

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



ESCUELA DE POSGRADO



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIA DE COMPETENCIAS GERENCIALES Y
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL SECTOR
HOTELERO DE 3 Y 4 ESTRELLAS DE CAJAMARCA**

Presentado por:

Carlos Enrique Anderson Puyen

Asesor:

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

Cajamarca – Perú

Febrero – 2018

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



ESCUELA DE POSGRADO



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**ESTRATEGIA DE COMPETENCIAS GERENCIALES Y
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL SECTOR
HOTELERO DE 3 Y 4 ESTRELLAS DE CAJAMARCA**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para el Grado Académico de
Doctor en Administración.

Carlos Enrique Anderson Puyen

Asesor:

Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

Cajamarca – Perú

Febrero – 2018

COPYRIGHT©2018 by
CARLOS ENRIQUE ANDERSON PUYEN
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

ESCUELA DE POSGRADO

APROBACIÓN DE DOCTORADO

ESTRATEGIA DE COMPETENCIAS GERENCIALES Y COMUNICACIÓN

ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL SECTOR HOTELERO DE 3 Y 4

ESTRELLAS DE CAJAMARCA

Presidente: Dr. Carlos Delgado Céspedes

Secretario: Dr. Julio Sánchez de la Puente

Vocal: Dr. Alejandro Vásquez Ruiz

Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

DEDICATORIA

A:

A mis dos mamás, a Nélica Juanita quien me dio la vida y supo darme su amor hasta la edad de cuatro años y a Zoila Consuelo mi abuelita quien me crio, me educó y formó con sólidos valores. A mí padre Jorge Enrique por el apoyo incondicional en los momentos que más necesitaba. A mi hermano Jorge Luis por su apoyo en la formación profesional. A mis hijos Marlon Alexander, Melissa Sue y Carlos Diego Steven quienes son mi inspiración cada día para seguir mejorando como persona y por su comprensión en los momentos que estaba ausente.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la fuerza de seguir avanzando como persona y profesional.

A la Dra. Carmen Díaz Camacho, Decana de la Escuela profesional de Administración, quien en forma incondicional supo entenderme en los momentos que más necesitaba.

Al Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes, asesor de esta tesis, quien oriento acertadamente desde el inicio en el desarrollo de la investigación, ya que sin su invaluable apoyo no habría sido posible la culminación de este trabajo.

Un agradecimiento especial a mis padres Jorge Enrique y Nérida Juanita y a mi segunda mamá Zoila Consuelo, mi abuelita quien estaría muy orgullosa.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS	vi
TABLA DE CONTENIDO	vii
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE FIGURAS	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Descripción de la realidad problemática	4
1.2. Formulación del problema de investigación.....	6
1.2.1. Problema general.....	6
1.2.2. Problemas específicos.....	6
1.3. Objetivos de la investigación	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4. Justificación de la investigación	7
1.4.1. Justificación teórica	7
1.4.2. Justificación metodológica	7
1.4.3. Justificación social.....	7
1.5. Alcances y limitaciones	8
1.5.1. Alcances.....	8
1.5.2. Limitaciones.....	8
1.6. Viabilidad del estudio	8
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.1.1. A nivel internacional.....	10
2.1.2. A nivel nacional	14
2.2. Bases teóricas.....	15
2.2.1. Competencias gerenciales.....	15
2.2.2. Modelo de competencias gerenciales.....	26
2.2.3. Comunicación organizacional.....	30
2.3. Definiciones conceptuales.....	59
2.4. Formulación de hipótesis	61
CAPÍTULO 3 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....	62
3.1. Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación	63
3.1.1. Unidad de análisis	63
3.1.2. Tipo de investigación.....	63
3.1.3. Diseño de investigación	64
3.2. Población.....	64
3.3. Muestra	66
3.4. Matriz operacional de variables, dimensiones e indicadores	66

3.5. Técnicas de recolección de datos, descripción de los instrumentos, procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos	77
3.5.1. Técnicas de recolección de datos	77
3.5.2. Descripción de los instrumentos	77
3.5.3. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los datos	80
CAPÍTULO 4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN	83
4.1. Características de la muestra de estudio	84
4.2. Variable competencias gerenciales	84
4.2.1. Dimensión aspecto personal	85
4.2.2. Dimensión aspecto social.....	88
4.2.3. Dimensión aspecto laboral.....	90
4.3. Variable comunicación	94
4.3.1. Dimensión objetivos que persigue	95
4.3.2. Dimensión flujos de comunicación.....	98
4.3.3. Dimensión funciones le la comunicación	101
4.4. Prueba de hipótesis	103
4.5. Discusión.....	105
CAPÍTULO 5 PROPUESTA	112
Referencias.....	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Competencias gerenciales vs Estrategias competitivas	39
Tabla 2: Relación de hoteles de 3 y 4 estrellas de Cajamarca.....	80
Tabla 3: Operacionalización de la variable competencias gerenciales	82
Tabla 4: Operacionalización de la variable comunicación organizacional interna.....	88
Tabla 5: Juicio de experto- Competencias Gerenciales.....	96
Tabla 6 Juicio de experto - Comunicación Organizacional Interna.....	96
Tabla 7: Valoración de Juicio de experto.....	96
Tabla 8 Resumen del procesamiento de casos.	97
Tabla 9 Estadísticos de fiabilidad.....	97
Tabla 10: Calificación del test de la encuesta competencias gerenciales	99
Tabla 11: Dimensión aspecto personal	100
Tabla 12: Dimensión aspecto social.....	103
Tabla 13: Dimensión aspecto laboral.....	106
Tabla 14: Calificación del test de la encuesta comunicación.....	110
Tabla 15: Dimensión objetivos que persigue.....	110
Tabla 16: Dimensión flujos de comunicación.....	113
Tabla 17: Dimensión funciones de la comunicación	101
Tabla 18: Metodología - Modelo Operativo	137
Tabla 19: Técnicas e instrumentos de evaluación y control	126
Tabla 20: Matriz de Consistencia.....	156
Tabla 21: Integridad.....	153
Tabla 22: Compromiso	154
Tabla 23: Capacidad de aprendizaje	155
Tabla 24: Adaptabilidad al cambio.....	156
Tabla 25: Visión emprendedora.....	172
Tabla 26: Iniciativa	158
Tabla 27: Flexibilidad	159
Tabla 28: Innovación	160
Tabla 29: Empuje.....	161
Tabla 30: Generacion de conocimientos.....	162
Tabla 31: Variable comunicación	163
Tabla 32: Liderazgo	164
Tabla 33: Negociación.....	165

Tabla 34: Trabajo En Equipo	166
Tabla 35: Productividad.....	167
Tabla 36: Calidad en el trabajo	168
Tabla 37: Trabajo bajo presión	169
Tabla 38: Identificación con la empresa	170
Tabla 39: Relaciones interpersonales.....	171
Tabla 40: Relación institucional	172
Tabla 41: Comunicación descendente.....	173
Tabla 42: Comunicación ascendente.....	174
Tabla 43: Comunicación horizontal.....	175
Tabla 44: Motivación.....	176
Tabla 45: Cambio de actitud	177

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Elementos de la comunicación	49
<i>Figura 2:</i> Dimensión aspecto personal	101
<i>Figura 3:</i> Sub dimensión aspecto personal.....	102
<i>Figura 4:</i> Dimensión aspecto social.....	104
<i>Figura 5:</i> Sub dimensiones aspecto social.....	105
<i>Figura 6:</i> Dimensión aspecto laboral.....	107
<i>Figura 7:</i> Sub dimensiones aspecto laboral	108
<i>Figura 8:</i> Dimensión objetivos que persigue.....	111
<i>Figura 9:</i> Sub dimensiones objetivos que persigue	112
<i>Figura 10:</i> Flujos de comunicación	99
<i>Figura 11:</i> Sub dimensiones flujos de comunicación.....	100
<i>Figura 12:</i> Dimensión funciones de la comunicación	117
<i>Figura 13:</i> Sub dimensiones funciones de la comunicación	103
<i>Figura 14:</i> Esquema de contenido del modelo de comunicación organizacional interna.....	113
<i>Figura 15:</i> Estrategias comunicacionales	121
<i>Figura 16:</i> Tipos de comunicación.....	125
<i>Figura 17:</i> Sub dimension integridad	153
<i>Figura 18:</i> Sub dimensión compromiso	154
<i>Figura 19:</i> Sub dimension capacidad de aprendizaje	155
<i>Figura 20:</i> Sub dimensión adaptabilidad al cambio	156
<i>Figura 21:</i> Sub dimensión vision emprendedora.....	157
<i>Figura 22:</i> Sub dimension iniciativa	158
<i>Figura 23:</i> Sub dimension flexibilidad.....	159
<i>Figura 24:</i> Innovacion	160
<i>Figura 25:</i> Sub dimension empuje.....	161
<i>Figura 26:</i> Generación del conocimiento	162
<i>Figura 27:</i> Variable comunicación.....	163
<i>Figura 28:</i> Sub dimensión liderazgo	164
<i>Figura 29:</i> Sub dimensión negociación.....	165
<i>Figura 30:</i> Sub dimension trabajo en equipo.....	166
<i>Figura 31:</i> Sub dimension productividad.....	182
<i>Figura 32:</i> Sub dimensión calidad en el trabajo	168
<i>Figura 33:</i> Sub dimensión trabajo para presión.....	169
<i>Figura 34:</i> Sub dimensión identificación con la empresa	170
<i>Figura 35:</i> Sub dimension relaciones interpersonales	171

<i>Figura 36:</i> Sub dimensión relación institucional.....	172
<i>Figura 37:</i> Sub dimensión comunicación descendente	173
<i>Figura 38:</i> Sub dimensión comunicación ascendente	174
<i>Figura 39:</i> Sub dimensión comunicación horizontal.....	175
<i>Figura 40:</i> Sub dimensión motivación	176
<i>Figura 41:</i> Sub dimensión cambio de actitud.....	177

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la estrategia de competencias gerenciales con la comunicación organizacional interna del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca, conociendo la problemática por la que esta atraviesa puesto que no existen antecedentes de estudios de este tipo en dichas organizaciones; se formuló como hipótesis que “Existe influencia directa de la estrategia de competencias gerenciales en la comunicación organizacional interna en el Sector Hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca”. Las estrategias competitivas gerenciales se dividieron en tres áreas de análisis aspecto personal, aspecto social y aspecto laboral. Para medir las competencias gerenciales, se recogió información de 25 gerentes del sector hotelero. Luego del diagnóstico de las competencias gerenciales, se concluye que los gerentes tienen una tendencia valores medios bajos a nivel de la variable y por ende a nivel de las dimensiones. La dimensión aspecto social, el porcentaje más alto es el de 43.6%. La dimensión aspecto social, también se ubica dentro de los valores medios, el valor más elevado es de 42.4%, que se encuentra ubicada en la escala de valor medio bajo.

La dimensión aspecto laboral, también se ubica dentro de los valores medios, el porcentaje más alto de esta dimensión es el de 43.2% que se ubica en la escala de valor medio bajo. La dimensión objetivos que persigue, el porcentaje más alto el de 40.3% que se sitúa en la escala de valor medio bajo; la dimensión flujos de comunicación, sus porcentajes también tienen valores medios el porcentaje más alto alcanzado es el 37.3%, en relación a la dimensión funciones de la comunicación, esta también a ha alcanzado valores medios.

La correlación existente entre el competencias gerenciales y comunicación organizacional se encontró que para un nivel de confianza de 0.05 y con 100 grados de libertad, el coeficiente de correlación es de $r = 0.715$ y es mayor al valor del error del estándar multiplicado por la tabla t de Student siendo el valor de 0.111, resultando nuestro valor mayor que el esperado por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación concluyendo que sí existe relación.

Palabras clave: competencias gerenciales, comunicación organizacional interna, sector hotelero.

ABSTRACT

The research focuses on determining the influence of the management skills strategy in the internal organizational communication of the 3 and 4 star hotel sector in the city of Cajamarca, knowing the problems it is going through since there is no history of studies of this type in those organizations; It was formulated as a hypothesis that "There is a direct influence of the managerial skills strategy on internal organizational communication in the 3 and 4 star Hotel Sector of Cajamarca". The competitive management strategies were measured and divided into three very important areas: Personal appearance, social aspect and work aspect first of all, the managerial competencies were measured to a total of 25 managers of the hotel sector. After the diagnosis of managerial competences, it is concluded that managers have a tendency to lower average values at the level of the variable and therefore at the level of the dimensions. The dimension of the social aspect, the highest percentage is that of 43.6%. The social aspect dimension is also located within the average values, the highest value is 42.4%, which is located on the low average value scale.

In relation to the labor aspect dimension, it is also located within the average values, the highest percentage of this dimension is that of 43.2% that is located in the low average value scale. The objective dimension that pursues, the highest percentage of 40.3% that is situated on the low average value scale; The dimension communication flows, their percentages also have average values the highest percentage reached is 37.3%, in relation to the communication functions dimension, this has also reached average values.

The existing correlation between the managerial competencies and organizational communication of the managers of the 3 and 4 star hotels of the Cajamarca region was found that for a confidence level of 0.05 and with 100 degrees of freedom, the correlation coefficient obtained is $r = 0.715$ and is greater than the value of the standard error multiplied by the Student's t-table being the value of 0.111, resulting in our higher than expected value therefore rejecting the null hypothesis and accepting the hypothesis of investigation concluding that there is a relationship.

Keywords: managerial competencies, internal organizational communication, hotel sector.

INTRODUCCIÓN

Ante los cambios constantes en el entorno económico mundial, debido a la globalización de los mercados durante las últimas décadas del siglo XX y en la primera del XXI, ha surgido la necesidad de una forma de organización más completa, integral y competitiva.

Tradicionalmente, la competitividad ha sido considerada un fenómeno básicamente de orden macroeconómico y de dotación de recursos naturales, relacionada principalmente con la existencia de un tipo de cambio razonablemente alto, una tasa de interés baja, disponibilidad de mano de obra a bajo costo y una política industrial estratégica, entre otros posibles elementos. Clemente, (2001).

