA, 2000)

Dentro del ámbito de las organizaciones tenemos a las municipalidades, según la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972, las municipalidades provinciales y distritales

son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Esta investigación se basa en determinar la influencia de la comunicación gerencial en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja.

## **1.2 Problema de Investigación**

La problemática descrita, nos permite plantear la siguiente interrogante, en torno a la cual desarrollaremos la investigación:

### **1.2.1 Problema General.**

¿Cuál es la influencia de la Comunicación Gerencial en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja?

### **1.2.2 Problemas específicos.**

Para sistematizar el problema arriba descrito, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿Cuál es el impacto de la comunicación gerencial en el cumplimiento de las actividades planificadas de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja?
  
- b) ¿De qué manera influye el nivel de comunicación gerencial en la satisfacción del trabajador de la Municipalidad de San Borja?

## **1.3 Justificación**

### **Justificación teórica**

Esta investigación nos servirá para obtener un modelo estratégico de comunicación gerencial que contribuya a implementar una comunicación efectiva del gerente hacia



los trabajadores, lo cual coadyuvará a mejorar su desempeño laboral en la organización, entendiéndose como desempeño laboral al cumplimiento óptimo de las actividades por parte de los trabajadores así como a su satisfacción laboral.

Asimismo, con esta investigación se brindará herramientas para que los directivos a nivel gerencial, optimicen el medio de la comunicación para cumplir con su labor más importante dirigir a los equipos con éxito para obtener los objetivos de la organización, siendo este conjunto un aporte a las ciencias administrativas.

### **Justificación practica**

La propuesta desarrollada en esta investigación servirá para mejorar la comunicación gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad de San Borja, a través de la implementación de un modelo estratégico de comunicación gerencial que contribuya a implementar una comunicación efectiva a nivel gerencial lo cual tendrá impacto en el desempeño laboral de los trabajadores.

Con ello, se contribuirá al logro de los objetivos de la organización, mediante la optimización de la comunicación como medio para cumplir con la función directiva a nivel gerencial, generando con ello un impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, asegurando la sostenibilidad de la organización a través de la cooperación y compromiso de los trabajadores.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General.**

Determinar la influencia de la Comunicación Gerencial en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja

#### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- a) Determinar el impacto de la comunicación gerencial en el cumplimiento de las actividades planificadas de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja
  
- b) Determinar la influencia del nivel de comunicación gerencial en la satisfacción del trabajador de la Municipalidad de San Borja

## CAPÍTULO II

### 2. Marco Teórico

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1. Título: “Comunicación y motivación del Directivo: un modelo antropológico.”

Autor: Dolores Moragas Freixas

Año: 2010

Esta investigación trata la relación entre la comunicación y motivación del Directivo. Este estudio muestra como en la comunicación subyacen aspectos que no son abordados desde la perspectiva habitual con la que se estudia la comunicación del directivo y que son imprescindibles de conocer si se quieren reducir al máximo sus problemas comunicativos. El modelo que se propone está dotado de unas características que lo hacen diferente a otros y más adecuado para que la empresa logre sus objetivos organizacionales, si la empresa está cohesionada internamente y sus miembros están unidos, estará en mejor posición para competir con otras.

Este estudio está basado tanto en aportaciones teóricas como en investigaciones empíricas que recogen el estatus quo de la literatura. El esquema conceptual trabajado tiene una triple componente (1) es descriptor y organizador del campo de la comunicación interpersonal del directivo; (2) explica y determina los elementos clave que intervienen en ella, por lo que es heurístico; (3) permite predecir la probabilidad de éxito de la comunicación del directivo.

En este estudio queda patente la íntima relación entre la comunicación interpersonal del directivo y la calidad de los motivos que le llevan a la acción. Asimismo se pone de manifiesto como la comunicación es de mayor o menor

calidad según la pobreza o riqueza de los propios elementos de la comunicación. Se establece también que la comunicación es intrínseca a la función directiva, por lo que la atención a su calidad es de especial relevancia para que el directivo lleve a cabo su trabajo con éxito. Todo esto conduce a señalar la importancia de la competencia comunicativa del directivo para lograrlo. (Freixa, 2010)

**2.1.2. Título: "Comunicación Efectiva Factor determinante en el Desempeño Laboral del Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo"**

Autor: Eduardo González

Año: 2014

El presente trabajo está orientado a analizar la comunicación efectiva como factor determinante en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo. En este sentido, la comunicación y liderazgo a nivel gerencial, es la respuesta a las necesidades que tienen las empresas tanto públicas como privadas de contar con un personal calificado y productivo, de la misma forma se refiere al desenvolvimiento que realiza la gerencia y los empleados en el manejo eficiente de las habilidades con las que cuenta la gestión, la cual en la mayoría de los casos es afectado por los conflictos generados dentro de las organizaciones por una deficiente comunicación, de manera que la investigación se orienta a proponer estrategias de comunicación efectiva determinante en el desempeño laboral del personal en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo; con el objeto de identificar su proyección e importancia para el crecimiento y evolución organizacional. La investigación corresponde a un diseño de campo. La población y muestra seleccionada es el personal de la dirección de Recursos

Humanos de la Policía del Estado Carabobo, el cual cuenta con veinte (20) funcionarios. Para consolidar los objetivos planteados en la investigación se empleó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Concluyendo que dentro de la institución existe un clima organizacional con problemas de comunicación, lo que conlleva en ocasiones a inconformidad entre los funcionarios, por lo que se recomienda una mayor comunicación para lograr la eficiencia dentro de la institución. (González, 2014)

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Teoría Clásica de la Administración**

#### **Escuela del Proceso Administrativo**

De acuerdo a esta Escuela se analiza la administración desde el punto de vista de lo que hace el administrador. El conjunto de actividades o funciones fundamentales que hace el administrador constituyen un proceso: EL PROCESO ADMINISTRATIVO. La escuela del Proceso Administrativo también llamada tradicional, Universal o funcional. Considera que el trabajo de los Gerentes es UNIVERSAL, aparte del tipo de organización o del nivel que tengan los gerentes de la misma. Este enfoque tuvo su origen en los trabajos de Fayol y está muy difundido, debido a que ayuda enormemente al desarrollo del pensamiento administrativo y contribuye a describir la administración en términos de fácil comprensión.

Después de la definición inicial que hace Fayol de la estructura conceptual para esta escuela, otros autores tales como James D. ,Mooney, Urwick y Gulick, modificaron y ensancharon sus trabajos. La clasificación de las funciones administrativas y del proceso de la administración ha permanecido

casi intacta hasta la fecha, con algunas diferencias de número y definición de los elementos de la administración.

A pesar de los ataques frecuentes contra este enfoque y de los nuevos aportes hechos por las corrientes administrativas posteriores, la escuela del proceso perdura y aparentemente, toma más fuerza cada año. Según Murdick y Ross el enfoque del proceso “sigue siendo el más popular y generalizado”. Lo anterior se reafirma, especialmente, en nuestro medio por la influencia que tienen los actuales autores seguidores del enfoque funcional como Terry, Koontz y O'Donnell, Moore, etc.

Puesto que fue Fayol quien inicialmente definió la estructura conceptual para esta escuela, expondremos las ideas principales de su trabajo.

#### **HENRY FAYOL (1841- 1925):**

Fue un ingeniero francés, y al igual que a Taylor, se le atribuye la paternidad de la administración. Sin embargo, un análisis detenido de la obra de Fayol permite concluir que éste es el gran estructurador de la administración, pues su aporte fue sumamente rico.

Fayol creía que en la administración se podría llegar a una tecnificación y al establecimiento de principios que la hicieran más eficiente y menos empírica e improvisada.

Con esta finalidad Fayol propone el Método Científico como medio para ir acumulando conocimientos que irían integrando la teoría administrativa. En este sentido afirmaba: “Hay que introducir el método experimental, como Claudio Bernard lo introdujo en la medicina. Es decir: observar, recoger, clasificar e interpretar lo hechos. Intuir experiencias sacar reglas”.

Su obra principal se publicó en francés por vez primera en 1916, bajo el nombre de *Administración Industrielle e Générale*. Aunque lamentablemente no se pudo obtener en Estados Unidos en Inglés hasta 1949. Lo anterior explica según varios autores, la demora del desarrollo de esta teoría moderna. Se acepta que Fayol fue un verdadero iniciador del esfuerzo tendiente a estructurar científicamente el estudio de la administración.

Fayol encontró que en todas las organizaciones industriales sin importar su tamaño, se da una serie de funciones de cuya interrelación y eficiencia depende la buena marcha de la institución.

Estas funciones son seis:

**OPERACIONES TECNICAS.** Estas incluyen producción, fabricación y transformación.

**OPERACIONES COMERCIALES.** Incluye compras, ventas y cambios.

**OPERACIONES FINANCIERAS.** Obtención y ampliación de capitales.

**OPERACIONES DE SEGURIDAD.** Protección de los bienes y de las personas.

**OPERACIONES DE CONTABILIDAD.** Incluye inventarios, balance, costos y estadísticas.

**OPERACIONES ADMINISTRATIVAS.** Incluyen previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Estas funciones constituyen una innovación y uno de los más grandes aportes hechos por Fayol. Estos elementos de la administración origina el **PRIMER MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO** y su definición de administración. Según Fayol.

“ADMINISTRAR es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”

La PREVISIÓN la conceptúa como escrutar el futuro y articular el programa y la acción.

ORGANIZACIÓN la entiende como constituir el doble organismo material y social, de la empresa.

LA DIRECCIÓN es hacer funcionar el personal.

LA COORDINACIÓN, la define como relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

EL CONTROL lo entiende como procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estas funciones de la administración propuestas por Fayol, fueron productos de su observación y experiencia. Constituyen sin duda, el método básico para la tecnificación administrativa, con la cual se elimina el empirismo y la improvisación.

Definida de esta forma la administración afirma Fayol en forma brillante, “la administración no es ni un privilegio exclusivo, ni una visión personal del jefe o de los directivos de la empresa; es una función que se reparte como las demás funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

(Paniagua Gamboa, 1979)

### **2.2.2 Dirección**

#### **Dirección de la acción empresarial**

Después de la planeación y la organización de la acción empresarial, el siguiente paso es la función de dirección. Las personas deben ser admitidas, asignadas a sus cargos, instruidas y entrenadas: deben conocer lo que se espera de ellas y cómo deben desempeñar sus cargos; deben ser guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de



dirección se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las personas que conforman la organización. Una vez establecidos los objetivos, trazadas las estrategias para alcanzarlos, definida la planeación, detallados los programas y procedimientos, la puesta en marcha compete a la función de dirección, que se preocupa por la ejecución de las operaciones y el logro de los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación. Se estudió que las empresas están formadas por personas, y son mantenidas por la actividad organizada de éstas, que sólo pueden conseguir sus objetivos individuales mediante la conjugación de los esfuerzos colectivos. A medida que las empresas crecen, sus objetivos iniciales, que se confunden con los objetivos de sus iniciadores, experimentan modificaciones y complejidad gradual, a tal punto que los objetivos organizacionales se tornan gradualmente diferentes e incluso antagónicos frente a los objetivos de las personas que las conforman.

### **CONCEPTO DE DIRECCIÓN**

En cierto modo, esta parte dedicada a la dirección de la acción empresarial deberá limitarse sólo a la conducción de las actividades de los miembros que actúan dentro de las fronteras empresariales: los empleados en todos los niveles jerárquicos de la organización empresarial. Conviene recordar que los empleados -como personas- no viven exclusivamente dentro de las empresas, pues participan en otras organizaciones de las que también dependen para

vivir y donde desempeñan otros roles sociales. En consecuencia, la empresa no constituye la vida entera de las personas ni posee la amplitud de una sociedad. Las personas se encuentran parcialmente inmersas en una empresa. Los asuntos más ligados a la dirección son la comunicación, los estilos de liderazgo y los métodos de motivación para dirigir el personal. Para dirigir los subordinados, el administrador—en cualquier nivel donde esté situado—debe comunicar, liderar y motivar. La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, pues incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, en fin, todos los procesos que utilizan los administradores para influir en los subordinados, de modo que se comporten de acuerdo con las expectativas de la empresa. Como no existen empresas sin personas, administrar la variable humana constituye un importante desafío, puesto que las empresas sólo funcionan si las personas ocupan los cargos y desempeñan sus papeles de acuerdo con lo exigido. Si se quisiera comprender el comportamiento de las empresas, se debería estudiar el comportamiento de las personas dentro de ellas. Casi siempre, tratar con personas significa introducir un componente de incertidumbre en la administración de las empresas. Para dirigir las personas, el administrador requiere comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones administrativas (planeación, organización y control) son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos. Dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica. Como el tiempo es oro cuando se habla de negocios, la mala interpretación de solicitudes, informes o instrucciones puede redundar en costos elevados. El

buen ejecutivo es aquel que sabe explicar las cosas a las personas para que las hagan bien y con prontitud. La dirección se relaciona con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa. En todas las empresas, los diversos recursos deben combinarse en proporciones adecuadas para producir determinado resultado de productos o servicios. La función administrativa de dirección está relacionada con los recursos humanos. Así como las empresas son muy variables y diferentes entre sí, los miembros (las personas) son variables y diferentes entre sí. Existen dos alternativas para estudiar las personas en una empresa: las personas como tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivación y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para cumplir la tarea empresarial). La alternativa de percibir las personas como recursos empresariales no debe dejar a un lado, los aspectos particulares de personalidad, individualidad, expectativas, valores, motivaciones, etc., de las diferentes personas.