De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Son características individuales susceptibles de ser medidas, las cuales diferencian a los ocupantes de cargos gerenciales con un desempeño excelente, de aquellos que se desempeñan adecuadamente.

Los directivos para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, deben estar al pendiente de cómo utilizar las múltiples formas de autoridad para intervenir en el actuar de sus colaboradores, sin dejar de lado que es lo que se pretende obtener y hacia donde marcha.

Whetten y Cameron (2005) mencionan que el desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización, las destrezas directivas son como un vehículo a través del cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado.

La presente investigación fue de tipo descriptiva, porque se analizó el problema, y se estableció nuevos criterios para poder responder a las causas del porque ocurren los fenómenos o hechos y las condiciones en las que este se está dando para establecer la semejanza entre las competencias gerenciales y comunicación organizacional, presentó como objetivo determinar la influencia de la estrategia de competencias gerenciales en la comunicación organizacional interna, Transversal, porque la información e

investigaciones que recopilan datos se da un momento único . Para los fines de la investigación, la población de estudio estuvo constituida por 25 gerentes y 75 colaboradores del sector hotelero de Cajamarca; contándose con acceso la información de los colaboradores.

El primer capítulo detalla el planteamiento del problema, el objetivo tanto general como los específicos, justificación de la investigación, así como alcances y limitaciones y por último la viabilidad.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico donde se consideran algunas investigaciones recientes sobre la estrategia de competencias gerenciales y la comunicación organizacional interna, las bases teóricas referentes a la investigación y el marco conceptual que fundamentan la investigación y para finalizar el capítulo la hipótesis.

En el tercer capítulo, describe el procedimiento metodológico, presenta la operacionalización de variables, las técnicas de recolección de datos, los instrumentos utilizados, así como la descripción de los mismos y su confiabilidad.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados y discusión de los mismos.

En el quinto capítulo se presenta la propuesta de un programa de comunicación interna y luego continúan las conclusiones y sugerencias que se derivan del trabajo realizado y finalmente se presenta las referencias bibliográficas, anexos.

El autor

CAPÍTULO 1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad no es suficiente con mantenerse y subsistir como empresa, sino que las organizaciones del presente siglo, requieren de instrumentos nuevos, y de manera destacada las habilidades, las cuales son capaces de poder generar procesos de toma de decisiones con las garantías adecuadas de gran adaptación a las distintas situaciones a las que se enfrentan. Para el futuro este es el reto. Las organizaciones en general han existido a través de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos tanto, económicos, sociales culturales, políticos, tecnológicos, entre otros (Werther y Davis, 2008) .

La comunicación organizacional interna se ha convertido en una parte importante para el fortalecimiento y desarrollo institucional, concentrándose esta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones internos que se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea.

El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental. (Favaro D, p. 6)

Las competencias se refieren a características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto, diferenciando un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre (Boyatzis, 1982).

Las habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, y las empresas tienden a seleccionar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, puesto que de ello depende la calidad y la rentabilidad de la misma. Martínez A (2010), expresa que existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el comportamiento de los equipos de trabajo. La habilidad reside en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros.

Cetina y Aguilar (2010) lo relaciona además con la facilidad para que los subordinados acepten la autoridad de sus responsables y directivos, es decir, no basta con que realmente los directivos cuenten con las habilidades necesarias para el puesto; sino que se requiere que los trabajadores perciban lo mismo, ya que de manera contraria carecerán de autoridad real. Caraballo (2016) define que en una organización encontraremos personas con una diversa gama de emociones, las cuales tendrán que reguladas por líderes capacitados en el manejo de emociones ajenas y de ellos mismos, puesto que los manejos de conflictos laborales existentes pueden ocasionar estados de tensión; y más aún si se considera que en la vida organizacional, para estos casos se requiere de un conocimiento que explique el problema, su causa y sus variables a través del uso de mecanismos racionales.

Nanzer (2012) establece que la comunicación es una experiencia sustancialmente humana que forma parte de lo cotidiano, pues dentro de las empresas se constituye como una fuerza de unión indispensable la cual permite alcanzar un punto de vista en común; es decir la comunicación permitirá mejorar la cooperación entre los miembros de un grupo y su fidelización personal con la ejecución de un proyecto; de tal manera para lograr el propósito se requiere que toda empresa cuente con los canales de comunicación adecuados especialmente para compartir información esencial sobre las actividades y procedimientos de trabajo.

El sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca tiene como finalidad el poder brindar un servicio de calidad a los turistas tanto nacionales como extranjeros y público en general que requieran de sus servicios, el cual muchas veces no se ha podido concretar por deficiencias de los trabajadores puesto que muchas veces no existe buena comunicación.

Los gerentes que son los encargados de liderar en la empresa, muchas veces no han sabido motivar a los trabajadores, poca adaptabilidad al cambio así como la iniciativa

para poder generar un clima de armonía y que los trabajadores puedan realizar un trabajo en equipo el cual repercutirá en el desempeño de éstos.

1.2. Formulación del problema de investigación.

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es la relación que existe entre la estrategia de competencias gerenciales con la comunicación organizacional interna en el Sector Hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca?

1.2.2. Problemas específicos.

- a. ¿Cuál es la situación del aspecto personal, social y laboral que presentan las competencias gerenciales de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca?
- b. ¿Cuáles son los objetivos, flujos y funciones que presenta la comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca?
- c. ¿Qué efectos produce la estrategia de la competencia gerencial en la comunicación organizacional interna en los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca?
- d. ¿Qué modelo de comunicación organizacional interna se puede formular en los Hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre la estrategia de competencias gerenciales con la comunicación organizacional interna en el Sector Hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Diagnosticar la situación de la competencia gerencial que presenta los gerentes de los Hoteles de 3 y 4 estrellas en la ciudad de Cajamarca
- b. Identificar los flujos y funciones que presenta la comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca

- c. Determinar la relación que existe entre las variables competencias gerenciales y la comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca.
- d. Elaborar un modelo de comunicación organizacional interna se puede formular en los Hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico, la investigación se justifica porque identifica y describe las competencias gerenciales que se utilizan en el desempeño de los sistemas de comunicación organizacional en la empresa.

1.4.2. Justificación metodológica

El método que se utilizó en la investigación fue el método hipotético Inductivo, donde se utilizó como técnica a la encuesta y como instrumento el cuestionario, que fue formulado con preguntas específicas sobre el tema en estudio.

1.4.3. Justificación social

Desde el punto de vista social el interés de la investigación está basada en poder brindar una solución, ya que como se sabe las competencias gerenciales son elementos de suma importancia dentro de la organización, así mismo el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que se encuentra laborando, las cuales son quienes definen las estrategias, objetivos, procesos dentro de la organización.

La investigación se justifica porque servirá como base para futuras investigaciones, entregándole conocimientos importantes para el desarrollo de este tema.

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcances

- a. La investigación tuvo como ámbito de análisis el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca, en el cual se analizó a 25 gerentes y 75 colaboradores.
- b. El recojo de información sobre expectativas, opiniones, de los colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas, fue entre los meses de agosto a octubre del año 2017.
- c. Se realizó un diagnóstico para posteriormente plantear soluciones a los problemas que aquejan el sector hotelero de Cajamarca en la mejora que busque el fortalecimiento

1.5.2. Limitaciones

- a. La falta de sinceridad en la respuesta de las encuestas, por temor a represalias o comprometer sus puestos de trabajo por parte de los empleadores. Al aplicar el respectivo instrumento se mantuvo el anonimato de los participantes para obtener una información más fidedigna.
- b. La falta de información tanto a nivel nacional y local sobre estudios relacionados con el objeto de estudio.

1.6. Viabilidad del estudio

La investigación es viable, porque se cuenta con los recursos humanos, económicos, y materiales necesarios para la obtención y procesamiento de la información en el tiempo estipulado, el cual contó con la participación de los gerentes y colaboradores. Políticamente fue viable porque no va en contra de los principios éticos de las empresas que conforman el sector hotelero en estudio y fue factible debido a la metodología utilizada, la cual nos permitió aplicar los instrumentos con información real y confiable, la cual permitirá una mejora en el sector hotelero de Cajamarca y de esta manera lograr una mayor productividad, mejor servicio así mismo lograr los objetivos empresariales.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel internacional

Pereda, F (2016) España. En la tesis titulada: “Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba”, cuyo objetivo es identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, que pueden ser consideradas como personales, interpersonales o de dirección de personas, también denominadas propiamente dichas, como directivas.

La metodología utilizada en la presente tesis doctoral, tiene un enfoque cuantitativo, se realiza un trabajo de campo en donde están incluidas las cuatro administraciones presentes de la provincia de Córdoba en donde el nivel se inicia en una fase exploratoria y llega a un nivel descriptivo.

El autor de la investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y en un futuro con un entorno de cambios constantes, en donde la administración pública no puede aspirar a niveles de servicio público eficientes y de calidad, si su personal no se encuentra implicado y comprometido, con la cualificación adecuada y disponen, y han desarrollado un conjunto de habilidades personales y directivas para realizar un buen trabajo. El estudio de campo se ha basado en una amplia muestra formada por 1.363 encuestas, obteniéndose un coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,854 y un error muestral del 2,62%. La muestra proviene de la población de empleados en el sector público dentro la provincia de Córdoba, que incluye a las cuatro administraciones públicas, la Estatal, la Autonómica, la Local y la Universitaria, con una gran diversidad de entidades, sectores, subordinados o directivos, puestos de trabajo y tipo de empleados, funcionarios o laborales.

Cabeza, L Castrillón, J y Zapata, A. (2013) Colombia. En la tesis titulada: Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración.

El propósito de la investigación es clasificar competencias gerenciales tanto genéricas como específicas de acuerdo a la perspectiva de fundamentos filosóficos de Renée Bédard e identificar su importancia y desarrollo en cada uno de los fundamentos: ontológicos, axiológicos, epistemológicos y praxeológicos. La investigación utiliza el método inductivo teniendo en consideración la inferencia estadística.

Los autores de la investigación llegaron a las siguientes conclusiones:

Los procesos de formación de los administradores en Colombia privilegian las competencias epistemológicas y praxeológicas, principalmente en las específicas; asimismo están poco desarrolladas las competencias genéricas ontológicas y epistemológicas. Estos resultados orientan la construcción de currículos y los procesos de selección y evaluación del desempeño profesional.

Los autores de la presente investigación opinan que los enfoques conductista y funcional consideran parcialmente alguno de los fundamentos filosóficos. Los conductistas (enfoque de entradas en la gerencia) tienden a ser epistemológicos por las referencias que se hacen al proceso de aprendizaje. Por su parte los funcionales (enfoque de resultados en la gerencia) destacan el elemento de la praxis en las competencias y cómo estas pueden ser medidas. Sin embargo, es en el enfoque constructivista, si se lo ve desde la clasificación tradicional, y en el enfoque de procesos si se le enmarca en la cl desde la gerencia, donde se ubica conceptualmente esta investigación.

La concentración de las competencias genéricas en Tuning en el Rombo filosófico de Bédard se distribuyen así: el 33% son epistemológicas y el 33% son

praxeológicas. En las específicas, la distribución es: el 45% son epistemológicas y el 40% praxeológicas. Esto apunta a que según el enfoque de Bédard el desarrollo de las competencias del administrador se centra en el saber-hacer y en el quehacer.

De acuerdo a los resultados presentados, en las pueden identificarse las competencias desarrolladas por desarrollar, según sean genéricas o específicas en cada clasificación de los fundamentos filosóficos.

Así, el 43% de todas las competencias requieren desarrollo, estas son las competencias sombreadas en cada una de las figuras; del total de competencias (47), el 32% son genéricas y el 11% son específicas.

En otras palabras, el 56% del grupo de genéricas y el 25% de las específicas requieren desarrollo. Luego académicos y empleadores perciben que las competencias genéricas requieren más desarrollo, particularmente en la base ontológica del rombo donde el 50% de todas las competencias ontológicas requieren desarrollo, lo que representa el 75% de las ontológicas genéricas. En el mismo orden de ideas, el 44% de todas las competencias epistemológicas requieren desarrollo, donde el 56% de las epistemológicas-genéricas están por desarrollar. Los resultados muestran la necesidad de fortalecer las competencias genéricas epistemológicas y ontológicas, las cuales requieren proporcionalmente mayor desarrollo.

Según esta investigación se concluye que los procesos de Formación de los administradores en Colombia privilegian las competencias epistemológicas y praxeológicas fortaleciendo más las competencias específicas en cada uno de estos grupos; además, las genéricas ontológicas y epistemológicas están poco desarrolladas.

Pereda, López-Guzmán, González (2014). (España). Se analizó la valoración de las habilidades directivas en el sector público de Córdoba (España), intentando descubrir la posible relación o influencia entre la administración de pertenencia con un conjunto de habilidades directiva.

Estudio teórico inicial sobre el sector público, los directivos públicos y las habilidades directivas, la realización de un trabajo de campo que afecta a la mayoría de la población en estudio, que posibiliten, finalmente, el análisis de sus resultados y las conclusiones que se obtienen de los mismos. La investigación objeto de este trabajo se llevó a cabo mediante un estudio empírico centrado en el sector objetivo dentro de la provincia de Córdoba y su capital, que incluía a una importante representación de entidades pertenecientes al sector público y, dentro de éstos, la población universo se refería a todos los trabajadores empleados. Los autores llegaron a las siguientes conclusiones:

Existe prácticamente paridad entre el empleo masculino y femenino (47,10% y 52,90% respectivamente), existe una leve mayor representación a la población femenina. Asimismo, cerca de dos tercios de las personas encuestadas (60,90%) tienen más de 45 años. Esta es una característica a destacar, pues existe un perfil del empleado público con una edad media (46,45 años) elevada, lo cual puede suponer por una parte un indicador de mayor experiencia, pero también de envejecimiento de sus recursos humanos, y por tanto de menor potencial de desarrollo dentro del propio sector público.

La pertenencia a organizaciones sindicales refleja una afiliación del 32,80%, que se puede considerar como muy elevado en comparación con otros ámbitos laborales. Se constata una antigüedad elevada en la Administración, pues el 65,60% acumula más de 15 años, circunstancia que es coherente con la estabilidad que ha caracterizado al sector público.

Destacan entre los puestos de responsabilidad los de Jefatura de Departamento con un 20,6% y los de Jefatura de Negociado, Unidad o Grupo con el 33,1% y se constata una gran mayoría de puestos directivos (76,9%) con unos efectivos a su cargo de hasta 25 trabajadores.

Del inventario de 22 habilidades directivas no tienen significación estadística un conjunto de 9 habilidades, 3 habilidades son significativas al 10% y nada menos que 10 habilidades alcanzan una significación del 5%. Merece destacarse que en tres de las administraciones (Local, Autonómica y Estatal), las habilidades mejor valoradas coinciden en la capacidad de aprender, la capacidad de comunicación y la resolución de problemas, si bien en la Administración Universitaria la capacidad de comunicación también ocupa el primer lugar.

2.1.2. A nivel nacional

Díaz, D y Delgado, L (2014) Chiclayo. En la tesis titulada: “Propuesta de competencias gerenciales desde la socio formación para directivos de las instituciones Educativas de Chiclayo”. El objetivo principal de la investigación fue diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo con el fin de mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la educación, se realizó un estudio diagnóstico en 18 instituciones educativas de Chiclayo. El estudio es descriptivo propositivo, se contó con una muestra de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica. Con la encuesta se obtuvo resultados que permitieron identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas. Se propone un modelo teórico sobre estas competencias y la operacionalización de las mismas a través de su descripción y formulación de los criterios de desempeño.

En la investigación se llegó a las conclusiones:

Las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema vigente, sobre todo cuando se ofrece un servicio para resolución de problemas. Los directivos y profesores de la muestra, en un 50% solo tienen título profesional y el grado de Bachiller, no tienen estudios de postgrados. Son muy escasos los directivos que tienen el grado de doctor. Sobre el tiempo de servicio la mayoría tiene menos de 20 años y los directivos tienen menos de 15 años en el cargo. Los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal. El Modelo Teórico sobre las Competencias Gerenciales se fundamenta en los Modelos de Calidad adecuadas al ámbito educativo, se aspira que los directivos aporten a las mismas, siendo para ello necesario el desarrollo de competencias gerenciales claves. Tales competencias se han diseñado desde el Modelo Socio formativo, que prioriza la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Competencias gerenciales

De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. En otras palabras, son características individuales susceptibles de ser las cuales diferencian a los ocupantes de cargos gerenciales con un desempeño excelente, de aquellos que se desempeñan adecuadamente. Es importante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos.

Así mismo Marelli (2000), define la competencia como una capacidad laboral medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que una organización alcance sus metas y objetivos.

(Frade, L, 2007) expresa que competencia es “Un conjunto de conocimientos que, al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado, es una capacidad de hacer algo” (Pág. 18). Es decir que no solamente se tiene que tener los conocimientos, sino que algo muy importante es el saber aplicar dichos conocimientos en cualquier situación que se presente.

Para Hellriegel y otros (2002, p.5), las competencias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” p.5. Al respecto, es relevante señalar que éstas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneo.

Tejada (1999), define competencia como las funciones, tareas y roles de un profesional que incluyen la “*incumbencia*”, que es la capacidad para desarrollar adecuada e idóneamente su puesto de trabajo, y la “*suficiencia*”, que es el resultado y objeto de un proceso de capacitación y cualificación.

De acuerdo con Resnik (2000), el comité Mayer de Australia adoptó un concepto más amplio de competencia, el cual reconoce que el desempeño se apoya no solamente en habilidades sino en conocimientos y en la capacidad de

comprensión, y que requiere de la habilidad para desempeñarse en un contexto determinado y la capacidad para transferir conocimientos y habilidades a nuevas situaciones.

Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

2.2.1.1. Clasificación de las competencias

De acuerdo con Bunk (1994), las competencias se pueden clasificar en

- **Competencia técnica:** Posee este tipo de competencia aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para él.
- **Competencia metodológica:** Posee este tipo de competencia aquel trabajador que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
- **Competencia social:** Posee este tipo de competencia aquella persona que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y a un entendimiento interpersonal.
- **Competencia participativa:** Posee este tipo de competencia aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar, decidir y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

- **Competencia de acción:** la integración de estas cuatro competencias parciales da lugar a la competencia de acción, que en rigor es indivisible.

2.2.1.2. Estrategias Competitivas Gerenciales

Las Estrategias competitivas gerenciales las he dividido en tres áreas sumamente importantes que son:

1. Aspecto personal

Las competencias personales deben considerarse como las primordiales, sin desarrollar este tipo de capacidades será difícil hacerlo con las otras competencias, de ahí que lo primero por atender es hacer introspección de uno mismo para generar una sólida convicción de las potencialidades para ejercer la habilidad gerencial. Contemplan a la persona en sí, cuando una persona se conoce a sí misma (carácter, conducta, reacciones, entre otras) permite relacionarse e interactuar con las personas más fácil, estas interacciones ponen en evidencia las habilidades de comunicación, tolerancia, y solidaridad en las que los vínculos con los demás se verán beneficiados. Las destrezas grupales se refieren a la forma en que una persona toma la batuta de un grupo para dirigirlos a una meta en común. Se pueden considerar las siguientes capacidades:

a. Autoconocimiento

De hacer un análisis personal e identificar: fortalezas, debilidades, talentos, limitaciones, aptitudes, actitudes y valores, con los cuales se definan las posibilidades de aprovechamiento para emprender y ejecutar la labor gerencial.

De hecho, Rogers sugirió que la autoestima es una necesidad humana básica, ya que, en sus casos clínicos, era más poderosa que las necesidades fisiológicas.

Brouwer (1964, p. 156) aseveró:

La función de la autoevaluación consiste en sentar las bases para la

introspección sin la cual no puede darse el crecimiento. La introspección es el sentimiento de “ah, ahora lo veo” que debe preceder de manera consciente o inconsciente, al cambio en el comportamiento. La introspección (imagen real y genuina de nosotros mismos de cómo somos en realidad) se logra únicamente con dificultad y, en ocasiones, hasta con dolor psíquico real. Sin embargo, es la base del crecimiento. Por lo tanto, la autoevaluación es una preparación para la introspección, una preparación para las semillas del entendimiento de uno mismo que gradualmente florecerán en un cambio de comportamiento.

Existen pruebas empíricas donde se demuestra que las personas que tienen mayor autoconocimiento son más sanas, las cuales tienen mejor desempeño en el liderazgo, así como en las funciones directivas siendo más productivos en el trabajo. (Cervone1997). Así mismo el conocimiento personal puede inhibir el mejoramiento personal en vez de facilitarlo, ya que muchas veces las personas evitan el crecimiento personal y nuevo crecimiento de sí mismos, se resisten a recibir información adicional para de esta manera proteger su autoestima o el respeto a sí mismos. De esta manera si adquieren conocimientos nuevos acerca de sí mismos, les puede generar sentimientos de inferioridad, vergüenza o maldad y es por eso que tratan de evitarlo. Como señala Maslow (1962 pag. 67)

Tendemos a sentir miedo de cualquier conocimiento. Que nos pueda causar desprecio por nosotros mismos o hacernos sentir inferiores, débiles, devaluados, malos o avergonzados. Nos protegemos nosotros mismos y a la imagen ideal que tenemos de nosotros por medio de la represión y defensas similares que, en esencia, son técnicas por las cuales evitamos ser conscientes de las verdades desagradables o peligrosas.

b. Autodominio

De sujetar las emociones, estados de ánimo, sentimientos y actitudes, con la intención de saber estar bien con uno mismo y con los demás, es decir, formar la destreza de establecer y mantener la armonía en la convivencia personal y social de la relación de trabajo.

c. Auto motivación

De estar conduciendo adecuadamente las actividades grupales gracias a la existencia de una inspiración personal que motiva al líder a obtener beneficios y cubrir expectativas que lo lleven a una autorrealización.

d. Auto administración

De tener el sentido del orden personal y laboral en los que gestione los tiempos y recursos necesarios para atender responsablemente las facetas de su vida.

e. Desarrollo personal

De saber interrelacionar con su entorno de manera efectiva, manteniendo una sólida constancia de acrecentar y actualizar sus conocimientos y aptitudes con los cuales podría mejorar las capacidades de conducción personal.

f. Integridad y ética

De saber reflexionar y conducir sus actos a fin de actuar moralmente en las situaciones que enfrenta dentro del trabajo gerencial.

Goyal (2013), expresa que:

Las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante. Aunque se trata de un campo de estudio relativamente nuevo, las evidencias

demuestran que son una de las piezas clave para alcanzar el éxito en la gestión y dirección de organizaciones y proyectos. Las habilidades personales y directivas se convierten en componentes fundamentales para la gestión, que se deben identificar y desarrollar adecuadamente en el ámbito y en el contexto.

Así mismo, Jafarzadeh (2013) expresa que:

La necesidad de capacitación como una condición que ayuda a los trabajadores al control de su vida laboral y a aceptar mayores responsabilidades en el futuro. Newman (2000), afirma que se está generalizando un nuevo lenguaje basado en el desarrollo, el cumplimiento, la involucración, el apoyo, la escucha, el compromiso y la ayuda, en el cual las habilidades personales y directivas adquieren un nuevo significado.

2. Aspecto social

Las *competencias sociales* son aptitudes clave para desarrollar las funciones gerenciales en un grupo de trabajo ya que facilitan la sana interacción entre sus colaboradores, compañeros y superiores; con el desarrollo adecuado de estas habilidades, el trabajo colaborativo será efectivo además de contribuir al ambiente cordial y de confianza que permitirán resultados sinérgicos en la organización. Estas capacidades contemplan:

a. Comunicación

El desempeño gerencial se condiciona al aplicar eficientemente la capacidad de saber recibir, transferir e intercambiar información ejerciendo acciones básicas de: escuchar, hablar, escribir, observar y percibir respuestas y actitudes del personal con quien interactúe, además de retroalimentar. La habilidad comunicativa debe considerarse un fundamento para poder coordinar actividades y conducirse adecuadamente en los diferentes escenarios que enfrenta el personal de mando.

b. Manejo del personal

El trabajo gerencial se enfrenta a una situación extremadamente delicada y de la cual no existen estándares o “recetas” que permitan dictaminar las acciones para ejercerse simplemente porque se trabaja con personas, las cuales presentan un abanico de caracteres, expectativas, actitudes y comportamientos que los hacen diferentes de acuerdo a la naturaleza y escenario del grupo; por lo que desarrollar la capacidad de manejar a la gente implica un aprendizaje que se va dando conforme a la práctica y vivencia cotidiana que se tiene con el personal, lo que sí es necesario ejercer es la inteligencia emocional y empatía con cada uno de los individuos con los que se tenga contacto, además de ser íntegros y objetivos en todo momento.

c. Motivación

La capacidad de motivar a sus colaboradores requiere un esfuerzo proactivo para saber impulsar a cada uno a cumplir las metas: individuales, del equipo, y de la misma organización; por lo que es importante saber crear un ambiente de confianza con el que se permitan alinear, orientar y dirigir las acciones necesarias para el cumplimiento de las expectativas y procesos que se vean involucrados, además de saber valorar y dar buen trato a cada persona con la que se interrelacione.

d. Trabajo en equipo

Saber involucrar y comprometer a toda persona con la que se tiene contacto en la cadena de servicio es un principio que permitirá desarrollar la habilidad de integrar la colaboración de los miembros hacia un fin común. Esta competencia deja ver la necesidad de desarrollar capacidades que ayuden a diseñar, crear y administrar grupos cohesionados, coordinados y competentes en los que los resultados que se obtengan, sean adjudicados para todos.

Si bien es cierto que varias competencias mencionadas en este bloque son actividades directivas, se han clasificado como sociales para darle énfasis a la necesidad de relacionarse con la parte humana de los individuos, ya que todas esas competencias tienen en común el atender a cada persona, conocerla, comprenderla y valorarla para que puedan ejercerse acciones de dirección que promuevan un verdadero crecimiento organizacional y un desarrollo integral de los talentos y potencialidades en cada papel que se asume dentro de la organización.

3. Aspecto laboral

Las competencias de dirección son el eje conductor del papel del personal de mando, ejecutar eficientemente las tareas correspondientes al puesto requiere tener bien fundamentado sus conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y comportamientos, los cuales podrán dar una diferenciación de un gerente que sabe cómo enfrentar las situaciones de la naturaleza de su puesto con la ayuda de sus colaboradores, compañeros y superiores, en otras palabras, ser competente en la organización. Las habilidades a desarrollar deberán estar orientadas a favorecer el cumplimiento de los objetivos de la empresa, estas son:

a. Autoridad.

Es una facultad inherente al puesto que se ocupa, lo que la hace diferente es la persona que ejecuta dicho mando, de ahí que las habilidades adecuadas para su ejecución requiere contemplar aptitudes para: comunicar, ubicar y distinguir lo necesario e importante de lo innecesario en relación a los objetivos, mantenerse en la coherencia de las peticiones, distribuir las tareas entre los colaboradores de acuerdo a sus competencias desarrolladas, saber delegar y compartir las responsabilidades y decisiones con los miembros del equipo de trabajo.

b. Planeación y gestión.