Lo que complica todo es que las empresas son personas; las empresas son grupos; las empresas son empresas. Los administradores administran personas; los administradores administran grupos; los administradores son miembros de grupos; los administradores son miembros de empresas.

## **LA DIRECCIÓN EN LOS TRES NIVELES DE LA EMPRESA**

Niveles - Distribución de la función de dirección

Institucional - Dirección

Intermedio - Gerencia

Operacional - Supervisión

### **Dirección**

El nivel institucional corresponde al nivel más elevado de la empresa y se sitúa en la periferia de la organización, es decir, en la capa organizacional de la empresa que se enfrenta al ambiente externo. En este nivel, los administradores son responsables de las relaciones entre la empresa y el ambiente externo y trazan la estrategia empresarial más adecuada para alcanzar los objetivos pretendidos por la empresa. El nivel institucional representa a la empresa frente a los accionistas, al gobierno y los órganos reguladores, los proveedores, los clientes y el público en general. Sin embargo, a pesar de toda esa proyección externa, el nivel institucional es el responsable de la conducción de los negocios de la empresa, sintoniza las políticas internas relacionadas con la estrategia empresarial y, sobre todo, dirige la acción empresarial como un todo. En este sentido, sobresale la función administrativa de dirección de la acción empresarial, pues es necesario que las actividades empresariales, las tareas departamentales y las operaciones se cumplan de acuerdo con lo planeado y organizado. Aquí interviene la función de dirección, orientada principalmente hacia el desempeño de las personas, puesto que éstas son los recursos que dan vida a los demás recursos empresariales.

## **Gerencia**

El término gerencia [management) se ha empleado como sinónimo de administración, o de quien administra, sea en las empresas o en las demás organizaciones. En este capítulo, el término gerencia se empleará para denotar la función de dirección ejercida en el nivel intermedio de las empresas, con el fin de diferenciarla de la dirección en el nivel institucional y de la supervisión en el nivel operacional. El gerente, ejecutivo que trabaja en el nivel intermedio de las empresas, está subordinado a otros ejecutivos del nivel institucional (directores) y dirige a otros ejecutivos del nivel operacional (supervisores). La tarea básica del nivel intermedio de la empresa es la mediación, la reducción de la incertidumbre traída del ambiente de tarea por el nivel institucional, para transformarla en programas y operaciones estandarizados en el nivel operacional. En esta parte dedicada a la dirección, el nivel intermedio se encarga de la conducción de la actividad humana (motivación, liderazgo y comunicación), teniendo en cuenta el estilo de dirección definido en el nivel institucional. En otras palabras, el nivel intermedio se encarga de la gerencia de la empresa. Por tanto, es imprescindible conocer la naturaleza humana, ya que la empresa está constituida por personas que ocupan cargos diferentes, en niveles diferentes, y realizan tareas diferentes. Como las personas son diferentes entre sí, y tienen conocimientos y especializaciones diferentes, la función de la gerencia es bastante compleja. Puesto que el gerente consigue los objetivos del departamento gracias a las personas, la eficiencia y la eficacia alcanzadas en el desarrollo de las tareas dependen sobremanera del conocimiento que tenga respecto de las personas. Las empresas están constituidas por personas. Así

como la física toma el átomo como unidad fundamental, la teoría administrativa focaliza al individuo como base de análisis. Es obvio que las ciencias del comportamiento, como la psicología y la sociología, contribuyen con la mayor parte de los conceptos para la comprensión del comportamiento humano en las empresas. La motivación, el liderazgo y la comunicación constituyen los principales medios para dirigir a las personas en las empresas. Así mismo, son los tres conceptos más importantes relacionados con el comportamiento, para que el gerente alcance la eficiencia y la eficacia gracias a las personas.

## **COMUNICACIÓN**

La comunicación se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas además de buenas relaciones humanas. La comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también se define como interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás. Toda comunicación implica transacciones entre personas. La comunicación es un "proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra". En esencia, es un puente de significados entre las personas. Una persona sola no puede comunicarse; sólo cuando una o varias personas reciben el mensaje, se puede completar el acto de comunicación. Aunque se toma como transmisión

de información de una persona a otra para que haya comprensión mutua y confianza, básicamente la comunicación es un intercambio de información que debe transmitirse y comprenderse en la empresa.

### **Proceso de comunicación**

El sistema de comunicación incluye, como mínimo, dos personas o dos grupos: el emisor (fuente) y el receptor (destino), es decir, quien envía la comunicación y quien la recibe. La fuente constituye el punto inicial, y el destino, el punto final de la comunicación. Entre ellos existen cuatro componentes más del proceso: el transmisor, el canal, el receptor y el ruido. Veamos los seis componentes del sistema de comunicación:

1. **Fuente:** representa a la persona, cosa o proceso que emite o provee los mensajes por intermedio del sistema. El emisor crea una idea o escoge un hecho para comunicarlo, lo cual pasa a ser el contenido de la comunicación, es decir, el mensaje con determinado significado.

El emisor organiza su idea o mensaje mediante una serie de símbolos, señales o códigos para comunicarlo a otra persona (destino).

2. **Transmisor,** indica el medio, proceso o equipo (voz, teléfono, carta, etc.) que codifica y transporta el mensaje a través de algún canal hasta el receptor (destino) que debe recibirlo. En principio, todo transmisor es un codificador de mensaje.

3. **Canal:** es el espacio intermedio entre el transmisor y el receptor, que generalmente constituyen dos puntos distantes.

**4. Receptor,** proceso o equipo que capta y recibe el mensaje en el canal. En consecuencia, el receptor decodifica el mensaje para colocarlo a disposición del destinatario. En principio, todo receptor es un decodificador de mensajes.

**5. Destino:** indica la persona, cosa o proceso a quien se destina el mensaje, en el extremo final del sistema de comunicación.

**6. Ruido:** perturbación indeseable que tiende a distorsionar y alterar de manera imprevisible los mensajes transmitidos. El concepto de ruido incluye las perturbaciones internas presentes a lo largo de los diversos componentes del sistema, como el caso de perturbaciones en el transmisor (voz ronca o vocalización defectuosa, teléfono cruzado, carta ilegible, etc.) o en el receptor (sordera, dificultad de lectura, etc.) Por otra parte, la palabra interferencia sirve para denotar una perturbación externa al sistema, que influye negativamente en su funcionamiento (ambiente bullicioso, distorsiones, oscuridad, etc.) En un sistema de comunicación, toda fuente de errores o distorsiones está incluida en el concepto de ruido. Una información ambigua o que induce a error es una información que contiene ruido. Una de las maneras de reducir el ruido es la redundancia (repetición del mensaje), para garantizar la interpretación del mensaje. En todo sistema de comunicación siempre existe algún grado de ruido.

El contenido del proceso de comunicación es generalmente un mensaje, mientras que el objetivo es la comprensión del mensaje por el destinatario. En consecuencia, la comunicación sólo ocurre cuando el destinatario (la persona que lo recibe) comprende o interpreta el mensaje. Si el mensaje no



llega al destinatario o si el destinatario no lo comprende, la comunicación no es efectiva.

La retroinformación (retroalimentación) constituye un elemento importante en el sistema de comunicación. Cuando existe retroinformación, la comunicación es bilateral y ocurre en los dos sentidos. Cuando no hay retroinformación, la comunicación se hace en un solo sentido y no existe retorno, de modo que la fuente no puede conocer el resultado. La retroinformación no garantiza la eficacia de la comunicación pero aumenta su precisión y tiene la ventaja de producir confianza en ambas partes, ya que permite conocer los resultados.

### **Barreras en la comunicación**

Casi siempre, el proceso de comunicación sufre trabas, bloqueos, dificultades y restricciones, debido a barreras que surgen entre los emisores y receptores. Estas barreras son restricciones y limitaciones presentadas dentro de las etapas del proceso de comunicación, o entre ellas, las cuales impiden que algunas señales emitidas por la fuente lleguen nítidas a su destino. La señal puede experimentar pérdidas, mutilaciones, distorsiones, o sufrir ruidos, interferencias, vacíos e incluso ampliaciones o desvíos. El rumor es un ejemplo característico de información distorsionada, ampliada y, muchas veces, desviada. Las barreras hacen que el mensaje enviado y el mensaje recibido e interpretado sean diferentes entre sí.

Una empresa puede entenderse como una serie de grandes redes de comunicación que se entrelazan y entrecruzan para unir las necesidades de comunicación de cada proceso decisorio a la fuente de información. La

comunicación se basa en el concepto de información, significado y comprensión de una persona a otra.

Una información es un conjunto de datos que poseen significado, que quieren decir alguna cosa. Para que haya significado, la información debe tener alguna referencia con el sistema cognitivo de la persona que la envía y con el de la que la recibe. La comprensión se refiere al hecho de que el receptor interpreta lo que recibe tal como la fuente lo envió. Si la fuente transmitió una idea de cuadrado y el receptor está pensando en un triángulo, la comunicación es ineficaz, pues no existe comprensión. Además, la comunicación en las empresas implica no sólo la recepción e interpretación, sino también una expectativa de comprensión, aceptación y acción. En consecuencia, la comprensión genera aceptación y acción de quien recibe la comunicación.

### **Propósito de las comunicaciones**

La comunicación constituye uno de los aspectos básicos de la actividad gerencial. Si administrar es lograr que las personas cumplan las tareas, y que las ejecuten con eficiencia y eficacia, es necesario comunicarles constantemente qué debe hacerse, cómo, cuándo, cuánto, etc. Igualmente, deben conocer cómo marcha el proceso, para que dispongan de una información (retroalimentación) respecto de su desempeño. La comunicación como actividad gerencial, es decir, como proceso mediante el cual el gerente garantiza la acción de las personas para promover la acción empresarial, tiene dos propósitos principales:

- a. Proporcionar la información y la comprensión necesarias para que las personas puedan cumplir sus tareas.
- b. Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

En conjunto, estos dos propósitos promueven un ambiente que conduce a lograr espíritu de equipo y mejor desempeño en las tareas.

### **Comunicaciones formales e informales**

Existen numerosas formas y tipos de comunicación, que se agrupan y clasifican en varias categorías para estudiarlas, analizarlas, explicarlas y compararlas. Desde el punto de vista del estilo y el patrón de flujo organizacional, las comunicaciones pueden clasificarse en formales e informales. En las primeras, el mensaje se envía, se transmite y se recibe a través de un patrón de autoridad determinado por la jerarquía de la empresa, comúnmente denominado cadena jerárquica. Sin embargo, en una empresa, la mayor parte de la comunicación es informal. Ésta ocurre fuera de los canales formales de comunicación, mediante formato oral o escrito. El sistema de comunicación informal en una empresa se denomina "racimo de uvas", por su evidente crecimiento y desarrollo casual en cadenas de segmentos formados por los grupos sociales.

### **Comunicaciones orales y escritas**

Los mensajes pueden transmitirse de diferentes maneras. Pueden ser orales o escritos. Las comunicaciones interpersonales se realizan en el formato hablado o escrito. Como en estos dos formatos ocurre un gran porcentaje de

la interacción humana, los estudios se concentran en las ventajas y desventajas de estas dos formas de comunicación. Muchos individuos prefieren la intimidad de la comunicación oral, mientras otros prefieren la exactitud y precisión de la comunicación escrita. No obstante, tiempo, costo, rapidez, preferencias personales, habilidades individuales, recursos disponibles y otras consideraciones sirven como criterios de decisión para elegir uno de estos dos tipos de comunicación.

### **Comunicaciones descendentes, ascendentes y laterales**

En toda empresa existe una compleja combinación de medios por los cuales transita y se propaga la comunicación. Según el flujo direccional en la empresa, las comunicaciones pueden clasificarse en descendentes, ascendentes y laterales.

Las comunicaciones descendentes, que fluyen de arriba hacia abajo, incluyen intercambio de información cara a cara entre jefe y subordinado a lo largo de la cadena jerárquica, informes administrativos, manuales de políticas y procedimientos, diarios internos de la empresa, cartas y circulares a los empleados, informes escritos sobre desempeño, manuales de empleados, etc.

Las comunicaciones descendentes se prestan más para información que no representa controversia, y cuando el propósito es más informativo que persuasivo.

El flujo ascendente utilizado en la mayoría de las empresas incluye memorandos, reuniones grupales entre empleados, conversaciones informales con superiores, además de otras técnicas como informes de desempeño, planes de sugerencias, sondeos de opinión, etc.

El flujo lateral u horizontal de comunicaciones constituye una de las formas de flujo de información organizacional más importantes. Casi todo contacto de trabajo directo entre dos o más personas incluye comunicaciones laterales u horizontales. Los intercambios de información interdepartamental o entre cargos ayudan a ligar y unir los componentes de una organización y sirven como fuerzas coordinadoras e integradoras dentro de la estructura empresarial.

Las comunicaciones ascendentes, descendentes y laterales pueden ser orales o escritas, o pueden ser formales o informales en cuanto a su estilo o patrón.

### **Resumen**

La función administrativa de dirección en el nivel intermedio recibe el nombre de gerencia, y se encarga de dirigir el comportamiento de las personas para conseguir los objetivos empresariales. La gerencia es una actividad orientada hacia las personas, y se fundamenta en la motivación, el liderazgo y la comunicación. Todo comportamiento humano es causado, motivado y orientado hacia objetivos personales, y puede ser explicado mediante el ciclo motivacional: equilibrio interno, estímulo o incentivo, necesidad, tensión, comportamiento o acción y satisfacción o frustración de la necesidad, incluso compensación mediante otro comportamiento derivado. Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía: las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) están abajo, mientras las necesidades secundarias (sociales, de estima y de autorrealización) están arriba. Las necesidades inferiores monopolizan el comportamiento, por ser más apremiantes; sin embargo, a medida que son satisfechas, comienzan a

manifestarse las necesidades superiores. Por otra parte, la motivación puede explicarse mediante dos factores: higiénicos (o contextuales y preventivos) y motivacionales (intrínsecos o de satisfacción), incluso por un enfoque situacional, según el cual la motivación de producir depende de expectativas y recompensas, y de las relaciones entre ambas, donde los resultados intermedios dependen de los resultados finales esperados. Los resultados intermedios que tienen gran instrumentalidad y despiertan expectativas frente a los resultados finales tienen mayor potencial motivacional, como el caso del dinero. Se proporciona el concepto de hombre complejo, en contraposición al simplismo del concepto de hombre económico y hombre social. El estado motivacional de las personas produce el clima organizacional reinante en la empresa. El segundo aspecto importante de la gerencia es el liderazgo, es decir, la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada mediante el proceso de comunicación humana, para conseguir objetivos específicos. El liderazgo puede explicarse mediante los rasgos de personalidad del líder o mediante estilos de liderazgo (autoritario, liberal y democrático, o liderazgo centrado en la tarea versus liderazgo centrado en las personas), mediante ciertas habilidades gerenciales básicas (como la teoría tridimensional de la eficacia gerencial), mediante teorías situacionales (contingenciales) que consideran el líder, los subordinados y la situación como tres fuerzas interactuantes, o incluso mediante un modelo situacional que considera el poder de la posición del líder, la estructura de la tarea que deben ejecutar los miembros y las relaciones entre el líder y los miembros. El tercer aspecto de la gerencia es la comunicación, es decir, el proceso mediante el cual dos personas intercambian información y la

comprenden. Este proceso consta de siete etapas: creación, codificación, transmisión, canal, recepción, decodificación y acción, y está influido por cuatro elementos: lenguaje, retroalimentación, percepción y ruido. También puede estar influenciado por barreras técnicas, semánticas y humanas. Las comunicaciones, sean formales o informales, orales o escritas, descendentes, ascendentes o laterales, son importantes para el comportamiento humano en las empresas. (Chiavenato I. , ADMINISTRACIÓN: TEORÍA PROCESO Y PRÁCTICA, 2000)

### **La comunicación en la empresa: su Importancia**

La comunicación es uno de los principales pilares de la empresa por lo que debe ser entendida como una herramienta estratégica para la buena gestión de la organización. Una buena comunicación mejora la competitividad, la organización y la coordinación de la empresa mientras que una mala comunicación puede ser motivo de desorden, conflictos internos e ineficiencia. La comunicación en la empresa es por tanto un factor determinante para el éxito de la empresa.

### **Tipos de Relaciones Laborales y Humanas**

El activo más importante de la empresa es sin duda el grupo humano que trabaja en ella, la calidad de las relaciones laborales es un factor esencial para favorecer el buen ambiente, lo que a su vez es fuente de motivación, compañerismo, compromiso y eficacia.

Cuando las personas se encuentran a gusto con su trabajo y con sus compañeros las relaciones laborales ya existentes pueden trascender del

ámbito laboral favoreciendo las relaciones personales es claramente una elección personal pero es frecuente entablar amistad con compañeros de trabajo realizando actividades fuera del trabajo que puedan llegar a implicar a la familia.

De lo que no cabe ninguna duda es que hoy en día las empresas se preocupan por la calidad de las relaciones humanas en sus organizaciones, son conscientes de los efectos positivos que un buen ambiente en el trabajo genera. (Cabello Ganuza, Gutiérrez Mañas, & Grau Grau, 2015)

### **La comunicación Interpersonal**

Sin comunicación no pueden efectivizarse las relaciones interpersonales. Las personas a través de la comunicación se relacionan con otras personas, comparte conocimientos y sentimientos. La comunicación interpersonal es la que se da entre dos o más personas en situaciones de grupo y cara a cara, en la cual las partes son tratadas como individuos y no como objetos.

La comunicación humana no es sencilla ya que cada persona tiene sus conocimientos, percepciones, motivaciones, habilidades actitudes, escala de valores y sistema socio – cultural; todo esto constituye un patrón individual de referencia que torna personal y singular la interpretación de los mensajes; esto significa que la idea comunicada se encuentra estrechamente relacionada con las percepciones y motivaciones de quien emite el mensaje y con las percepciones y motivaciones de quien lo recibe, la comprensión de este punto tiene significativa importancia ya que la comunicación interna es uno de los principales medios utilizados por las organizaciones. (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007)



### 2.2.3 Desempeño Laboral.

Se define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. (MONTEJO, Evaluación del desempeño laboral, 2001)

#### **La importancia de la gestión del desempeño**

La gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar un adecuada Gestión del Desempeño.

Este tema no hace referencia únicamente a la evaluación de los desempeños obtenidos por el personal, involucra necesariamente una mirada a todas las acciones que realiza la organización para favorecer el cumplimiento de los resultados esperados.

En este sentido es preciso tener en cuenta que la gestión del desempeño comienza con el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de

formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

La gestión del desempeño abarca, entonces, un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados, igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla con los clientes.

Algunos elementos importantes que deben tenerse en cuenta al gerenciar un proceso de gestión del desempeño son:

Supuestos de las evaluaciones del desempeño. Es importante tener en cuenta el impacto que causa un proceso como estos en quienes se ven sometidos a entrevistas, cuestionarios y retroalimentación de su desempeño, las intenciones y el alcance con las cuales se programan y desarrollan los procesos de evaluación del desempeño no siempre coinciden con la interpretación que de ella se hacen. Estos supuestos deben ser aclarados y tener claridad de los propósitos e intervenciones que surgirán a partir de este proceso con el fin de evitar malos entendidos que lleven a crear resistencias innecesarias al momento de realizar las evaluaciones.

Características de las evaluaciones del desempeño. La historia ha mostrado que no todos los procesos de evaluación tienen las mismas características y los modelos que se utilizan varían y van desde los formatos pre diseñados hasta las hojas en blanco donde cada uno de los evaluados interpreta los

nuevos desafíos que debe afrontar para incrementar de modo significativo su desempeño. Es preciso encontrar entonces un modelo propio para la empresa que conserve los factores de calidad, confidencialidad y veracidad, de tal manera que se aborden aspectos que puedan ser intervenidos por la administración y que se conserven niveles de objetividad que permitan dar un alcance superior a la mera opinión.

Resultados finales esperados a partir de la gestión del desempeño La gerencia tendrá en sus manos, si el modelo utilizado es el adecuado a la realidad de la empresa, una herramienta cuyos resultados no son el final del proceso sino el inicio de un plan de intervención tanto hacia la organización como hacia los equipos de trabajo y las personas, de esta manera se podrán ajustar los comportamientos y desempeños esperados por la organización con los evidenciados en cada uno de los participantes en el proceso de evaluación.

Seguimiento a las actividades y coaching. La gestión del desempeño tiene entonces un alcance superior a la mera evaluación por cuanto implica la estructuración de un programa de actividades que deben ser monitoreadas y acompañadas no solamente desde el gestión humana sino también desde cada una de las gerencias, donde se logre establecer un programa de coach con los participantes, de tal manera que la evaluación apunte al mejoramiento de los desempeños no solamente de las personas y los equipos sino que impacte necesariamente en el logro de los objetivos corporativos.

Evaluación del proceso de gestión de desempeño. La gestión del desempeño se convierte entonces en un proceso que debe ser revisado periódicamente para reconocer los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar si quienes participan en él necesitan algún tipo de capacitación que les permita integrar todos los elementos requeridos, desde la planeación de la evaluación, la realización de la misma y por supuesto el diseño e implementación de las acciones de mejoramiento.

Por último, es importante reconocer que la gestión del desempeño, favorece la productividad dentro de la organización, es una manera de contribuir al éxito del negocio y al logro de los propósitos definidos por la organización. (Vecino Pico, 2007)

#### **2.2.4 Municipalidad Distrital.**

Según la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972, de fecha 26 de mayo de 2003, las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Según el **Artículo 26.- Administración Municipal** La administración municipal adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley N° 27444. **Las facultades y funciones se establecen en los instrumentos de gestión** y la presente ley.

**Artículo 27.- Gerencia Municipal** La administración municipal está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completo y dedicación exclusiva designado por el alcalde, quien puede cesarlo sin expresión de causa.....

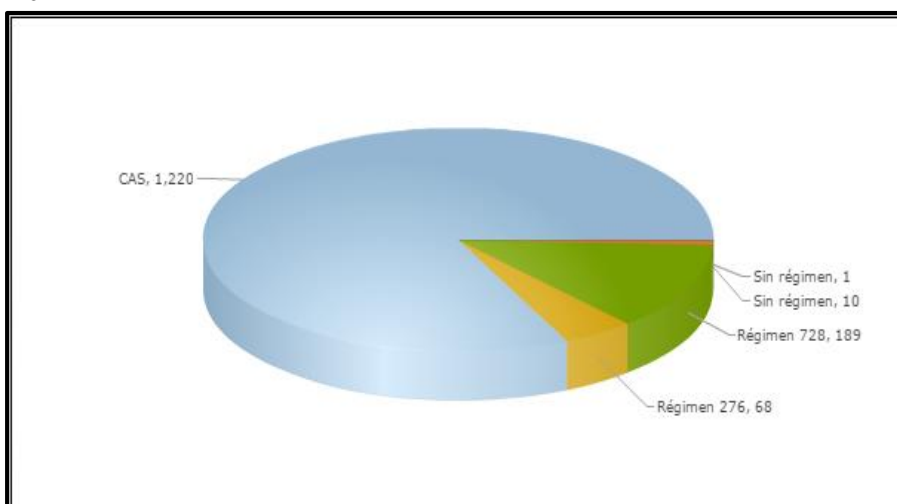
### **Municipalidad Distrital de San Borja**

- **Alcalde:** Marco Antonio Álvarez Vargas
- **Dirección:** Av. Joaquín Madrid N° 200 San Borja
- **Cantidad de trabajadores**

Según información del Portal de Transparencia de la Municipalidad existen 1477 trabajadores de los regímenes laborales 276, 728 y 1057, a marzo de 2017.

### **Municipalidad Distrital de San Borja**

#### **Total por Régimen de Contratación información de Marzo de 2017**



Cuadro extraído del Portal de Transparencia de la Municipalidad Distrital de San Borja.

## **2.3 Glosario de términos**

- **Gerencia:** La función administrativa de dirección en el nivel intermedio recibe el nombre de gerencia, y se encarga de dirigir el comportamiento de las

personas para conseguir los objetivos empresariales. La gerencia es una actividad orientada hacia las personas, y se fundamenta en la motivación, el liderazgo y la comunicación. (Chiavenato I. , ADMINISTRACIÓN: TEORÍA PROCESO Y PRÁCTICA, 2000)

- **Comunicación:** proceso mediante el cual dos personas intercambian información y la comprenden. Este proceso consta de siete etapas: creación, codificación, transmisión, canal, recepción, decodificación y acción, y está influido por cuatro elementos: lenguaje, retroalimentación, percepción y ruido. (Chiavenato I. , ADMINISTRACIÓN: TEORÍA PROCESO Y PRÁCTICA, 2000)
- **Eficiencia:** operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada(Oliveira Da Silva, Teorías de la Administración, 2002)
- **Organización:** grupo humano que comparte unos medios o recursos financieros, técnicos y humanos, en la realización de una acción coordinada para la consecución de unos fines u objetivos comunes. (Aramburu Goya & Rivera Hernández)
- **Desempeño laboral:** las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Chiavenato I. , 2000)
- **Municipalidad:** Según la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972, de fecha 26 de mayo de 2003, las municipalidades provinciales y distritales son los

órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

## CAPÍTULO III

### 3. Hipótesis y variables

#### 3.1 Hipótesis General

La Comunicación Gerencial influye significativamente en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja.