Es moldear sus conductas, creencias y actitudes hacia la contribución de un verdadero desarrollo en su entorno. La capacidad para decidir el qué y cómo

realizar las tareas, además de los recursos suministrados para cumplirlas y los procesos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal que tiene a su mando para lograr los objetivos. La habilidad que lo hará diferente es saber compartir con el personal estas actividades, así como mantenerse en permanente comunicación y recolección de información con el propósito de tener un mayor acercamiento a la realidad en la que se realizan las actividades y la flexibilidad con la que se deben enfrentar las situaciones.

c. Habilidad técnica

Esta es una competencia funcional elemental que se exige al personal de mando, una de las razones en este contexto, es la necesidad de tener y proyectar seguridad en las capacidades para entender y supervisar eficientemente los procesos, actividades y técnicas de los sistemas de trabajo que permiten guiar al personal en el desarrollo de los productos, por lo que obliga a desarrollar un claro conocimiento del trabajo y del personal que se cuenta para ejecutar las actividades específicas de la empresa, estas capacidades se van reforzando conforme se tenga contacto directo con las operaciones cotidianas de trabajo.

Tabla N° 1: *Competencias Gerenciales Vs Estrategias Competitivas*

Estrategias	Competencias Gerenciales	Áreas de las Estrategias Competitivas
1.	Trabajo en Equipo	Aspecto Laboral
2.	Productividad	Aspecto Laboral
3.	Integridad	Aspecto Personal
4.	Compromiso	Aspecto Personal
5.	Capacidad de Aprendizaje	Aspecto Personal
6.	Calidad en el Trabajo	Aspecto Laboral
7.	Adaptabilidad al Cambio	Aspecto Personal
8.	Comunicación	Aspecto Social
9.	Liderazgo	Aspecto Social

Estrategias Competencias Gerenciales	Áreas de las Estrategias Competitivas
10. Visión Emprendedora	Aspecto Personal
11. Iniciativa	Aspecto Personal
12. Negociación	Aspecto Social
13. Flexibilidad	Aspecto Personal
14. Innovación	Aspecto Personal
15. Trabajo bajo Presión	Aspecto Laboral
16. Empuje	Aspecto Personal
17. Generación de Conocimiento	Aspecto Personal

Fuente: Elaboración propia

c. Liderazgo.

Se convierte en la actitud fundamental a desarrollar dentro de las competencias gerenciales, la acción del liderazgo se concentra en orientar el ejercicio de los aspectos técnicos al logro eficiente de objetivos; para tal propósito, es necesario desarrollar la capacidad de comprender a sus colaboradores, además de unir, coordinar y armonizar las actividades del equipo de trabajo mediante la identificación con los propósitos grupales y organizacionales.

En la sociedad actual el liderazgo, como megahabilidad, está provocando diferentes significados para las personas, que se debe a la evolución del papel de líderes en diferentes ambientes y en diferentes ámbitos que van desde el liderazgo de la familia a las primeras posiciones en las organizaciones públicas y privadas. Así mismo, en esencia el liderazgo es coincidente en todas las posiciones para todos los líderes. Haranath y Chalam (2013), consideran que, debido a la variación en las habilidades requeridas, roles jugados, problemas abordados funciones realizadas y las relaciones promovidas, los líderes tienen diferentes percepciones de liderazgo. En lo referente al liderazgo se ha llegado al extremo de desarrollar

el "enfoque de contingencia", en el cual no hay una única mejor manera para dirigir a las personas.

d. Coaching empresarial.

La capacidad de guiar, orientar e impulsar al logro de los objetivos por parte de los colaboradores, es una competencia proporcionada con el ejercicio del coaching empresarial, la intención de saber aplicar estas actividades es promover la mejora del desempeño laboral mediante la identificación y aprovechamiento de los talentos y competencias de cada individuo que colabore en los procesos de la organización.

e. Trabajo en equipo

Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. "Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos."(Alles 2005 p.200)

2.2.2. Modelo de competencias gerenciales

Según Hellriegel ,Jackson y Slocum (2008) las competencias gerenciales: Hemos fusionado los intereses de los administradores con las competencias gerenciales que llevan a la excelencia. Para apreciar la función de los gerentes en la actualidad, es preciso contar con un conocimiento sólido de las competencias que se necesitan para administrar y liderar. Son seis competencias gerenciales centrales y vitales para la administración: competencia para la comunicación, competencia multicultural, competencia para la planeación y gestión, competencia para la autoadministración, competencia para la acción estratégica y competencia para el trabajo en equipo.

1. **Competencia para la comunicación.** Los gerentes competentes guían a otros, pero no lo podrán hacer si no son capaces de escuchar y compartir bien sus ideas. La competencia para la comunicación implica escuchar, informar a otros, fomentar canales abiertos y negociar con otros. El flujo de información en una organización es de mucha importancia y debe fluir con libertad en todas las direcciones para que de esta manera se pueda mantener, así como mejorar el desempeño de una organización.

La competencia para la comunicación fortalece las bases de una administración exitosa. El dominio de la competencia para la comunicación amplía mucho la influencia y la efectividad del gerente.

La competencia para la comunicación va más allá de utilizar un medio de comunicación particular. Es decir, una buena comunicación tal vez implique sostener una conversación cara a cara, preparar un documento formal por escrito, participar en una reunión global por medio de una teleconferencia, pronunciar un discurso ante cientos de personas o utilizar el correo electrónico para coordinar al equipo de un proyecto, cuyos miembros están trabajando en diferentes zonas del país o del mundo.

Por lo común la comunicación se trata de un proceso dinámico de tomar y dar que implica tanto recibir mensajes que envían otras personas como enviar mensajes a otras personas. El proceso implica hablar y escribir y también escuchar, observar el lenguaje corporal y captar las señales sutiles que las personas utilizan en ocasiones para modificar el significado de sus palabras

2. **Competencia multicultural.**

Es decir, estar informado de las tendencias importantes, en su país y en otros, que podrían tener repercusiones para sus organizaciones. Diagnostican si

éstas trabajan bien en los mercados globales. Es de vital importancia el reconocer el efecto que las tendencias globales tienen en los planes y el crecimiento de la organización.

Los retos que plantean la expansión global y la operación en diversos países exigen que cuestione su estilo de liderazgo, valores y prácticas de administración al interior de sus países.

Para hacer negocios con éxito en el mundo se debe tener sensibilidad para las principales diferencias culturales, políticas y económicas que existen en los países y evaluar las consecuencias de las mismas para la organización.

3. Competencia para la planeación y gestión.

La competencia para la planeación y gestión implica decidir cuáles tareas se deben desempeñar, cómo se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas. La referida competencia es lo primero que llega a la mente de muchas personas cuando piensan en los gerentes, pues muchas veces lo que funcionó bien en el pasado tal vez ya no sirva para las necesidades de la organización o sus clientes. Esta competencia implica la revisión regular y el ajuste de las organizaciones para satisfacer las necesidades cambiantes internas y externas y para modificar las competencias de los empleados. El trabajo se termina cuando ha sido debidamente planeado, controlado y monitoreado. Los gerentes competentes lideran al establecer metas claras y desafiantes; cuando surgen problemas intervienen para ayudar a resolverlos. Muchas veces los trabajadores pierdan tiempo debido a controles inadecuados, una mala dirección y una toma de decisiones muy lenta. Se utiliza la competencia para la planeación y gestión para crear organizaciones con capacidad de respuesta ante las demandas y las necesidades de los clientes.

Entre las actividades que incluye esta competencia son: recolección de información, análisis y solución de problemas; planeación y organización de proyectos; administración del tiempo, y elaboración de presupuestos y administración financiera.

4. Competencia para la autoadministración.

Los gerentes competentes saben que conocerse bien les da una ventaja para poder ver las operaciones de la organización y la función que uno tiene dentro de ella. Un primer paso importante del proceso para aprender a administrar y liderar a otros es identificar las fortalezas propias y las cosas que se deben desarrollar. Así mismo ayuda a identificar sus fortalezas y los puntos que debe desarrollar en relación con el liderazgo, la motivación, la ética y otras áreas.

5. Competencia para la acción estratégica.

Se formulan estrategias creativas para dirigir a la organización. Las estrategias son los cursos de acción centrales que se eligen y aplican para alcanzar las metas. El riesgo va de la mano con todas las decisiones estratégicas, pero el administrador competente prepara planes de contingencia para contrarrestar estos riesgos. La competencia para la acción estratégica demuestra la forma de muchos tipos de organizaciones dirigen la preparación y la aplicación de estrategias únicas que crearán una ventaja competitiva.

6. La competencia para el trabajo en equipo

Significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados en un entorno saludable mediante la creación de relaciones ganar-ganar, la lucha por mejorar el entendimiento recíproco, el respeto de las necesidades y los sentimientos de otros y el manejo de conflictos de forma productiva. Los gerentes competentes tienen en consideración a los trabajadores para que éstos le ayuden a alcanzar las metas

de la organización, formando equipos de trabajo. Así mismo para alcanzar las metas es importante la combinación de talentos para que los equipos puedan contar con los recursos que necesitan para ser. El trabajo en equipo requiere que se comparta información todo el tiempo y que haya una estrecha colaboración y liderazgo.

2.2.3. Comunicación organizacional

De acuerdo a Posadas (2009), la comunicación organizacional se refiere a toda aquella información que permite relacionar las necesidades e intereses de su personal con las de la organización y las de la sociedad. Permite un mejor conocimiento del recurso humano, evaluar su desempeño así mismo la productividad, por medio de observación y entrevistas.

Brinda a los individuos una mejor manera de enfrentar retos y necesidades que surgen en la sociedad, por medio de su desarrollo. Esta comunicación abarca un conjunto de acciones para que todas y cada una de las organizaciones alcance sus objetivos y obtenga más reconocimiento, valor y reputación. Tanto la comunicación comercial del producto, como la de la empresa y las relaciones públicas deben manejarse de forma equilibrada e interrelacionada.

Al hablar de comunicación social, deben analizarse todas aquellas brechas que puedan existir dentro de la organización, para así poder defender y cuidar la marca para la que se labora desde la comunicación interna hasta la opinión pública.

Así mismo Chang (1994) expresa que la esencia del trabajo exitoso en equipo, la constituye la comunicación. Así mismo el inicio del camino hacia el entendimiento, la interpretación y la acción, la constituye la comunicación. Por otro lado, la comunicación defectuosa puede conducir a la falta de comprensión mutua, los malos entendidos.

Según Dubrin (2002) en las empresas y organizaciones es muy importante que trabajen personas que tengan conocimiento en relaciones humanas, igualmente es primordial que se establezcan grupos que incentiven el trabajo en conjunto, esto contribuye a que la empresa avance y que existan relaciones laborales adecuadas, dentro y fuera de la empresa, ya que si no es así la comunicación se verá muy afectada y no se puede trabajar efectivamente con productividad.

Es muy importante la comunicación puesto que permite el entendimiento entre todos los seres humanos, puesto que sin comunicación no sería posible la convivencia en sociedad así mismo el intercambio de información entre individuos, entre organizaciones etc.

Álvarez (2002), expresa que La comunicación interna es bidireccional o no es comunicación. Debe asemejarse a una autopista en la que la información circule con fluidez por ambos sentidos. De lo contrario, se repetiría un caso muy común en las empresas que no han entendido el valor estratégico de la comunicación: disponen de excelentes medios de información interna, como periódicos de avanzado diseño y costosa producción, pero carecen de auténtica comunicación interna.

Asimismo, Asimismo, Morales (2001), expresan que la comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible.

Según Andrade, (2010), el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y una área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones. pág. 120

Para Robbins y Coulter (2005), “la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2006), la comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos".

Estudia las formas más eficientes dentro de una organización, la comunicación organizacional para de esta manera poder obtener los objetivos esperados asimismo proyectar buena imagen empresarial al público externo.

Toda organización debe utilizar métodos y funciones de comunicación organizacional, ya que es factor de mucha importancia para que ésta tenga éxito.

La comunicación constituye la esencia del trabajo exitoso en equipo. La comunicación eficaz es el inicio del camino hacia el entendimiento, la interpretación y la acción. Por otro lado, la comunicación defectuosa puede conducir a la falta de comprensión mutua, los malos entendidos y eventualmente la inacción o acción inapropiada (Chang 1994).

La comunicación interna pretende, entre otras líneas objetivas, vincular el trabajo individual y los objetivos empresariales, transmitir la misión y los valores de una organización, mantener vivo el estímulo y la motivación en la tarea diaria, mejorar la satisfacción personal y mejorar la productividad (Berceruelo, 2011).

La comunicación en la organización, viene a ser un sistema complejo compuesto por significación, información y relación, este no se trata solamente de emitir o impartir mensajes a través de cualquier medio, sino que se trata de saber

conjugar las variables necesarias para que la comunicación tenga su impacto y produzca los resultados perseguidos tanto por la organización, como por cada individuo al interior de esta y que sirva como mecanismo social para el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo.

La relación entre el hombre y la organización parte de la concepción de cada uno como un sistema abierto, es decir con posibilidad de desarrollo permanente; la relación entre el hombre y la organización implica o genera una zona de significados comunes que se construyendo y van creciendo permanentemente lo que a su vez posibilita el desarrollo de cada uno (Enrique, 2011).

La comunicación interna es el proceso de gestión de los recursos humanos que actúa como elemento de motivación personal, fuente de transmisión y promoción de la cultura, y que fomenta la cohesión y optimiza el desarrollo, potenciando los comportamientos (Somoza, 1993).

Su objetivo final es intangible, sea cual sea la naturaleza y el tamaño de la empresa: mejorar los resultados de la empresa y por lo tanto su rentabilidad (Bannel, 1989 p. 49).