#### 3.2 Hipótesis Específicas

3.2.1 La comunicación gerencial impacta significativamente en el cumplimiento de las actividades planificadas de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja

3.2.2 El nivel de comunicación gerencial influye significativamente en la satisfacción del trabajador de la Municipalidad de San Borja

#### 3.3 Identificación de variables

##### 3.3.1 Variable Independiente.

Comunicación Gerencial

##### 3.3.2 Variable Dependiente.

Desempeño Laboral



### 3.4 Operacionalización de variables

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Variable independiente: Comunicación Gerencial	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impacto</li><li>• Niveles de Comunicación</li></ul>
Variable dependiente: Desempeño Laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento de actividades</li><li>• Satisfacción laboral</li></ul>

### 3.5 Matriz de Consistencia (ver anexo)

## CAPÍTULO IV

### 4. Metodología

#### 4.1 Tipo de Investigación

El Tipo de investigación es Descriptiva, Aplicativa y de enfoque Cuantitativo, porque el objetivo es determinar la influencia de la Comunicación Gerencial en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja.

#### 4.2 Diseño de la Investigación

Esta investigación es del tipo **No Experimental**, ya que no se manipulan las variables, sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural y **Transversal**, porque se realiza en un determinado periodo de tiempo, esta investigación ha sido realizada durante los meses de mayo a julio del año 2017.

#### 4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación serán los trabajadores de la Municipalidad de San Borja.

#### 4.4 Población de estudio

La población de estudio estará constituida por un total de 1477 trabajadores (información a marzo del 2017), de la Municipalidad Distrital de San Borja.

#### 4.5 Tamaño de muestra

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de trabajadores de Municipalidad de San Borja, con relación a las variables: Comunicación Gerencial y Desempeño.

#### 4.6 Selección de muestra

Para definir el tamaño de la muestra en la presente investigación, se aplicó el **muestro probabilístico aleatorio simple**, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

$$Z = 1.96 \text{ (95\% de confianza)}$$

$$p = 0.50 \text{ (probabilidad de éxito)}$$

$$q = 0.50 \text{ (probabilidad de fracaso)}$$

$$e = 0.05 \text{ error permisible}$$

$$N = 1,477 \text{ trabajadores}$$

Reemplazando valores tenemos:

$$n = [(1.96)^2 (0.50) (0.50) (1,477)] / [(0.05)^2 (1,477 - 1)] + [(1.96)^2 (0.50) (0.50)]$$

$$\boxed{n = 305}$$

El tamaño de la muestra será de 305 trabajadores

#### 4.7 Técnicas de recolección de datos.

Para obtener la información respecto a las variables de esta investigación, se utilizarán las siguientes técnicas:

**La técnica de la encuesta:** aplicada mediante un cuestionario; la misma que será realizada a los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, con el fin de obtener datos respecto a las variables: Comunicación Gerencial y desempeño.

#### 4.8 Análisis e interpretación de la información.

Una vez finalizado el periodo de recolección de datos y recopilada toda la información. Estos datos fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Para la contrastación de la hipótesis, se utilizó el programa estadístico SPSS, utilizando los datos obtenidos.

El resultado de la contratación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

## CAPÍTULO V

### 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

La encuesta aplicada a un total de 305 trabajadores, tuvo un total de 18 afirmaciones, las cuales fueron respondidas por los encuestados, tomando en consideración la siguiente escala.

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

Los resultados de acuerdo a cada objetivo, se han tabulado según las siguientes tablas.

#### **Objetivo Específico 1 (OE1)**

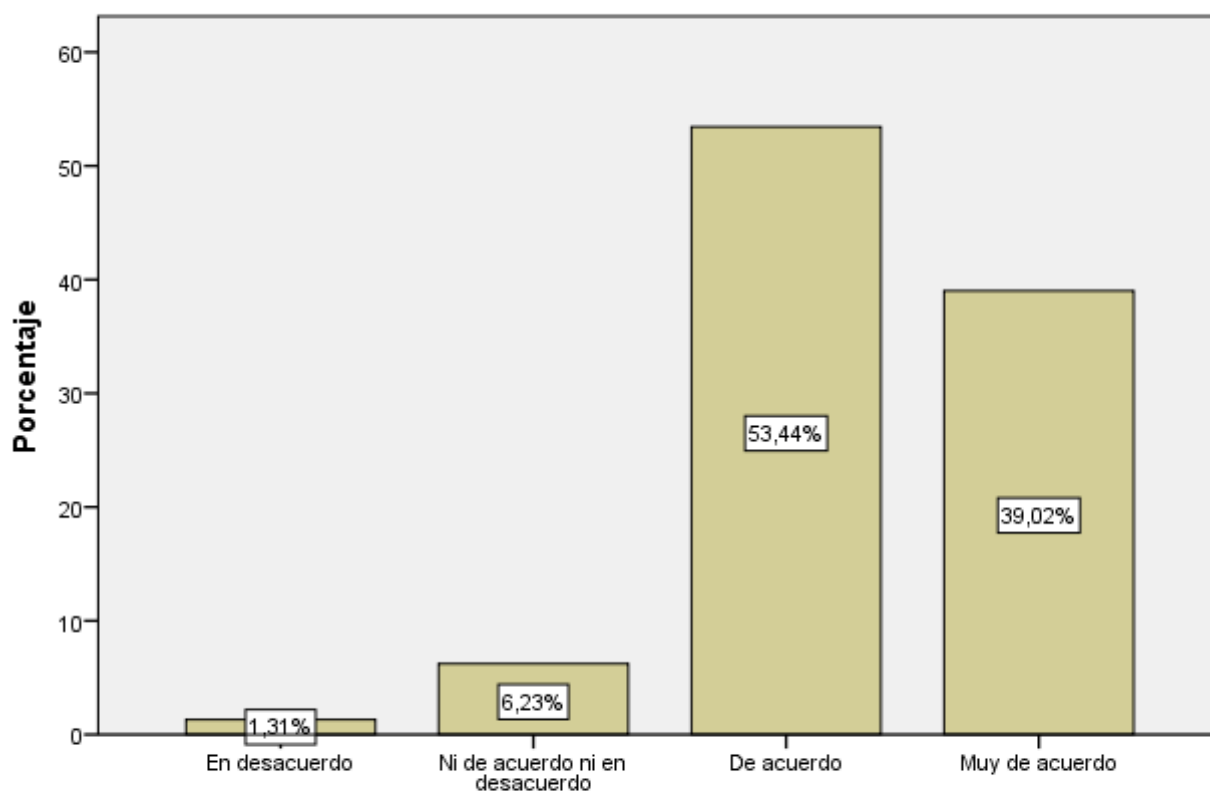
Determinar el impacto de la comunicación gerencial en el cumplimiento de las actividades planificadas de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja.

#### **Afirmación 1 (OE1)**

El Gerente nos comunica las actividades que debemos realizar según nuestro puesto de trabajo

**Tabla 1. Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El Gerente nos comunica las actividades que debemos realizar según nuestro puesto de trabajo”, periodo 2017**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	1,3	1,3	1,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	6,2	6,2	7,5
De acuerdo	163	53,4	53,4	61,0
Muy de acuerdo	119	39,0	39,0	100,0
Total	305	100,0	100,0	



**Figura 1. % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El Gerente nos comunica las actividades que debemos realizar según nuestro puesto de trabajo”, periodo 2017**

En la Tabla y Figura 1 se muestran los resultados correspondientes a la Afirmación1

*“El Gerente nos comunica las actividades que debemos realizar según nuestro puesto*

*de trabajo*” del Objetivo Específico 1, aplicada en la encuesta, en la que se aprecia lo siguiente:

El 39.02 % de los trabajadores, están muy de acuerdo con esta afirmación, el 53.44% está de acuerdo, el 6.23% está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, el 1.31% está en desacuerdo y el 0% está muy en desacuerdo, del 100% de los encuestados.

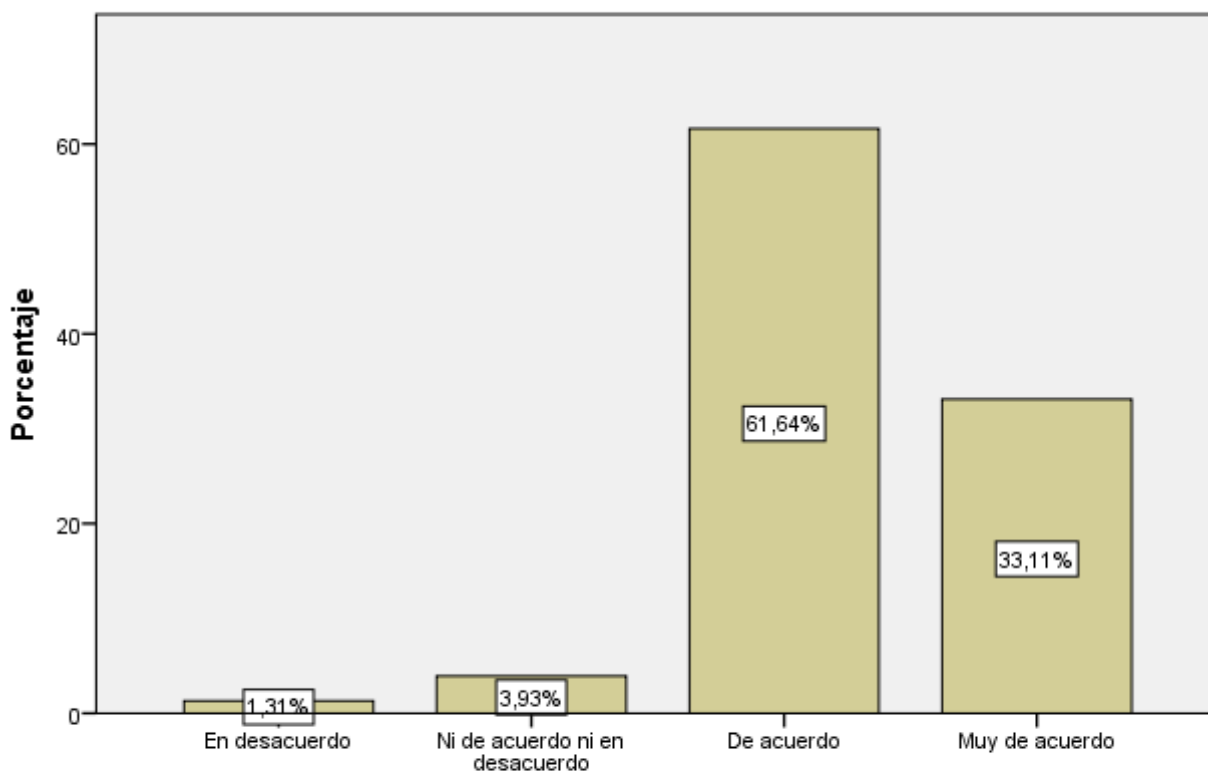
Del análisis cuantitativo se aprecia que el 92.46% de los encuestados considera que el Gerente les comunica las actividades que deben realizar según su puesto de trabajo.

### **Afirmación 2 (OE1)**

El Gerente nos brinda información relevante para el buen cumplimiento de nuestras funciones como trabajadores.

**Tabla 2. Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El Gerente nos brinda información relevante para el buen cumplimiento de nuestras funciones como trabajadores”, periodo 2017**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	1,3	1,3	1,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	3,9	3,9	5,2
De acuerdo	188	61,6	61,6	66,9
Muy de acuerdo	101	33,1	33,1	100,0
Total	305	100,0	100,0	



**Figura 2. % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación "El Gerente nos brinda información relevante para el buen cumplimiento de nuestras funciones como trabajadores", periodo 2017**

En la Tabla y Figura 2 se muestran los resultados correspondientes a la Afirmación 2

***“El Gerente nos brinda información relevante para el buen cumplimiento de nuestras funciones como trabajadores”*** del Objetivo Específico 1, aplicada en la encuesta, en la que se aprecia lo siguiente:

El 33.11 % de los trabajadores, están muy de acuerdo con esta afirmación, el 61.64% está de acuerdo, el 3.93% está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, el 1.31% está en desacuerdo y el 0% está muy en desacuerdo, del 100% de los encuestados.



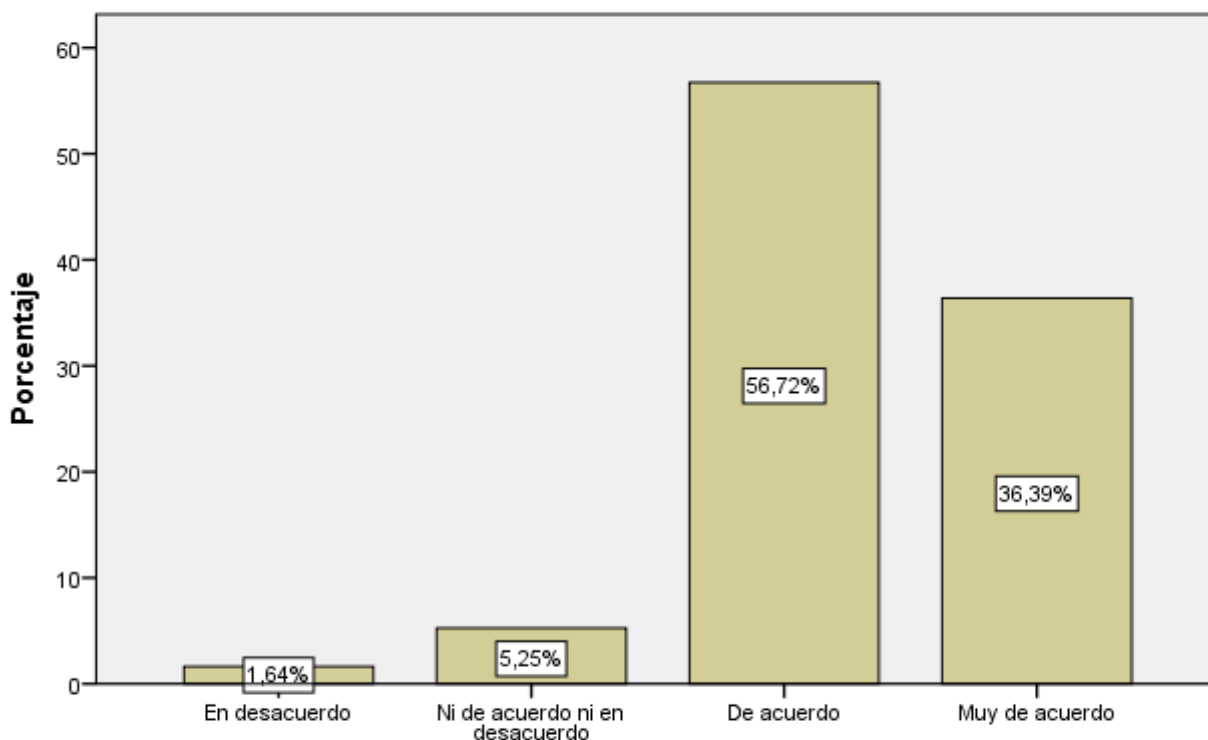
Del análisis cuantitativo se aprecia que el 94.75% de los encuestados, considera que el Gerente les brinda información relevante para el buen cumplimiento de sus funciones como trabajadores.

### **Afirmación 3 (OE1)**

El Gerente mantiene una comunicación constante hacia los trabajadores utilizando diversos medios: como reuniones, correos electrónicos, y otros.

**Tabla 3. Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El Gerente mantiene una comunicación constante hacia los trabajadores utilizando diversos medios: como reuniones, correos electrónicos, y otros”, periodo 2017.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	1,6	1,6	1,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	5,2	5,2	6,9
De acuerdo	173	56,7	56,7	63,6
Muy de acuerdo	111	36,4	36,4	100,0
Total	305	100,0	100,0	



**Figura 3. % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación "El Gerente mantiene una comunicación constante hacia los trabajadores utilizando diversos medios: como reuniones, correos electrónicos, y otros", periodo 2017**

En la Tabla y Figura 3 se muestran los resultados correspondientes a la Afirmación3 *"El Gerente mantiene una comunicación constante hacia los trabajadores utilizando diversos medios: como reuniones, correos electrónicos, y otros"* del Objetivo Específico 1, aplicada en la encuesta, en la que se aprecia lo siguiente:

El 36.39% de los trabajadores, están muy de acuerdo con esta afirmación, el 56.72% está de acuerdo, el 5.25% está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, el 1.64% está en desacuerdo y el 0% está muy en desacuerdo, del 100% de los encuestados.

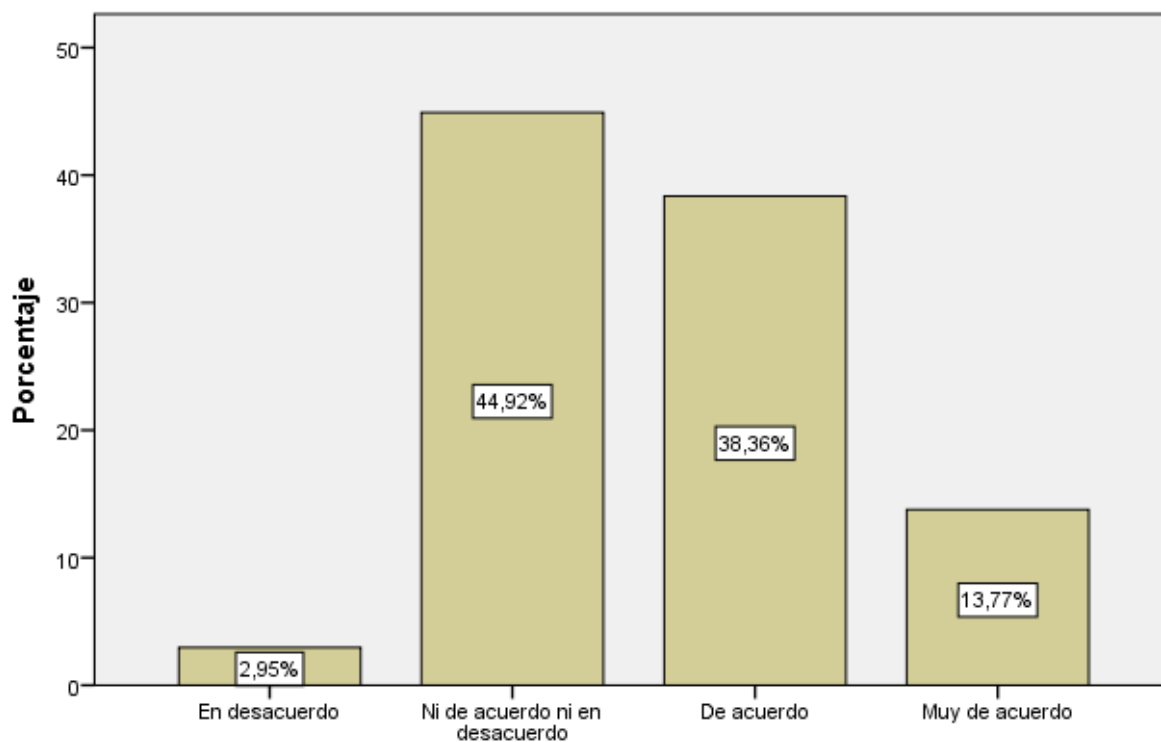
Del análisis cuantitativo se aprecia que el 93.11% de los encuestados, considera que el Gerente mantiene una comunicación constante hacia los trabajadores utilizando diversos medios: como reuniones, correos electrónicos, y otros.

#### Afirmación 4 (OE1)

Cumplo con mis actividades de acuerdo a lo planificado en el puesto en que me desempeño.

**Tabla 4. Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación "Cumplo con mis actividades de acuerdo a lo planificado en el puesto en que me desempeño", periodo 2017**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	9	3,0	3,0	3,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	137	44,9	44,9	47,9
De acuerdo	117	38,4	38,4	86,2
Muy de acuerdo	42	13,8	13,8	100,0
Total	305	100,0	100,0	



**Figura 4. % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación "Cumplo con mis actividades de acuerdo a lo planificado en el puesto en que me desempeño", periodo 2017**

En la Tabla y Figura 4 se muestran los resultados correspondientes a la Afirmación 4 ***“Cumpló con mis actividades de acuerdo a lo planificado en el puesto en que me desempeño”*** del Objetivo Específico 1, aplicada en la encuesta, en la que se aprecia lo siguiente:

El 13.77% de los trabajadores, están muy de acuerdo con esta afirmación, el 38.36% está de acuerdo, el 44.92% está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, el 2.95% está en desacuerdo y el 0% está muy en desacuerdo, del 100% de los encuestados.

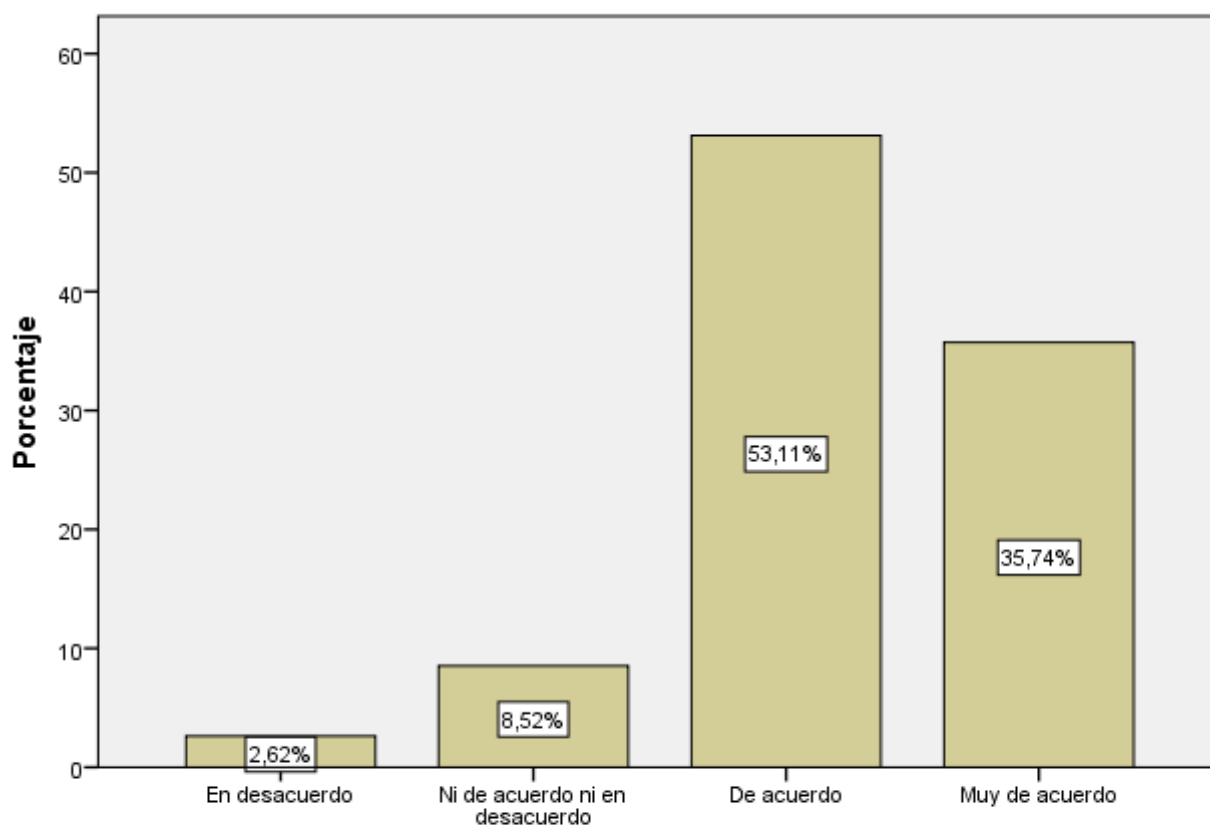
Del análisis cuantitativo se aprecia que el 52.13% de los encuestados, consideran que Cumplen con sus actividades de acuerdo a lo planificado en el puesto en el que se desempeñan.

#### **Afirmación 5 (OE1)**

El nivel de calidad de mi trabajo es óptimo y contribuye al logro de los objetivos de la organización.

**Tabla 5. Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El nivel de calidad de mi trabajo es óptimo y contribuye al logro de los objetivos de la organización”, periodo 2017**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	8	2,6	2,6	2,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	8,5	8,5	11,1
De acuerdo	162	53,1	53,1	64,3
Muy de acuerdo	109	35,7	35,7	100,0
Total	305	100,0	100,0	



**Figura 5. % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación "El nivel de calidad de mi trabajo es óptimo y contribuye al logro de los objetivos de la organización", periodo 2017**

En la Tabla y Figura 5 se muestran los resultados correspondientes a la Afirmación 5 *"El nivel de calidad de mi trabajo es óptimo y contribuye al logro de los objetivos de la organización"* del Objetivo Específico 1, aplicada en la encuesta, en la que se aprecia lo siguiente:

El 35.74% de los trabajadores, están muy de acuerdo con esta afirmación, el 53.11% está de acuerdo, el 8.52% está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, el 2.62% está en desacuerdo y el 0% está muy en desacuerdo, del 100% de los encuestados.