La Comunicación Organizacional Interna es importante y fundamental para el desarrollo de las actividades de las empresas y sus principales funciones y objetivos son:

- a) Promueve las eficientes relaciones entre las personas.
- b) Coordina en forma responsable los recursos disponibles en la empresa
- c) Constituye un medio de cohesión interna entre trabajadores
- d) Orienta a las personas hacia el logro de una misión compartida.
- e) Permite la integración y la convivencia entre lo formal y lo informal.
- f) Establece una relación abierta con el entorno. (Diez, 2010, pág. 138)

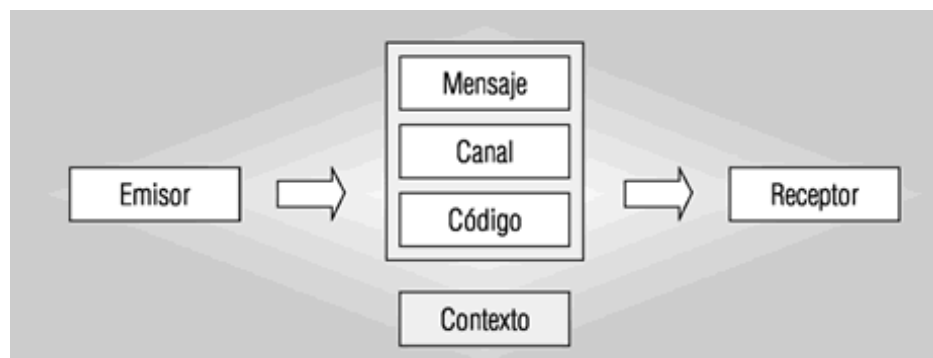
2.2.3.1. Proceso de la comunicación

Cobiellas et al. (2011), definen a la comunicación “el proceso de comunicación es dinámico por naturaleza y en él intervienen como mínimo tres componentes: emisor, mensaje y receptor. Su efectividad dependerá de la manera en que interactúen, por lo que en el análisis integral hay que incluir el código, el canal (medio de comunicación), las barreras y el entorno en que interactúen, por lo que en el análisis integral hay que también incluir el código, el canal y las barreras y el entorno en que ocurren y la organización en el caso de comunicación organizacional”

Mérida (2011), expresa que “la comunicación es un acto que se establece entre dos o más personas con el objetivo de transmitir un mensaje”. Esta comunicación debe incluir elementos que ayudan a mejorar la misma. Estos factores son:

- Emisor: la persona que emite un mensaje.
- Receptor: la persona que recibe el mensaje.
- Mensaje: la información que quiere ser transmitida.
- Canal: Es el medio por el que se envía el mensaje.
- Código: son los signos y reglas que se emplean para enviar el mensaje.
- Contexto: Viene a ser la situación en la que se produce la comunicación.

Figura 1: Elementos de la comunicación



Fuente: Elementos de la comunicación. Mérida (2011)

Existen factores que pueden complicar el proceso de la comunicación, entre los cuales cabe mencionar la percepción, los sentimientos, el conocimiento y el negativismo, entre otros.

La Comunicación Organizacional, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel preponderante en el mantenimiento de la institución. Se realiza teniendo en consideración el intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo. (Castro, 2012)

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad sin esta no existiría ninguna organización. Pero eso es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad.

La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructural. También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

2.2.3.2. Formas como se utiliza la comunicación organizacional

Según Gordon (1996) en una organización la cultura organizacional es utilizada de múltiples caminos como son:

- Permite apoyar la estrategia comercial de la organización.
- Prescribir medios aceptables para que los trabajadores interactúen con públicos externos.
- Tomar decisiones de personal.
- Establecer criterios para el desempeño.
- Guiar el carácter de las relaciones interpersonales aceptables dentro de la compañía.
- Elegir los estilos administrativos correctos.

Según García (2011) la Comunicación Organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. La comunicación puede producirse de manera:

- *Formal*: Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente.

En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.

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

2.2.3.3. Funciones de la comunicación

Robbins (2009) menciona que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización, control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación procede de distintas formas para vigilar el comportamiento de los colaboradores. La Función de control cuando en las organizaciones tienen grados de autoridad y lineamientos formales que exige que los empleados deben de cumplir. La comunicación desempeña la cuando a los empleados se les pide que primero comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, Sin embargo, la comunicación informal también vigila el comportamiento.

La comunicación induce a la motivación porque explica a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para optimizar el desempeño, si este fuera insatisfactorio. Para muchos empleados su grupo de trabajo es el origen principal de interacción social. La comunicación tiene lugar dentro de un grupo que es un sistema fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. La última función que establece la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones.

Suministra la información que los individuos y grupos requieren para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección. No debería verse a ninguna de estas cuatro funciones como más importantes que las otras. Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, incitar a estos en su desempeño, suministrar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión. Se puede suponer que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas cuatro funciones.

2.2.3.4. El director de comunicación interna

Debe ser un profesional con capacidad de acción, de preferencia ser un experto en comunicación, competente en materia de recursos humanos y gestión. Para las organizaciones es de importancia que el profesional sea una persona responsable de confianza de la empresa y sus valores corporativos y finalmente los responsables de la comunicación interna lleva como mínimo cinco años de antigüedad en la compañía.

Tiene un papel importante dentro de la comunicación interna; ya que sin comunicación interna no puede haber comunicación externa. El director de comunicación interna tiene una función del director de comunicación en la comunicación interna se vincula por dos lados; primero: se vincula con la comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas y segundo: por el manejo de los canales formales como son las páginas de intranet, publicaciones internas, y eventos que involucran técnicas características del ámbito de la publicidad o las relaciones públicas. (Ritter, 2008, p.36)

2.2.3.5. El Papel de la comunicación en el desarrollo cultural organizacional

Romay (2002) afirma que una cultura organizacional desarrollada promueve la comunicación y la usa de la forma más efectiva. La comunicación como base de los estilos gerenciales típicos de la organización promoverá el desarrollo de la misma en la medida en que promueva la participación de los líderes y equipos de trabajo en el establecimiento, análisis crítico, logro, evaluación y mejora de los objetivos.

Las organizaciones líderes, aquellas que sobresalen en su sector y especialidad no solo valoran la comunicación sino la vuelven un proceso fundamental en su vida organizacional, laboral, y comunitaria. Por lo tanto, no es suficiente reconocer la importancia de la comunicación en las organizaciones, se requiere de volver este proceso algo vivo y siempre presente en sus esfuerzos de productividad.

Una cultura que desarrolla la comunicación en la vida organizacional, lo hace volviéndola un proceso permanente de apoyo y no la implanta, si acaso, sólo como un concepto de moda administrativa. La comunicación organizacional tiene tres tipos de consecuencias en las empresas e instituciones:

- Los miembros de la organización desarrollan habilidades de comunicación para planear, organizar, dirigir y controlar mejor su proceso.
- La organización apoya sus estrategias de aumento de productividad para competir de forma efectiva en su ámbito.
- Las organizaciones con culturas desarrolladas se convierten en laboratorios de oportunidades de crecimiento para el personal y en vanguardia de desarrollo económico, material y comunitario para su país.

2.2.3.6. Comunicación cara a cara

De acuerdo a Arriagada (2009), “este tipo de comunicación debe ser tomado en cuenta dentro de las organizaciones ya que de ella se originan otros tipos de comunicación”, y recomienda:

- Permitir que los colaboradores se acerquen a realizar preguntas o expresar sus opiniones, ya que es una oportunidad para poder llegar a acuerdos.
- Comenzar con conversaciones informales hasta más formales, en caso se esté comenzando a fomentar este estilo de comunicación dentro de la organización.
- Crear un ambiente de confianza para que los colaboradores se acerquen.
En la actualidad ahorran tiempo y dinero, los encuentros virtuales, pero los encuentros cara a cara aumentan el nivel de confianza entre una organización y su público objetivo.

Norton (1983) citado por Vilaró (2013) indica que “existen nueve estilos de comunicación cara a cara”, los cuales son:

- Dominante: tiende a asumir la responsabilidad de las situaciones sociales, habla más que los otros participantes y controla las situaciones.
- Dramático: transmite las ideas y las emociones por medio de chistes, historias o exageraciones.
- Argumentativo: tiende a retar a sus interlocutores.
- Animado: se caracteriza por su buen estado emocional.
- Penetrante: siempre desea producir una impresión duradera en sus interlocutores.
- Relajado: se caracteriza por ser muy tranquilo en su forma de actuar.
- Atento: escucha a los demás, por medio de un contacto visual y asintiendo con la cabeza para mantener la conexión con el interlocutor.
- Abierto: tiende a revelar información personal y a expresar sus emociones.
- Amigable: proporciona respuestas positivas a su interlocutor para reconocer, motivar o reforzar su comportamiento.

Toda comunicación incluye información y comportamientos. La comunicación verbal es un intercambio oral de mensajes y la no verbal se da por medio de señales, miradas, gestos y posturas.

Debe existir confianza entre las personas que se vean involucradas en este proceso, así como un respeto en el orden en que irán interactuando los mismos para que la comunicación tenga efecto deseado.

Es importante que ambos estén presentes y actúen juntos.

Muchas veces las metas operativas se vuelven individuales, lo que lleva a dejar a un lado los objetivos organizacionales. Esto se debe a que las estrategias institucionales se originan en los niveles directivos y esto impide que la información sea transmitida a los demás niveles.

2.2.3.7. Flujos de la comunicación

El autor Fernández (2010) afirma que los “flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente”.

a. Comunicación descendente.

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales

funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

b. Comunicación ascendente.

La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización.

La comunicación ascendente, se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc.

c. Comunicación horizontal.

La comunicación horizontal permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo.

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico.

Se utiliza para:

Coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa. Resolver problemas de un departamento. Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.

d. Comunicación oblicua.

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

Según Sanz (2011) la comunicación entre individuos de igual estatus (horizontal) entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los flujos de información.

2.2.3.8. Modelos de comunicación

Modelo de Schramm (1954).

Para el autor, comunicar significa compartir, y para ello debe existir. Su modelo, parte del supuesto de que todo sistema de comunicación supone un intento de predicción de los efectos que el mensaje que se elabora provocará en el receptor individual o colectivo.

Las características del Modelo:

Modelo encadenado: la capacidad del sistema depende de la capacidad de cada unidad de la cadena.

Fuente y destino deben estar sintonizados (en el caso de la comunicación humana: que existan experiencias compartidas).

Proceso no lineal, cada persona es fuente y destino, transmite y recibe.

No se transmite un mensaje sino un haz, un manojo de mensajes.

Modelo de Keith Davis y John W. Newstrom (1985).

Desarrollaron en su libro “Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional” (1985), seis pasos en el proceso de comunicación.

- **Elaboración de la idea:** Consiste en desarrollar una idea que el emisor desea transmitir, este es el paso clave, porque a menos que exista un mensaje importante, los pasos siguientes son hasta cierto punto innecesarios.
- **Codificación:** Consiste en la codificación de una idea en palabras adecuadas, gráficas u otros símbolos de transmisión.
- **Transmisión:** Cuando finalmente se desarrolla el mensaje, el paso 3 consiste en transmitirlo por el modo definido, por ejemplo: el memorando, la llamada telefónica, o la visita personal.
- **Recepción:** es cuando la otra persona recibe un mensaje. En este paso la iniciativa se transfiere a los receptores, quienes están dispuestos a recibir el mensaje.
- **Decodificación:** este paso es la decodificación del mensaje para que pueda comprenderse. El emisor desea que el receptor comprenda el mensaje exactamente como fue enviado. La comprensión puede presentarse solamente en la mente del receptor.
- **Uso:** este paso comprende la utilización del mensaje por el receptor. Puede ignorarlo, desempeñar la tarea asignada, almacenar la información provista o hacer alguna cosa.

2.2.3.9. Teorías de Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional surge gracias a la comunicación, ya que esta se puede desarticular por partes para entender el comportamiento humano dentro de una organización, donde todo obedece a la forma como se comunique y asimile la información dentro de la organización.

La comunicación dentro de la organización es muy importante ya que ayuda a mantenerla unida y proporciona medios para que fluya la información adecuadamente, y de esta forma mejorar criterios, motivar a los empleados y ayudar a cumplir los objetivos de la organización.

La conducta organizacional se define como una disciplina académica que se ocupa de describir, controlar, predecir y entender el comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional. Cuando se aplica a individuos dentro de una organización, comprende normas, valores, excepciones y actitudes. (Hodgetts, R. Altman, S. 1985)

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional. (Davis y Newstrom, 1990)

El comportamiento organizacional se centra en conductas observables, tales como hablar con los compañeros de trabajo, manejar el equipo, o la preparación de un informe. También se ocupa de los estados internos como el pensamiento, la percepción, y la toma de decisiones, etc. Igualmente, estudia el comportamiento de las personas tanto individual y cómo grupalmente dentro de una organización.

El comportamiento organizacional, además, examina la conducta de grupos y organizaciones ya que ninguno se comporta de la misma manera que los demás. Sin embargo, algunos sucesos que acontecen dentro de una organización, no pueden ser explicados en términos del comportamiento individual. Y, por lo tanto, estos eventos deben ser examinados en términos del grupo o de variables de la organización.

Dentro de estas definiciones podemos encontrar varios conceptos, como lo son, la comunicación interna que se da entre todos los miembros de la organización, en sus diferentes niveles: como puede ser de gerentes general a operador, entre otras. Así mismo la comunicación externa, que es la que se lleva a cabo desde la organización hacia el medio ambiente que lo rodea y viceversa.

También encontramos diferentes formas de llevar a cabo una buena comunicación, como lo son la comunicación escrita y la comunicación masiva. El comportamiento organizacional se ve reflejado directamente en la productividad del individuo, ya que dentro las empresas que cuentan con un buen ambiente laboral, la comunicación fluye de una mejor manera y, por lo tanto, la motivación del empleado es mayor, y su desempeño se ve afectado de una mejor manera.

Importancia

El Comportamiento Organizacional tiene que ver concretamente con las situaciones relacionadas con el empleo, cómo el comportamiento afecta en el rendimiento de la organización, tiene énfasis en la conducta de los empleados,

el trabajo, el ausentismo, la rotación de oficio, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

Se dice que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo. (Robbins, S. 1999)

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que es originada en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con la gente, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas. (Davis y Newstrom, 1990)

La comunicación juega un papel fundamental dentro de cualquier organización, ya que para mejorar el comportamiento de las personas es necesario comunicar. La comunicación se torna necesaria para transmitir ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes, etc., la cultura y la educación se transmite y se adquiere gracias a la comunicación.