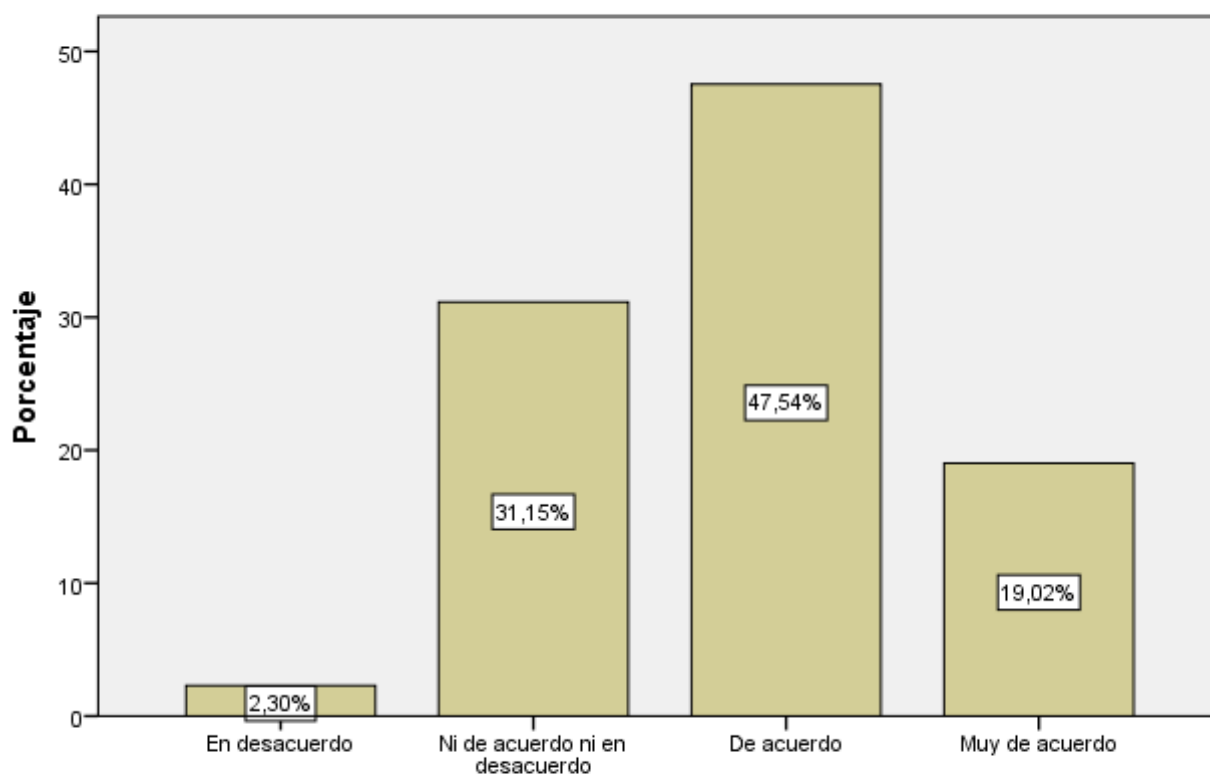
Del análisis cuantitativo se aprecia que el 88.85% de los encuestados, afirman que el nivel de calidad de su trabajo es óptimo y contribuye al logro de los objetivos de la organización.

### Afirmación 6 (OE1)

Cumplo con eficiencia y eficacia mis funciones asignadas.

**Tabla 6. Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “El nivel de calidad de mi trabajo es óptimo y contribuye al logro de los objetivos de la organización”, periodo 2017**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	2,3	2,3	2,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	95	31,1	31,1	33,4
De acuerdo	145	47,5	47,5	81,0
Muy de acuerdo	58	19,0	19,0	100,0
Total	305	100,0	100,0	



**Figura 6. % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación "El nivel de calidad de mi trabajo es óptimo y contribuye al logro de los objetivos de la organización", periodo 2017**

En la Tabla y Figura 6 se muestran los resultados correspondientes a la Afirmación 6 *“Cumpro con eficiencia y eficacia mis funciones asignadas”* del Objetivo Específico 1, aplicada en la encuesta, en la que se aprecia lo siguiente:

El 19.02% de los trabajadores, están muy de acuerdo con esta afirmación, el 47.54% está de acuerdo, el 31.15% está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, el 2.30% está en desacuerdo y el 0% está muy en desacuerdo, del 100% de los encuestados.

Del análisis cuantitativo se aprecia que el 66.56% de los encuestados, afirman que Cumplen con eficiencia y eficacia sus funciones asignadas.

### **Objetivo Específico 2 (OE2)**

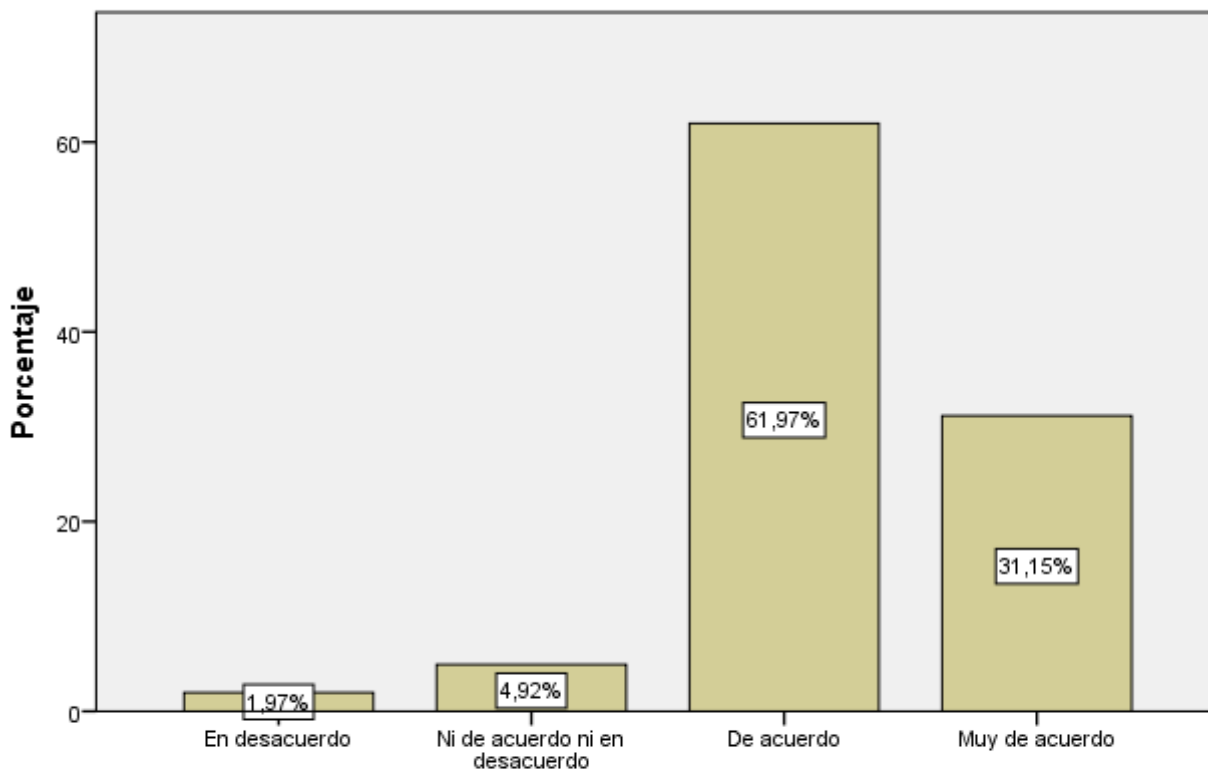
Determinar la influencia del nivel de comunicación gerencial en la satisfacción del trabajador de la Municipalidad de San Borja

### **Afirmación 7 (OE2)**

Considero que existe un buen nivel de comunicación del Gerente hacia los trabajadores

**Tabla 7. Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Considero que existe un buen nivel de comunicación del Gerente hacia los trabajadores”, periodo 2017.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	2,0	2,0	2,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	4,9	4,9	6,9
De acuerdo	189	62,0	62,0	68,9
Muy de acuerdo	95	31,1	31,1	100,0
Total	305	100,0	100,0	



**Figura 7. % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación "Considero que existe un buen nivel de comunicación del Gerente hacia los trabajadores" periodo 2017.**

En la Tabla y Figura 7 se muestran los resultados correspondientes a la Afirmación 7

*“Considero que existe un buen nivel de comunicación del Gerente hacia los trabajadores”* del Objetivo Específico 2, aplicada en la encuesta, en la que se aprecia lo siguiente:

El 31.15% de los trabajadores, están muy de acuerdo con esta afirmación, el 61.97% está de acuerdo, el 4.92% está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, el 1.97% está en desacuerdo y el 0% está muy en desacuerdo, del 100% de los encuestados.

Del análisis cuantitativo se aprecia que el 93.12% de los encuestados, Consideran que existe un buen nivel de comunicación del Gerente hacia los trabajadores.

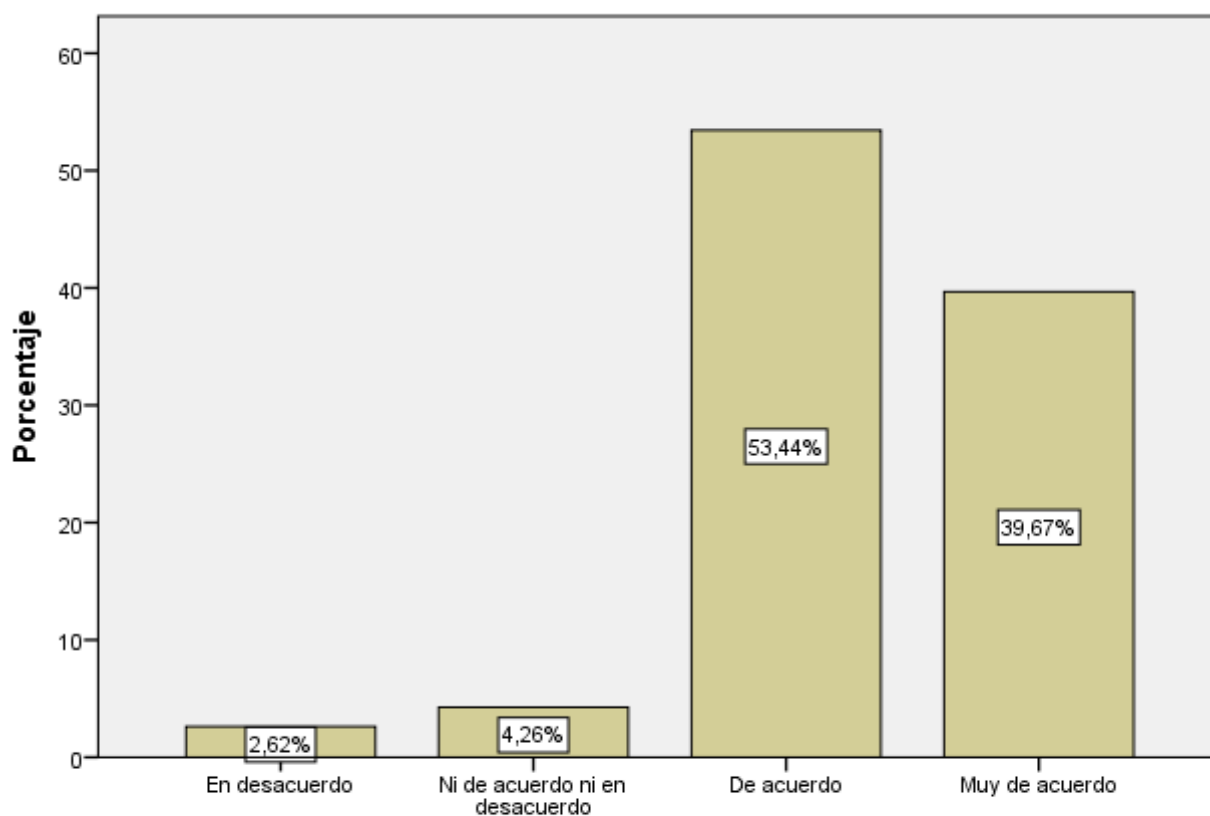


### Afirmación 8 (OE2)

Participamos en la definición y seguimiento de objetivos.

**Tabla 8. Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación "Participamos en la definición y seguimiento de objetivos", periodo 2017.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	8	2,6	2,6	2,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	4,3	4,3	6,9
De acuerdo	163	53,4	53,4	60,3
Muy de acuerdo	121	39,7	39,7	100,0
Total	305	100,0	100,0	



**Figura 8. % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación "Participamos en la definición y seguimiento de objetivos", periodo 2017**

En la Tabla y Figura 8 se muestran los resultados correspondientes a la Afirmación 8 “*Participamos en la definición y seguimiento de objetivos*” del Objetivo Específico 2, aplicada en la encuesta, en la que se aprecia lo siguiente:

El 39.67% de los trabajadores, están muy de acuerdo con esta afirmación, el 53.44% está de acuerdo, el 4.26% está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, el 2.62% está en desacuerdo y el 0% está muy en desacuerdo, del 100% de los encuestados.

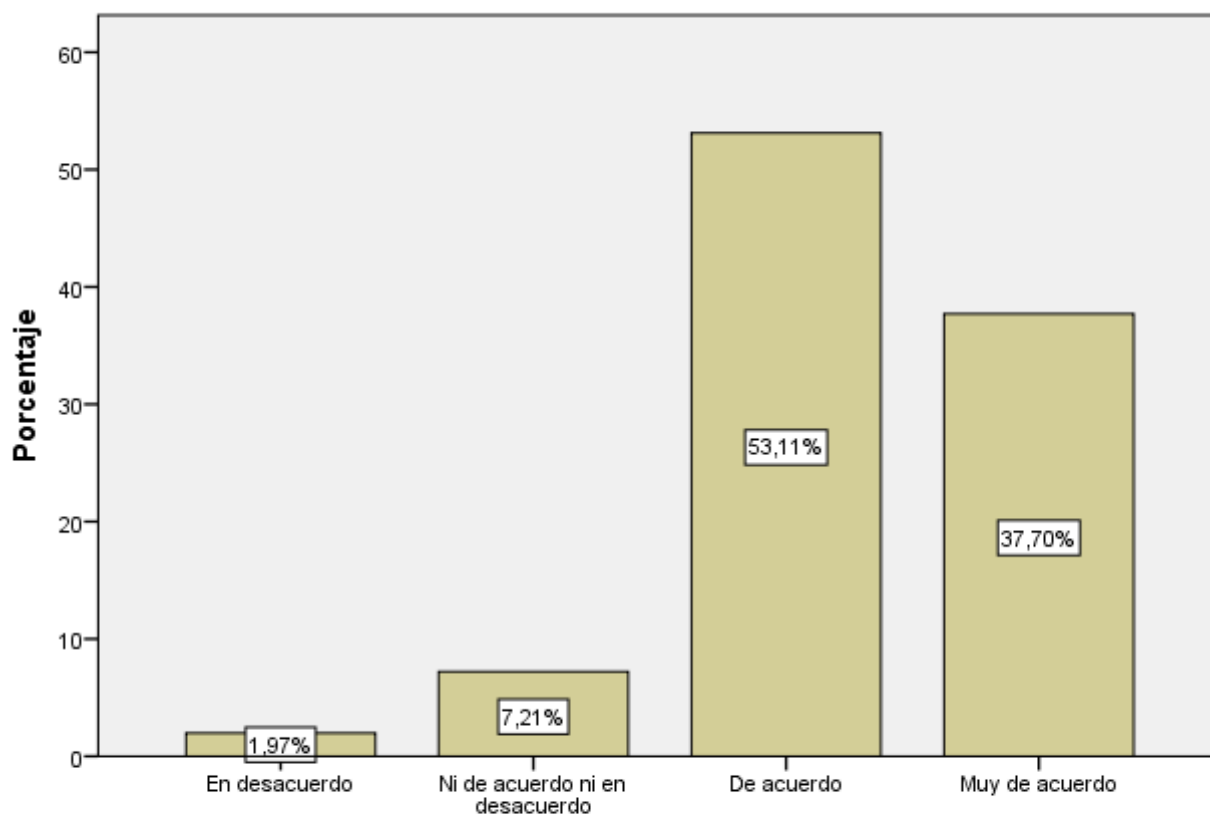
Del análisis cuantitativo se aprecia que el 93.11% de los encuestados, consideran que participan en la definición y seguimiento de objetivos de la organización.

#### **Afirmación 9 (OE2)**

La información que recibimos del Gerente es rigurosa y fiable

**Tabla 9. Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “La información que recibimos del Gerente es rigurosa y fiable”, periodo 2017.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	2,0	2,0	2,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	7,2	7,2	9,2
De acuerdo	162	53,1	53,1	62,3
Muy de acuerdo	115	37,7	37,7	100,0
Total	305	100,0	100,0	



**Figura 9. % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación "La información que recibimos del Gerente es rigurosa y fiable", periodo 2017**

En la Tabla y Figura 9 se muestran los resultados correspondientes a la Afirmación 9 *“La información que recibimos del Gerente es rigurosa y fiable”* del Objetivo Específico 2, aplicada en la encuesta, en la que se aprecia lo siguiente:

El 37.70% de los trabajadores, están muy de acuerdo con esta afirmación, el 53.11% está de acuerdo, el 7.21% está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, el 1.97% está en desacuerdo y el 0% está muy en desacuerdo, del 100% de los encuestados.

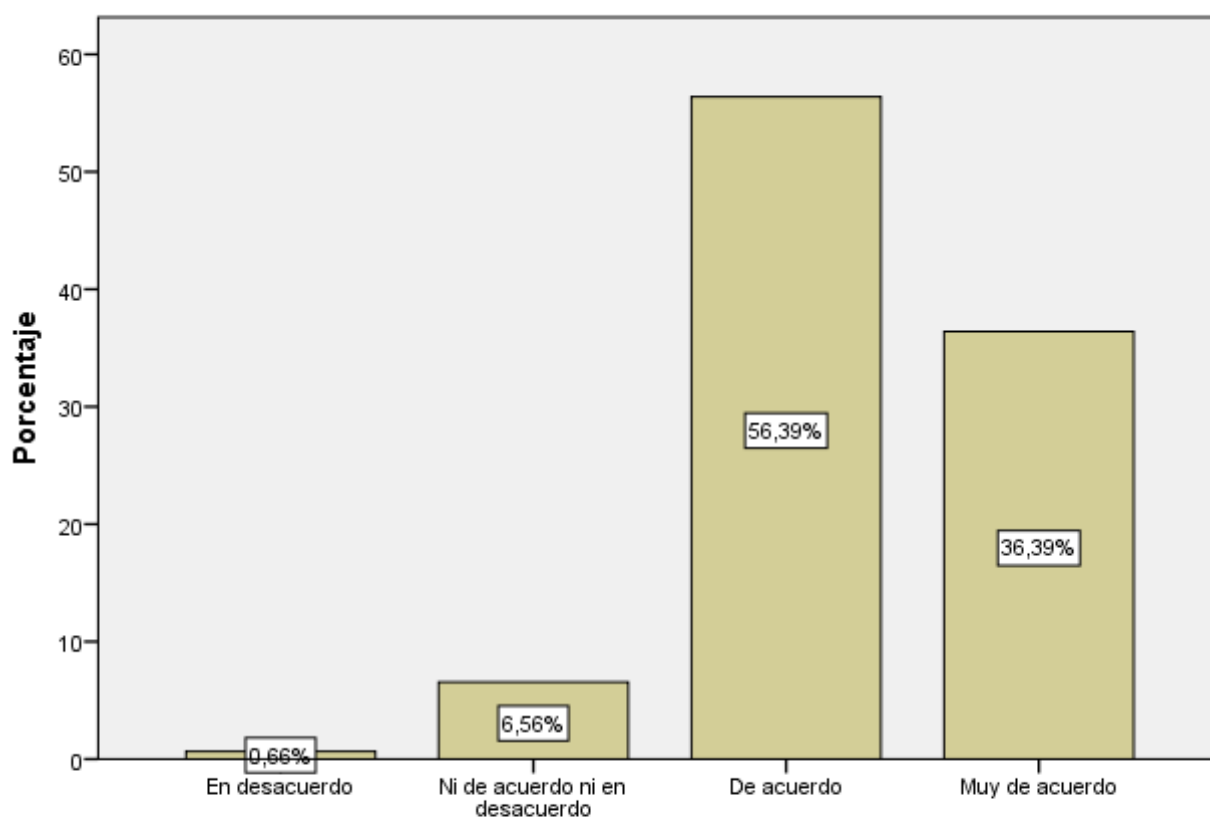
Del análisis cuantitativo se aprecia que el 90.81% de los encuestados, afirman que la información que reciben del Gerente es rigurosa y fiable.

### Afirmación 10 (OE2)

Me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la organización

**Tabla 10. Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la organización”, periodo 2017.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	,7	,7	,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	6,6	6,6	7,2
De acuerdo	172	56,4	56,4	63,6
Muy de acuerdo	111	36,4	36,4	100,0
Total	305	100,0	100,0	



**Figura 10. % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación "Me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la organización", periodo 2017**

En la Tabla y Figura 10 se muestran los resultados correspondientes a la Afirmación 10 *“Me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la organización”* del Objetivo Específico 2, aplicada en la encuesta, en la que se aprecia lo siguiente:

El 36.39% de los trabajadores, están muy de acuerdo con esta afirmación, el 56.39% está de acuerdo, el 6.56% está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, el 0.66% está en desacuerdo y el 0% está muy en desacuerdo, del 100% de los encuestados.

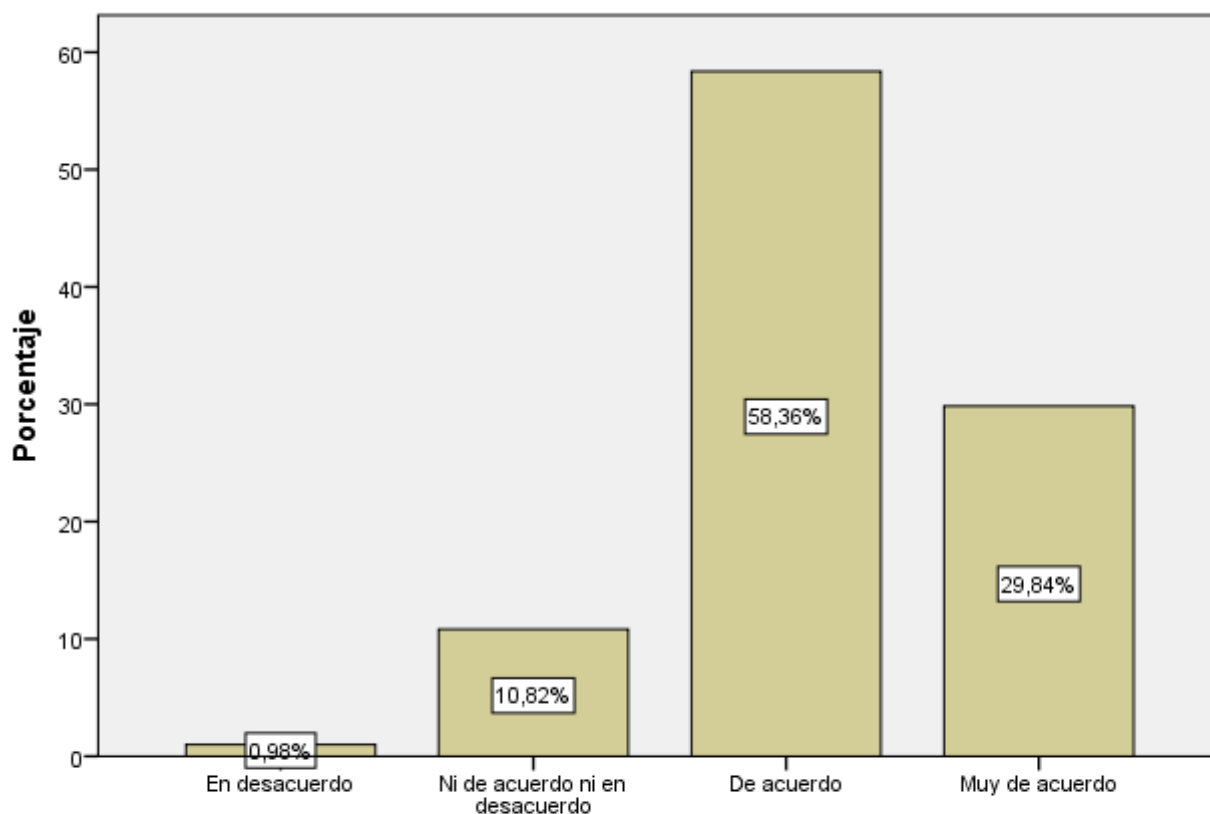
Del análisis cuantitativo se aprecia que el 92.78% de los encuestados, afirman que se sienten satisfechos con el trabajo que realizan en la organización.

#### **Afirmación 11 (OE2)**

Estoy cumpliendo mis metas desde el puesto en el que me desempeño

**Tabla 11. Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación “Estoy cumpliendo mis metas desde el puesto en el que me desempeño”, periodo 2017.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	1,0	1,0	1,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	10,8	10,8	11,8
De acuerdo	178	58,4	58,4	70,2
Muy de acuerdo	91	29,8	29,8	100,0
Total	305	100,0	100,0	



**Figura 11. % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación "Estoy cumpliendo mis metas desde el puesto en el que me desempeño", periodo 2017**

En la Tabla y Figura 11 se muestran los resultados correspondientes a la Afirmación 11 "*Estoy cumpliendo mis metas desde el puesto en el que me desempeño*" del Objetivo Específico 2, aplicada en la encuesta, en la que se aprecia lo siguiente:

El 29.84% de los trabajadores, están muy de acuerdo con esta afirmación, el 58.36% está de acuerdo, el 10.82% está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, el 0.98% está en desacuerdo y el 0% está muy en desacuerdo, del 100% de los encuestados.