Y, dentro de las organizaciones, es sumamente importante que exista un flujo de información tanto interno como externo con el afán de lograr retroalimentación entre todos los elementos y lograr una mejor productividad.

Teorías del comportamiento organizacional

Teoría clásica

Surge poco después de la Revolución Industrial, se da una gran diversificación y multiplicación de organizaciones. La teoría clásica de las organizaciones trata casi exclusivamente con la estructura de las organizacionales formales (es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio, aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.).

Los classicistas están más preocupados con el diseño y la estructura de las organizaciones que con las personas, es decir como un ser económico donde recibe una justa compensación por un determinado trabajo Henry Fayol, realizó importantes aportes a los diferentes niveles administrativos, y es considerado el padre de la Teoría Clásica la cual surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en reglamentar el comportamiento gerencial, «tiene como parte culminante 14 principios de administración y para la administración es una parte fundamental del trabajo eficiente en cualquier empresa». (Collado.1997)

Trabajar con objetivos y disciplina mejora el comportamiento de los trabajadores.

La Teoría Clásica se basa fundamentalmente en la organización formal o la estructura de la organización sin darle mayor importancia al factor humano. En la actualidad, muchas empresas usan premios, despensas, remuneraciones, entre otras, para motivar a sus empleados.

Dentro del empleo de la comunicación podemos encontrar la elaboración de manuales detallando específicamente el trabajo a realizar, ya que por medio de una estructura organizada, se puede obtener una mayor producción de los empleados. Las organizaciones que se rigen de esta forma tienden a la falta de capacitación. Y se llevan a cabo en ambientes poco favorables a las necesidades del obrero, y, por lo tanto, no representan posibilidades de crecimiento laboral.

Teoría de la administración científica

La transformación y crecimiento en las organizaciones, aunados a la elevación de los costos y de mano de obra, obligó a la gerencia a dedicar un esfuerzo extra para una mayor eficiencia en la perfección de las técnicas de trabajo y la creación de normas capaces de juzgar la eficiencia del empleado con la finalidad de aumentar la productividad dentro de la organización.

Tales esfuerzos llevaron a la corriente de la «administración científica» durante los primeros años del siglo XX, y que tuvo un impacto definitivo sobre la administración de personal.

La escuela de la administración científica fue iniciada por Frederick W. Taylor (1856-1915), quien es considerado el padre de la administración científica. Taylor describe en cuatro principios, las nuevas responsabilidades de la gerencia:

- *Principio de planeamiento:* Sustituir la improvisación por la ciencia. mediante la planeación del método.
- *Principio de la preparación/planeación:* seleccionar de manera científica a los trabajadores con potencial y capacitarlos en las áreas que se van a desempeñar.
- *Principio del control:* supervisar el trabajo para cerciorarse que se ejecute de acuerdo con las normas. Llevar control adecuado del desempeño laboral.
- *Principio de la ejecución:* distribuir distintamente las responsabilidades, estudiar científicamente las responsabilidades, descomponiéndolas en operaciones las cuales deben analizarse en relación directa con las máquinas

La administración científica le dio poca atención al elemento humano, preocupándose básicamente por las tareas de organización y ejecución, y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento).

La administración científica, en búsqueda de la eficiencia, busca la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación que se lleva a cabo dentro de la organización. La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales.

La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando la parte humana. Visualiza las empresas como entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia externa; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada.

Las teorías científicas y clásicas empezaban a decaer, dando paso a la naciente teoría de las relaciones humanas mediante la cual, el factor humano, el trabajador, constituiría el núcleo de la administración.

Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las Relaciones Humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores en una serie de estudios llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Electric Company, entre 1927 y 1932, concluyendo que no existe una relación directa entre la eficacia y cada condición de trabajo que se estudiaron (remuneración, horarios, etc.). No obstante, mostró que ponerle atención al empleado, la motivación, evitar la rutina, trabajar en equipo, ayudaba a la productividad de las empresas.

Elton Mayo reveló que durante las pruebas y en las entrevistas los empleados sentían que alguien les prestaba atención y les daba importancia como personas y por consecuencia tenían mejor ánimo y producían aún más. (Gordon, 1997)

Este fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría

clásica. La lógica básica de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés de los obreros lo cual mejoró la moral y la satisfacción de estos. El interés fundamental era analizar los efectos psicológicos en el trabajador y su productividad en relación con las condiciones físicas del trabajo.

Mayo manifestó que sin la colaboración y solidaridad del grupo, la oportunidad de ser considerado, de ser escuchado, entre otras, era difícil y, en ocasiones, casi improbable. Para Mayo era importante la relación interpersonal integrando el hombre en grupos de trabajo. Las conclusiones a las que se llegaron en la investigación son las siguientes:

- *El nivel de producción es resultante de la integración social:* Es decir, entre más integrado socialmente esté el individuo, mejor será la disposición por producir. El nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que rodean al individuo.
- *El comportamiento social de los trabajadores:* La administración debe considerar a sus integrantes como miembros de grupos de trabajo. Es decir, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
- *Las recompensas y sanciones sociales:* Mayo y sus colaboradores creían que las motivaciones económicas eran secundarias en la determinación del rendimiento del trabajador. El trabajador no puede producir más o menos de la norma socialmente determinada, ya que pierden el afecto y respeto de los demás, por lo tanto, deben producir lo que se les pide.
- *Los grupos informales:* Los investigadores se enfocaron en el comportamiento social de los empleados, así como sus creencias, actitudes y expectativas.

- *Las relaciones humanas:* La comprensión de las relaciones permite obtener mejores resultados de los empleados. Cada individuo es un mundo diferente e incide en el comportamiento de otros. Comprender estas relaciones humanas permite obtener mejores resultados.
- *Importancia del contenido del cargo:* Mayo encontró que los trabajos simples y repetitivos tienden a ser monótonos, afectando negativamente las actitudes del trabajador y reduciendo su eficacia.
- *El énfasis en los aspectos emocionales:* Los elementos no planeados del comportamiento humano, se convierten en una faceta especial para casi todas las grandes figuras de la teoría de las relaciones humanas.

La teoría de las relaciones humanas busca mayor flujo de comunicación, sobresaliendo la importancia del factor humano permitiendo su participación en la toma de decisiones y en la comunicación interna dando más confianza a todos los miembros de la organización.

La intención es realizar juntas y reuniones de trabajo más frecuentes con el personal de la organización, teniendo como consecuencia la participación de los empleados, logrando la identidad en los trabajadores.

Ventajas y desventajas

El punto de vista del «hombre máquina» de la ingeniería, es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad. La teoría humanista busca la adecuada valoración del individuo como ser humano mediante una mayor participación y comunicación, y se preocupa por el desarrollo del personal y su motivación.

Recompensa y distinción al buen rendimiento es una gran motivación.

Uno de los logros de esta teoría se encuentra en la identificación de la organización informal (que se forma a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal) la participación de los empleados, en la toma de decisiones, dando una mayor importancia a la comunicación ascendente; es decir, una comunicación abierta entre empleados y gerencia.

Su contribución es muy grande, ya que todas las corrientes administrativas se fundamentan en esta escuela, y quien no toma en cuenta al elemento humano está condenado al fracaso. Ya que dando más confianza a los empleados, provocará un mayor interés en ellos y, por ende, una mejor productividad. Esta teoría se basa en el pensar y sentir del empleado.

Los estudios siguieron avanzando y se comenzó a estudiar las estructuras formadas por partes independientes como un todo, y cómo interactúan con su entorno.

Teoría de los sistemas

Para esta corriente, la administración tiene que basarse fundamentalmente en los sistemas. «El sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes». (Collado. 1997) En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

E. Trist identificó junto con Bamforth y Emery algunas de las fuerzas que impactan desde fuera a las organizaciones, así como las partes –subsistemas–

más importantes de la organización. Todos los sistemas que forman parte del todo son identificados como una unidad económica, social y técnica.

- *Económica*: tiene que usar recursos limitados.
- *Social*: consiste en seres humanos que trabajan por un fin común.
- *Técnica*: utilizan técnicas y tecnologías para llegar a su fin.

El modelo de los sistemas representa a la organización como un sistema abierto, que interactúa con fuerzas y agentes ambientales. La organización como sistema tiene las características siguientes:

- Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes.
- Todo sistema es abierto y dinámico.
- Todo sistema transforma los insumos en productos.
- Todo sistema pretende conservar el equilibrio.
- Todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen.
- Todo sistema pretende los mismos fines.
- Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiará. (Gordon, 1996)

Los sistemas abiertos frenan el incremento de la entropía y pueden desenvolverse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa).

Los sistemas abiertos reponen su propia energía y reparan sus propias pérdidas.

Desarrollaron un modelo de organización más extenso y complejo por medio de la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes.

- *Sistema abierto*: aquel que se concibe en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa energía, la transforma y exporta en forma de producto, bien o servicio.
- *Importación (entrada)*: la organización recibe materias del ambiente y necesita abastecimientos de otras. Ninguna estructura social es autosuficiente.
- *Transformación (procesamiento)*: los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos.
- *Exportación (salidas)*: los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.

El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. Esta corriente da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

El empleo de la comunicación es inseparable al proceso de retroalimentación continua a través de diferentes medios entre los diversos subsistemas que conforman la unidad.

Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia hace énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones: todo es relativo y siempre depende de algún factor.

Joan Woodward se convierte en uno de los fundadores del enfoque de la contingencia al publicar en 1965 su obra *Industrial Organization: Theory and practice*. Woodward, llevó a cabo una investigación en compañía de otros colegas. La investigación abarcó a 100 firmas británicas con el objetivo de examinar la aplicación de los principios clásicos.

Llegaron a la conclusión de que existen diferencias significativas en la forma en que tales principios se aplicaban, como resultado surgió la inquietud de establecer los factores que permitían la diferencia de desempeño en esas organizaciones.

Factores contingentes

Tras investigaciones posteriores se llegó a concluir que para lograr una mejor estructura para una empresa se debe depender de factores tales como: tecnología, tamaño y ambiente.

- *Tecnología*: todo el equipo tecnológico de la empresa, así como las técnicas y métodos de trabajo que se utilizan. Los aspectos más relevantes de la tecnología son:
- *Complejidad*: Está relacionada con el tipo de proceso productivo, así como, con el producto, bien o servicio.
- *Interdependencia*: La dependencia entre las diferentes unidades organizacionales influirá en el proceso de toma de decisiones.
- *Tamaño de la organización*: Con el aumento en el tamaño de la organización, la estructura se hace más formal y compleja. Por la diferencia de funciones de la organización es preciso buscar la mayor especialización posible.

- *Ambiente*: La estabilidad del medio ambiente influye en el tipo de estructura, cuando la atmósfera que la rodea es fácilmente predecible debido a que hay escasos cambios en él, la estructura puede sencillamente ajustarse a organizaciones centralizadas, con comunicación a través de los niveles jerárquicos y a trabajar con procedimientos claramente establecidos y políticas rígidas. En contraste, cuando su entorno es inestable y hay cambios constantes e imprescindibles de una flexibilidad interna mayor que le permita dar respuestas rápidas y precisas a cambios externos.
- *Ventajas y desventajas*: La teoría de la contingencia pone de manifiesto la teoría de la administración.

El empleo de la teoría necesita de la aplicación a un sector específico, al tamaño de la empresa y al contexto que la rodea. Si el jefe domina la teoría de la administración los principios fundamentales de esta pueden ser aplicados. La limitante de esta teoría existe en que no es posible resolver a nivel teórico cada escenario que pueda estar presente en las organizaciones.

Los procedimientos deben considerar la estabilidad o no del ambiente.

Para Hodgetts y Altman la «comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro individuo o subparte» (Hodgetts y Altman, 1981).

Otra definición importante es la de Keith Davis donde «la comunicación es un proceso a través del cual se logra el entendimiento entre dos o más personas, de tal forma que la organización requiere de la comunicación para poder administrarse». (Davis 1983).

Es decir, la comunicación organizacional es una herramienta, y es mediante esta que las organizaciones pueden realizar procesos organizacionales. Cada una de las principales teorías de comportamiento organizacional juega un papel importante en la estructuración y evolución de las empresas.

No podemos descartar la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, ya que la relación de los miembros de la comunicación. En este proceso se pueden establecer compromisos, delegar y asignar funciones. Por medio de la comunicación interna se lleva a cabo la integración de las capacidades individuales y grupales. Manceras, M. (2016)

2.3. Definiciones conceptuales

Autoestima

La autoestima implica el conocimiento, la aceptación y el aprecio de características personales, y se relaciona estrechamente con la posibilidad de desarrollar las propias potencialidades

Compromiso

Es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante aquello que se nos ha confiado, es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla de valentía, es la acción que habla más allá de las palabras, es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas para poder cambiar las cosas.

Conocimientos

Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

Conflicto directo

Manifestación de las conductas humanas físicas, verbales más o menos violentas que se basan en percepciones divergentes, objetivas o personales

Desempeño

Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.

Eficacia

Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Eficiencia

Utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.

Satisfacción laboral

Sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

Liderazgo

La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son el líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Trabajo en equipo

El equipo de trabajo se refiere al grupo de individuos, lo cual a través de su labor cumplen con los objetivos designados, comunicándose de manera eficaz, y tomando decisiones que afectan en su contexto laboral, su importancia radica para el logro de las metas dadas por la organización.

Tolerancia a la ambigüedad

Se refiere al grado en el que los individuos se sienten amenazados por situaciones ambiguas o tienen problemas para afrontarlas, ya sea porque ocurren cambios rápidamente o en forma imprevista, o porque la información es inadecuada, poco clara o compleja.

Valores

Son los cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y las preferencias personales; son la base para las decisiones cruciales, lineamientos de vida y gustos personales. Ayudan a definir nuestra moralidad y nuestras ideas de lo que es “bueno”.