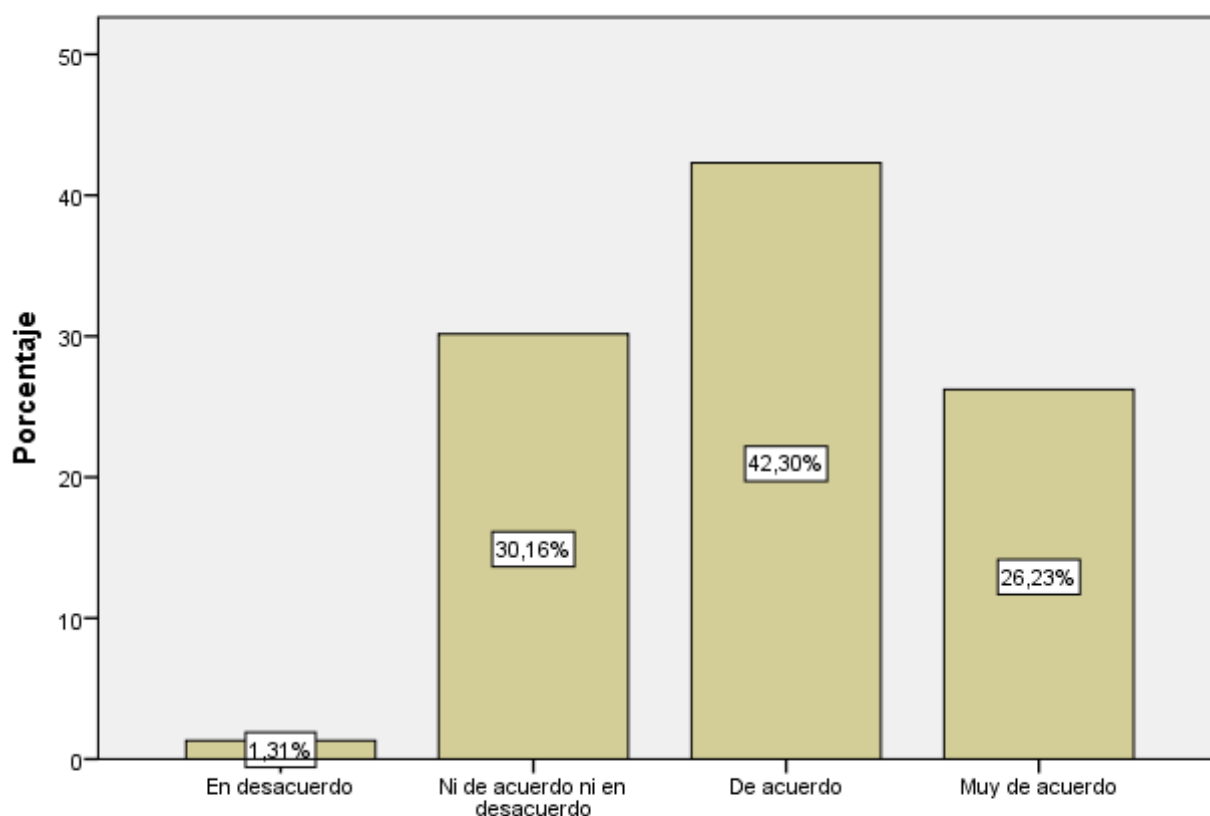
Del análisis cuantitativo se aprecia que el 88.20% de los encuestados, afirman que están cumpliendo sus metas desde el puesto en el que se desempeñan.

### Afirmación 12 (OE2)

Considero que el Gerente reconoce positivamente el trabajo que realizo.

**Tabla 12. Número y Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación "Considero que el Gerente reconoce positivamente el trabajo que realizo", periodo 2017.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	1,3	1,3	1,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	92	30,2	30,2	31,5
De acuerdo	129	42,3	42,3	73,8
Muy de acuerdo	80	26,2	26,2	100,0
Total	305	100,0	100,0	



**Figura 12. % Porcentaje de trabajadores de la Municipalidad de San Borja según la afirmación "Considero que el Gerente reconoce positivamente el trabajo que realizo", periodo 2017**

En la Tabla y Figura 12 se muestran los resultados correspondientes a la Afirmación 12 “*Considero que el Gerente reconoce positivamente el trabajo que realizo*” del Objetivo Específico 2, aplicada en la encuesta, en la que se aprecia lo siguiente:

El 26.23% de los trabajadores, están muy de acuerdo con esta afirmación, el 42.30% está de acuerdo, el 30.162% está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, el 1.31% está en desacuerdo y el 0% está muy en desacuerdo, del 100% de los encuestados.

Del análisis cuantitativo se aprecia que el 68.53% de los encuestados, consideran que el Gerente reconoce positivamente el trabajo que realizan.

## 5.2 Prueba de hipótesis

### Hipótesis específica 1

**H<sub>0</sub>:** La comunicación gerencial no impacta significativamente en el cumplimiento de las actividades planificadas de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja

**H<sub>1</sub>:** La comunicación gerencial impacta significativamente en el cumplimiento de las actividades planificadas de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja

Nivel de significación  $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: CHI CUADRADO



**Tabla 13. Impacto de la Comunicación Gerencial en las Actividades Planificadas**  
**tabulación cruzada**

Recuento		Actividades Planificadas				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Impacto de la Comunicación Gerencial	En desacuerdo	4	0	0	0	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	8	2	0	11
	De acuerdo	1	16	87	35	139
	Muy de acuerdo	0	3	80	68	151
Total		6	27	169	103	305

**Tabla 14. Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	282,719 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	93,776	9	,000
Asociación lineal por lineal	71,694	1	,000
N de casos válidos	305		

a. 9 casillas (56,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.

**Decisión:** como  $\text{Sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$  se rechaza  $H_0$ .

**Conclusión:** con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, que La comunicación gerencial impacta significativamente en el cumplimiento de las actividades planificadas de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS

### Hipótesis específica 2

**H<sub>0</sub>:** El nivel de comunicación gerencial NO influye significativamente en la satisfacción del trabajador de la Municipalidad de San Borja

**H2:** El nivel de comunicación gerencial influye significativamente en la satisfacción del trabajador de la Municipalidad de San Borja

Nivel de significación  $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: CHI CUADRADO

**Tabla 15. Nivel de Comunicación en la Satisfacción**  
tabulación cruzada

Recuento		SATISFACCIÓN				Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Nivel de Comunicación	En desacuerdo	2	2	0	0	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	13	2	0	15
	De acuerdo	0	3	67	41	111
	Muy de acuerdo	0	0	78	97	175
Total		2	18	147	138	305

**Tabla 16. Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	365,622 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	126,613	9	,000
Asociación lineal por lineal	80,220	1	,000
N de casos válidos	305		

a. 8 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

**Conclusión:** con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, que El nivel de comunicación gerencial influye significativamente en la satisfacción del trabajador de la Municipalidad de San Borja.

## HIPOTESIS GENERAL

**Ho:** La Comunicación Gerencial NO influye significativamente en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja

**H1:** La Comunicación Gerencial influye significativamente en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja

**Tabla 17. Comunicación Gerencial en el desempeño del trabajador  
tabulación cruzada**

Recuento		Desempeño del trabajador				Total
		Muy en desacuerd o	En desacuerd o	Ni de acuerdo ni en desacuerd o	De acuerdo	
COMUNICACION	Muy en desacuerdo	2	2	0	0	4
GERENCIAL	En desacuerdo	0	9	2	0	11
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	3	152	31	186
	De acuerdo	0	0	63	41	104
Total		2	14	217	72	305

**Tabla 18. Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	349,858 <sup>a</sup>	9	,000
Razón de verosimilitud	109,328	9	,000
Asociación lineal por lineal	73,955	1	,000
N de casos válidos	305		

a. 10 casillas (62,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

**Conclusión:** con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, que La

Comunicación Gerencial influye significativamente en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja.

## **Conclusiones**

### **Del estudio realizado se puede concluir lo siguiente**

- La comunicación gerencial influye significativamente y de manera positiva en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, haciendo que el trabajador cumpla con el trabajo asignado.
- La comunicación gerencial efectiva contribuye al cumplimiento de las actividades planificadas de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, ya que a través de la comunicación como medio para ejercer la dirección, se motiva al trabajador logrando que éste cumpla con las laboras encomendadas.
- Un buen nivel de comunicación gerencial influye de manera positiva en la satisfacción del trabajador de la Municipalidad de San Borja.

### **Recomendaciones**

- Que la municipalidad de San Borja implemente programas y/o talleres de capacitación de comunicación hacia los directivos a nivel intermedio con el propósito de fortalecer la competencia de la comunicación.
- Realizar una evaluación respecto al impacto de la implementación de los programas y/o talleres de capacitación de comunicación, mencionados en el párrafo anterior, en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja, utilizando indicadores que permitan identificar su impacto en el cumplimiento de las actividades planificadas de los trabajadores así como en su satisfacción laboral.
- Que la municipalidad sensibilice tanto a trabajadores como a directivos, respecto a la importancia de la comunicación, realizando lo siguiente:
  - Fortalecer capacidades, impartir conceptos y aspectos sobre la comunicación a través de la realización de cursos, talleres, etc.
  - Socializar el concepto, importancia y objetivos de la comunicación a través de charlas, así como persuadir, sensibilizar e involucrar a directivos y trabajadores sobre su rol activo en el proceso de la comunicación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aramburu Goya, N., & Rivera Hernández, O. (s.f.). Organización de empresas. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
2. Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). Funciones de la Administración: Teoría y Práctica. Bahía Blanca, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
3. Cabello Ganuza, A., Gutiérrez Mañas, R. M., & Grau Grau, A. (2015). Administración y Gestión de las Comunicaciones de la Dirección. España: Ediciones Paraninfo.
4. Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos. Quinta Edición*. Santa Fé de Bogota: McGraw-Hill.
5. Chiavenato, I. (2000). *ADMINISTRACIÓN: TEORÍA PROCESO Y PRÁCTICA*. BOGOTÁ, COLOMBIA: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
6. Cosío Cárdenas, J., & Díaz, D. (2006). Como se administra a las organizaciones. Lima, Perú: Editora ABC Perú SAC.
7. Freixa, D. M. (2010). Tesis: Comuniación y Motivación del Directivo: Un Modelo Antropológico. Catalunya, España.
8. González, E. (Octubre de 2014). Tesis: COMUNICACIÓN EFECTIVA FACTOR DETERMINANTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA POLICÍA DEL ESTADO CARABOBO. Carabobo, Venezuela.
9. MONTEJO, A. P. (2001). *Evaluación del desempeño laboral*. Gestión, 2(9).
10. Oliveira Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Ediciones Paraninfo.
11. Paniagua Gamboa, C. G. (1979). Principales Escuelas Del Pensamiento Administrativo. San José, Costa Rica : Editorial Universidad Estatal a Distancia.

12. Vecino Pico, J. M. (01 de abril de 2007). *gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-gestion-del-desempeno/>



## ANEXOS

## 1. Matriz de Consistencia

TITULO: “INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN GERENCIAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN BORJA”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES
<p><b>Problema Central</b></p> <p>¿Cuál es la influencia de la Comunicación Gerencial en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja?</p> <p><b>Problemas secundarios:</b></p> <p>a) ¿Cuál es el impacto de la comunicación gerencial en el cumplimiento de las actividades planificadas de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja?</p> <p>b) ¿De qué manera influye el nivel de comunicación gerencial en la satisfacción del trabajador de la Municipalidad de San Borja?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar la influencia de la Comunicación Gerencial en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>a) Determinar el impacto de la comunicación gerencial en el cumplimiento de las actividades planificadas de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja</p> <p>b) Determinar la influencia del nivel de comunicación gerencial en la satisfacción del trabajador de la Municipalidad de San Borja</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>La Comunicación Gerencial influye significativamente en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>a) La comunicación gerencial impacta significativamente en el cumplimiento de las actividades planificadas de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja</p> <p>b) El nivel de comunicación gerencial influye significativamente en la satisfacción del trabajador de la Municipalidad de San Borja</p>	<p><b>Identificación de Variables.</b></p> <p><b>V. Independiente:</b></p> <p>X = Comunicación gerencial</p> <p><b>V. Dependiente:</b></p> <p>Y = Desempeño Laboral</p>	<p><b>V. Independiente:</b></p> <p>Impacto</p> <p>Niveles de Comunicación</p> <p><b>V. Dependiente:</b></p> <p>Cumplimiento de funciones</p> <p>Satisfacción laboral</p>

## 2. Estructura de la Encuesta

### ENCUESTA

El propósito de este Cuestionario es determinar el impacto de la comunicación gerencial en el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja.

Las respuestas que nos brinde son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

#### INSTRUCCIONES

Marque con una X el número de su respuesta a cada afirmación considerando la siguiente información:

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

#### I PARTE

Al responder las siguientes afirmaciones del 1 al 6, nos ayudará a determinar el impacto de la comunicación gerencial en el cumplimiento de las actividades planificadas de los trabajadores de la Municipalidad de San Borja

AFIRMACIONES	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
	5	4	3	2	1
1. El Gerente nos comunica las actividades que debemos realizar según nuestro puesto de trabajo					
2. El Gerente nos brinda información relevante para el buen cumplimiento de nuestras funciones como trabajadores					
3. El Gerente mantiene una comunicación constante hacia los trabajadores utilizando diversos medios: como reuniones, correos electrónicos, y otros.					
4. Cumpro con mis actividades de acuerdo a lo planificado en el puesto en que me desempeño					

AFIRMACIONES	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
	5	4	3	2	1
5. El nivel de calidad de mi trabajo es óptimo y contribuye al logro de los objetivos de la organización					
6. Cumpló con eficiencia y eficacia mis funciones asignadas					

## II PARTE

Al responder las siguientes afirmaciones del 1 al 6, nos ayudarás a determinar la influencia del nivel de comunicación gerencial en la satisfacción del trabajador de la Municipalidad de San Borja

AFIRMACIONES	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
	5	4	3	2	1
7. Considero que existe un buen nivel de comunicación del Gerente hacia los trabajadores					
8. Participamos en la definición y seguimiento de objetivos					
9. La información que recibimos del Gerente es rigurosa y fiable					
10. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo en la organización.					
11. Estoy cumpliendo mis metas desde el puesto en el que me desempeño					
12. Considero que el Gerente reconoce positivamente el trabajo que realizo					

### 3. Organigrama de la Municipalidad de San Borja



**ESTRUCTURA ORGÁNICA**  
**ORDENANZA N° 587-MSB**