Mucho de lo que somos es producto de los valores básicos que hemos desarrollado a lo largo de nuestra vida

2.4. Formulación de hipótesis

Existe una relación directa de la estrategia de competencias gerenciales con la comunicación organizacional interna en el Sector Hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca.

CAPÍTULO 3

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

En el capítulo 3 denominado procedimiento metodológico se realizó la descripción de la unidad de análisis, el tipo y diseño de la investigación, la población, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos aplicados para la obtención de los resultados y se presenta además la matriz operacional de variables.

3.1. Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación

3.1.1. Unidad de análisis

Para los fines de la investigación, se consideró como unidad de análisis al Sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca.

3.1.2. Tipo de investigación

Según el nivel de conocimiento (grado de profundidad)

La investigación es de tipo **descriptiva**, porque se analizó el problema, y se estableció nuevos criterios para poder responder a las causas del porque ocurren los fenómenos o hechos y las condiciones en las que este se está dando para establecer la semejanza entre las competencias gerenciales y comunicación organizacional. Ñaupas y Mejía (2013, explican que la investigación descriptiva se utiliza para establecer diferencias y/o semejanzas entre variables en función a una situación. Además es **correlacional**, pues presenta como objetivo medir la relación que existe entre dos variables: competencias gerenciales y comunicación organizacional interna.

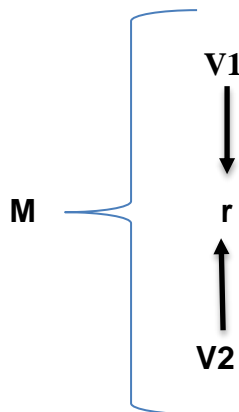
Según a su alcance temporal

La investigación es Transversal, porque la información e investigaciones que recopilan datos se dan en un momento único. (Hernández S. R., Baptista L. & Fernández C. C. 2010), a partir de esta concepción se realizó un diagnóstico de la realidad objeto de investigación, para posteriormente, formular sugerencias sobre la problemática que aqueja al sector hotelero de Cajamarca.

3.1.3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, como señala Hernández, Fernández y Baptista (2010), mencionan que diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable, donde el investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen.

Se puede expresar de la siguiente manera:



Donde:

M: Sector hotelero 3 y 4 estrellas de Cajamarca

V1: Variable 1 (Competencias gerenciales).

V2: Variable 2 (Comunicación organizacional interna)

R: relación

3.2. Población

Balestrini (2002) “respecto al tamaño de la población, si esta alcanza un número manejable de unidades de análisis, es posible considerarla en su totalidad, mientras si la población es muy amplia, el investigador deberá extraer una muestra representativa de dicha población, para lo cual utiliza técnicas métodos que le permita dicha selección”

La población está representada por el total de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca que son en total de 25 hoteles de 3 y 4 estrellas, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 2: *Relación de Hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca*

N°	Nombre Comercial	Representante Legal	Clase	Categoría	Domicilio		
1	Laguna Seca	Ines Spittler Lindenberg	Hotel	4	Av.	Manco Capac	1098
2	Costa Del Sol	Ricardo Mustafa Aguinaga	Hotel	4	Jr.	Cruz De Piedra	707
3	Gran Continental	Walter Llaque Cacho	Hotel	4	Jr.	Amazonas	781
4	Continental	Walter Llaque Cacho	Hotel	3	Jr.	Amazonas	760
5	El Ingenio	Cesar Carassay Burga	Hotel	3	Via	De Evitamiento	1611
6	Las Américas	Noel Hernández Hernández	Hotel	3	Jr.	Amazonas	618
7	El Portal del Marques	Julio Matto Bueno	Hotel	3	Jr.	Del Comercio	644
8	Casa Blanca	Rocio Del Pilar Pinto Aguilar	Hotel	3	Jr.	Dos De Mayo	446
9	El Clarín	Cesar Paredes Pinto	Hotel	3	Jr.	Amazonas	1019
10	La Casa de Abraham	Hector León Chigne	Hotel	3	Cart.	Cajamarca - Aeropuerto	KM. 3.5
11	Korimarca	Jose Sanchez Vasquez	Hotel	3	Av.	Evitamiento	2518
12	Cajamarca	Salomon Gamero Levi	Hotel	3	Jr.	Dos De Mayo	311
13	Prestige	Manuel Garcia Quiroz	Hotel	3	Av.	Independencia	420
14	San Carlos 2	Pedro Rojas Terrones	Hotel	3	Jr.	Chanchamayo	1172
15	El Mirador del Inca	Eber Marin Bolaños	Hotel	3	Jr.	La Mar	435
16	Gran Kuntur Wasi Hotel	Hector Salcedo Saucedo	Hotel	3	Jr.	Los Pinos	275
17	Tartar	Jorge Collantes Hoyos	Hotel	3	Cart.	Cajamarca - Otuzco	KM. 4
18	Sol de Belén	Wiseman Rojas De La Puente	Hotel	3	Jr.	Belen	636
19	Qhapac Ñan	Freddy Roger Torres Lozano	Hotel	3	Jr.	Los Nogales	326
20	Pilancones	Victor Sarolalla Villanueva	Hotel	3	Jr.	Puno	284
21	Yuraq Hotel	Jhuliana Blanco Chavez	Hotel	3	Av.	Atahualpa	661
22	El Ronderito	Jose Carranza Leon	Hotel	3	Jr.	Tarapaca	983
23	Killary	Jesus Edelmira Narro Alva	Hotel	3	Av.	Evitamiento Sur	2015
24	Tambomachay	Red Bravo Mosquera	Hotel	3	Jr.	Manco Inca	269
25	Balcones Plaza Hotel	Rosa Vilma Cercado Diaz	Hotel	3	Jr.	Bambamarca	287

Fuente: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR- Cajamarca 2017

3.3. Muestra

La selección de la muestra está dada por un número representativo de las personas que integran la unidad de análisis que son los gerentes y trabajadores de hoteles 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca.

La muestra estuvo conformada de la siguiente manera:

- a) 25 gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca.
- b) 75 colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca

3.4. Matriz operacional de variables, dimensiones e indicadores

Tabla 3: Operacionalización de la Variable Competencias Gerenciales

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB- DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Variable independiente: (x) Competencias Gerenciales.	Capacidad que tienen los gerentes desde aspecto personal, social y laboral.	Aspecto Personal	Integridad	Forma de actuar congruente con los valores	-Proporciono mi punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.
				Información verídica y confiable	- Me aseguro de que la información con la que contribuyo sea verídica y confiable.
			Compromiso	Identificación con la organización	-Estoy dispuesto a hacer más de lo que me corresponde para lograr los objetivos
				Objetivos organizacionales claros y precisos	-Tengo claros los objetivos organizacionales así como mi contribución personal al logro de los mismos.
Capacidad de Aprendizaje	Compartir experiencia y	Disposición a compartir conocimiento en beneficio de la organización.			

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB- DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
				aprender de la de otros	-Proactividad en ofrecer ayuda cuando el conocimiento hace la diferencia.
			Adaptabilidad al Cambio	Cambios del medio que ofrecen una oportunidad empresarial	- Estoy atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una oportunidad para mi empresa. -Soy un promotor del cambio planeado que tiene como objetivo una mejora real -Rediseño con facilidad nuevas estrategias de acuerdo a las oportunidades del medio.
			Visión Emprendedora	Deseos, expectativas y las metas por lograr.	- Soy tenaz y persistente para lograr mis objetivos -Sé cómo crear las condiciones para el cambio positivo
				Afronta los riesgos en la empresa	- Afronto los riesgos necesarios en la creación de oportunidades de negocio
			Iniciativa	Predisposición a emprender	- Me gusta ver las dificultades como retos.

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB- DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
				acciones, crear oportunidades y mejorar resultados.	- Para mí no existe tal cosa como un problema que no tenga solución
			Flexibilidad	Abierto al cambio y a establecer nuevos patrones de acción.	- Soy capaz de modificar mi comportamiento para obtener mejores resultados.
				Adaptación a situaciones diversas	-Puedo adaptarme a situaciones diferentes de manera exitosa.
			Innovación	Nuevas ideas o conocimiento, para conseguir una posición competitiva superior.	- Me gusta probar nuevas ideas y métodos para los problemas que enfrento. -Desarrollo soluciones creativas e innovadoras para los problemas

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB- DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
			Empuje	Máxima capacidad de rendimiento con participantes y contextos cambiantes.	- Me gusta aprovechar las oportunidades que el medio me brinda
			Generación de Conocimiento	Optimización del flujo de información e interacción entre personas	- Busco incrementar el capital intelectual de la organización: conocimientos, habilidades, experiencias de los trabajadores. -Aprovecho las ideas, los sistemas tecnológicos y administrativos que favorecen la competitividad de la empresa.
		Aspecto social	Comunicación	Comunicación en todos los niveles	-Me comunico eficientemente en todos los niveles de la organización. - Identifico fácilmente quien tiene la información clave para solucionar problemas.

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB- DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
			Liderazgo	visión motivadora de lo que el equipo puede lograr	Sugiero soluciones para resolver problemas o para hacer crecer al equipo. -. Estoy interesado en el éxito de los demás como en el mío propio
				Sinergia positiva	Soy capaz de generar sinergia positiva en el grupo
			Negociación	Competencia para enfrentar una negociación.	-Cuando negocio me gusta tener claro los principales objetivos de la negociación. -Establezco como prioridad en mis negociaciones fomentar relaciones amistosas.
				Ambiente de respeto y confianza	-Creo un ambiente de respeto y confianza antes de negociar.
		Aspecto laboral	Trabajo en Equipo	Logro de metas del equipo	-Comparto metas comunes con mi equipo de trabajo. - Aliento a los miembros del equipo a volverse tan comprometidos con el éxito del

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB- DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
					mismo como con su éxito personal.
			Productividad	Estándares de desempeño	-Me fijo estándares de desempeño independiente de lo que me solicitan. - Me gusta realizar acciones de mejora continua que impacten en los resultados.
			Calidad en el Trabajo	Desarrollo de actividades de forma impecable	-Me considero una persona sensata al analizar alternativas de solución. -Busco la información necesaria antes de decidir un curso de acción.
			Trabajo bajo Presión	Resultados óptimos en situaciones de alta exigencia	-Mantengo la calma aún ante situaciones de oposición. - Puedo dar soluciones creativas aun cuando el tiempo es apremiante

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Operacionalización de la Variable Comunicación Organizacional Interna

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Variable dependiente: Comunicación Organizacional Interna.	Procesos de comunicación que se lleva a cabo al interior de la organización de acuerdo a la estructura formal (organigrama).		Identificación con la empresa.	Propicia identificación con la empresa.	La comunicación interna genera identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa
			Relación institucional.	Fortalecimiento de la relación institucional.	-La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización - Siento que mi relación con la empresa, contribuye a lograr los objetivos de la organización
			Relaciones interpersonales	Las relaciones interpersonales se encuentran de forma correcta.	La comunicación organizacional fortalece las relaciones

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
					interpersonales entre los trabajadores de la empresa
		Flujos de comunicación	Comunicación Descendente	Alta dirección	La Gerencia comunica eficientemente los objetivos que quiere lograr - El lenguaje que usa el gerente para dar las ordenes es el más adecuado
			comunicación Ascendente	Colaboradores	La gerencia escucha las necesidades, deseos o problemas de sus colaboradores en el ámbito interno de la organización - Ud. como trabajador cumple con las

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
					normas y reglas institucionales
			Comunicación horizontal	Procesos	-Los procesos que se realizan en la empresa se llevan a cabo de manera rápida y eficiente
		Funciones de la comunicación.	Implicación del personal.	Permite la interacción entre colaboradores	La comunicación de la empresa a nivel interno ayuda a la interacción con los colaboradores -Considera que existe una adecuada comunicación que le permita conocer más sobre la cultura de la empresa.

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
			Cambio de actitudes	Mejora las actitudes de los colaboradores.	La comunicación organizacional permite mejorar las actitudes de todos los colaboradores
			Motivación	Incremento de la productividad	La comunicación organizacional mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas. -Me siento identificado con la empresa donde trabajo.

Fuente: Elaboración propia

3.5. Técnicas de recolección de datos, descripción de los instrumentos, procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos

3.5.1. Técnicas de recolección de datos

La Encuesta

Se utilizó como técnica de investigación a la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario a los 25 gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca, con respecto a las competencias gerenciales, la cual es la variable 1.

Además se aplicó un cuestionario a 75 trabajadores de los respectivos hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca, para el recojo de información sobre aspectos de la comunicación interna.

3.5.2. Descripción de los instrumentos

Para evaluar la variable competencias gerenciales se aplicó la encuesta, la cual fue validada por una especialista en metodología y doctor en Administración de Negocios, los cuales dieron sus respectivas recomendaciones para la adaptar el instrumento a la realidad del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca.

El referido instrumento consta de 37 preguntas las cuales fueron respondidas por los gerentes de las organizaciones. La administración del cuestionario fue realizado en forma individual el cual tuvo una duración de 15 a 20 minutos.

Los puntajes asignados fueron sacados de la suma de todas las respuestas; cuyo de puntaje es como sigue:

Nunca	: 1.
Algunas veces	: 2.
Casi siempre	: 3.
Siempre	: 4.

Los indicadores considerados para su significación son:

Dimensión I: Aspecto personal

Las competencias personales son de gran importancia y primordiales, puesto que primero hay que desarrollar estas competencias para poder hacerlo con las otras competencias, es fundamental que el gerente conozca las potencialidades y las fortalezas que tiene para poder gerenciar la empresa con éxito y lograr cumplir las metas, así mismo realizar la habilidad gerencial

Se pueden considerar las siguientes capacidades

- Integridad
- Compromiso
- Capacidad de aprendizaje
- Adaptabilidad al cambio
- Visión emprendedora
- Iniciativa
- Flexibilidad
- Innovación
- Empuje
- Generación de conocimientos.

Dimensión II: Aspecto social

Las competencias sociales van a permitir las funciones gerenciales con los trabajadores para que éstos interactúen y que realicen un trabajo en colaboración, comunicados en todo momento entre pares y superiores, en donde se genera la motivación para el desarrollo de estas habilidades en un grupo de trabajo, en un buen clima organizacional.

- Comunicación.
- Liderazgo.

- Negociación.

Dimensión III: Aspecto laboral

Las competencias de dirección son el eje conductor del papel del personal de mando, ejecutar eficientemente las tareas correspondientes al puesto requiere tener bien fundamentado sus conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y comportamientos, los cuales podrán dar una diferenciación de un gerente que sabe cómo enfrentar las situaciones de la naturaleza de su puesto con la ayuda de sus colaboradores, compañeros y superiores, en otras palabras, ser competente en la organización. Las habilidades a desarrollar deberán estar orientadas a favorecer el cumplimiento de los objetivos de la empresa, estas son:

- Trabajo en equipo.
- Productividad
- Calidad en el trabajo
- Trabajo bajo presión
- Identificación con la empresa
- Relación institucional.
- Relaciones interpersonales

Cuestionario de comunicación organizacional

Para evaluar la variable Comunicación Organizacional se utilizó el cuestionario CO, cuyo objetivo es medir el nivel de comunicación organizacional, teniendo en consideración la identificación con la empresa, motivación, y el cambio de actitud entre otros.

Está compuesto el cuestionario CO por 17 Ítems que miden la variable del CO; a través de 03 Sub-variables o factores del compromiso: el afectivo, la continuidad y el normativo.

Dimensión I: Objetivos que persigue

- Identificación con la empresa
- Relación institucional
- Relaciones interpersonales

Dimensión II: Flujos de comunicación

- Comunicación descendente
- Comunicación ascendente
- Comunicación horizontal

Dimensión III:

- Motivación
- Cambio de actitud
- Implicación del personal

La administración del presente cuestionario se realizó en forma individual con una duración entre 10 a 15 minutos.

Los puntajes asignados fueron sacados de la suma de todas las respuestas; cuyo de puntaje es como sigue:

- Nunca : 1.
- Algunas veces : 2.
- Casi siempre : 3.
- Siempre : 4.

Finalmente, para calcular la puntuación total obtenida por cada examinado, deberá sumar el puntaje según las respuestas que conteste.

3.5.3. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los datos

A partir del cuestionario de Competencias Gerenciales y el cuestionario para medir la comunicación interna, se procedió a sistematizar y reestructurar dicho

formato, de modo que se evidencie su consistencia y coherencia con la matriz operacional. Los instrumentos de medición fueron validados por una doctora en Administración de Negocios quien comprobó su validez.

Validación

Para validar los dos cuestionarios de encuesta que nos ayuda a medir el nivel de cada variable luego buscar su relación, dicho instrumento fue sometida a criterio de juicio de experto. Para ello, se aplicó la técnica de opinión de expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos.

Tabla 5 *Juicio de expertos para el instrumento de medición de la variable Competencia Gerencial:*

Experto	Grado	Puntuación
Gallo Gallo María del Socorro	Dra.	87.5
Promedio General		87.5 %

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6 *Juicio de expertos para el instrumento de medición de la variable Comunicación Organizacional Interna:*

Experto	Grado	Puntuación
Gallo Gallo María del Socorro	Dra.	92.5
Promedio General		92.5 %

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la tabla de valoración:

Tabla 7 *Valoración de Juicio de Expertos:*

Valoración	
Deficiente	0 - 20
Regular	21 - 40
Buena	41 - 60
Muy Buena	61 - 80
Excelente	81 - 100

Fuente: Escala de Likert.

Luego de analizar el instrumento de Juicio de expertos, el resultado de la prueba de validez, obtuvo 87,5 % para el instrumento de medición de la variable Competencia gerencial y 92.5 % para el instrumento de medición de la variable Comunicación Organizacional Interna, lo que significa que ambos están en el rango de “Excelente”, de esta manera se demuestra que los

instrumentos de esta investigación, cuenta con una sólida valoración realizado por profesionales conocedores de instrumentos de recolección de datos.

Confiabilidad del instrumento

Para validar el instrumento se utilizó el paquete estadístico SPSS 19, y se utilizó el método de Alfa de Crombach para la confiabilidad para el instrumento de la variable de competencias gerenciales, a continuación se describe los resultados obtenidos:

Tabla 8 Resumen del procesamiento de los casos – Competencias Gerenciales

		N	%
Casos	Válidos	13	94.28
	Excluidos ^a	4	5.72
	Total	70	100.00

a. Eliminación por lista basadas en todas las variables del procedimiento

Tabla 9 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Crombach	Alfa de Crombach basado en los elementos tipificados	N° de elementos
,850	,860	51

Según los resultados obtenidos se puede interpretar que si es confiable el instrumento ya que tiene una puntuación de 0,86 lo cual indica que es buena y que tiene una tendencia a excelente, concluyéndose que el instrumento si contiene los contenidos de las variables estudiadas.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la investigación cuya variable independiente es competencias gerenciales y variable dependiente la comunicación organizacional en el sector hotelero de tres y cuatro estrellas, tuvo como muestra a 25 gerentes y 75 trabajadores. El cuestionario consto de 37 preguntas.

4.1. Características de la muestra de estudio

Se evaluó a 25 gerentes y 75 colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca.

4.2. Variable competencias gerenciales

Esta variable tiene la dimensión Aspecto personal con sus sub-dimensiones: Integridad, Compromiso, Capacidad de aprendizaje, Adaptabilidad al cambio, Visión emprendedora, Iniciativa, Flexibilidad, Innovación, Empuje, y Generación de conocimientos.

La Dimensión Aspecto social con sus sub-dimensiones: Comunicación, Liderazgo, Negociación. En lo que respecta a la Dimensión Aspecto laboral está formada por: Trabajo en equipo, Productividad, Calidad en el Trabajo y Trabajo bajo presión.

El cuestionario para evaluar las Competencias Gerenciales arrojó los resultados generales y teniendo en consideración la siguiente tabla de evaluación:

Tabla 10: *Calificación del Test de la Encuesta Competencias Gerenciales*

Niveles	RANGO	
	Mínimo	Máximo
Alta	114	148
Media Alta	76	113
Media Baja	38	75
Baja	1	37

4.2.1. Dimensión aspecto personal

Al analizar esta dimensión (Tabla N°11) se ha obtenido que el porcentaje más alto es el de 43.6% que se ubica en la escala de valor medio bajo, le sigue el porcentaje de 29% que se ubica en la escala de valor medio alto, y seguidamente se ha obtenido el porcentaje de 21.4% ubicándose en la escala de valor alto, y el porcentaje más bajo ha sido el de 6% ubicándose en la escala de valor bajo, como se puede observar existe una tendencia de valores de ubicación de valores medios, lo cual indica que los gerentes todavía no están conscientes en fomentar o incentivar en su aspecto personal, ya que si el gerente incentiva en mejorar su aspecto personal, va a ayudar a que los trabajadores haya una mejor comunicación, va a ver una mejor relaciones interpersonales entre él y sus subordinados y esto traerá que ellos van a trabajar en condiciones más armoniosas, con buen ánimo se mejorará el clima organizacional y por ende aumentará la producción.

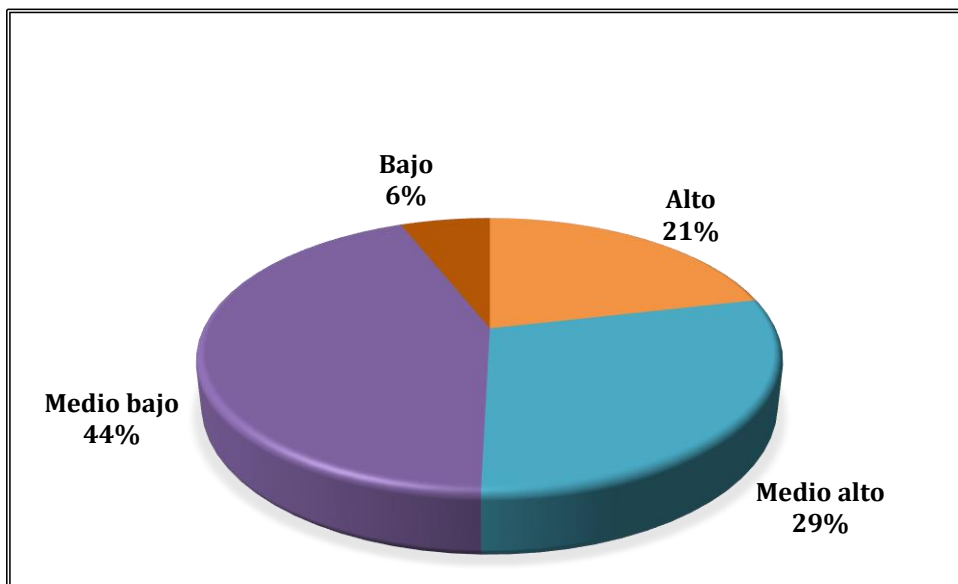
Tabla 11: *Dimensión aspecto personal*

Sub dimensiones	Alto	Medio Alto	Medio Bajo	Bajo
Integridad	3.5	6.5	13.5	1.5
Compromiso	4	4	15	2
Capacidad Aprendida	3.5	5.5	13.5	2.5
Adaptabilidad al Cambio	3	8	12.5	1.5
Visión Emprendedora	3	9	12	1
Iniciativa	3	9	11.5	1.5
Flexibilidad	9.5	7	7	1.5
Innovación	5	8	9.5	2.5
Empuje	15	8	2	0

Generación de conocimientos	4	7.5	12.5	1
Promedio Dimensión	5.35	7.25	10.9	1.5
Porcentaje	21.4	29	43.6	6

Fuente: Encuesta realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 2 Dimensión aspecto personal

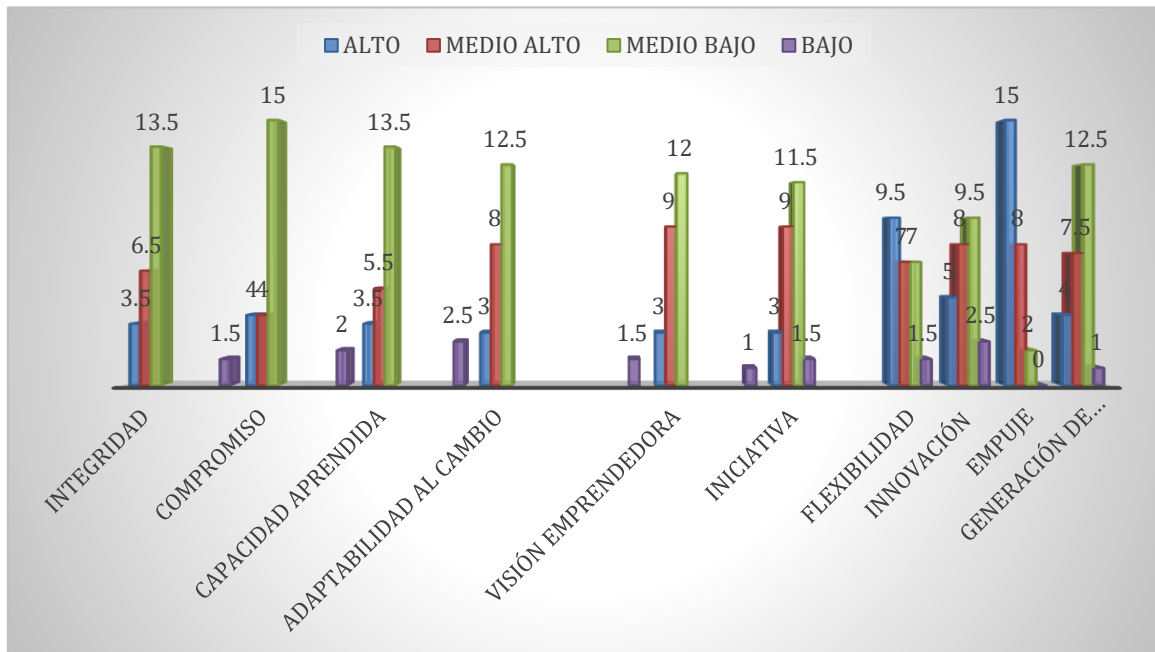


Fuente: Tabla N° 11

En relación a las sub dimensiones según el análisis realizado, se observa que la dimensión con el porcentaje más alto obtenido es el de compromiso y empuje ambos tiene un porcentaje del 15% y se ubican en la escala de valor *medio bajo*, lo cual indica que ellos no se sienten comprometidos con la empresa donde laboran, y este es un requisito fundamental que todo gerente debe tener para poder realizar una buena gestión y administración, así también porque se siente comprometido ayudara a motivar a sus empleados y hacer que ellos se sientan igualmente comprometidos con la empresa. También el empuje es un factor primordial que

todo gerente debe tener, ya que ayuda a la iniciativa a la toma de decisiones y al salir del status quo, para generar cambios e innovaciones.

Figura 3: Sub dimensión aspecto personal



Fuente: Tabla 11

En relación al puntaje más bajo obtenido en las sub dimensiones visión emprendedora y generación de conocimientos con 1% y se ubica en la escala de valor bajo, este es un porcentaje bien bajo, lo que nos indica que los gerentes si cuentan con una visión emprendedora y buscan la generación de conocimientos lo cual indica que ellos quieren estar actualizados con los nuevos conocimientos del siglo XXI a través de las capacitaciones u otro tipo de medio para poder actualizarse. Chiavenato (2011) define a la capacitación como “proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, generando de conocimientos”

4.2.2. Dimensión aspecto social

En esta dimensión se puede observar los resultados obtenidos en la Tabla 12, y se ha obtenido que el porcentaje con el valor más elevado es de 42.4%, que se encuentra ubicada en la escala de valor medio *bajo*, le sigue el porcentaje de 35.2% ubicándose en la escala de valor *medio alto*, le siguen los porcentajes 14.8% y 7.6% ubicándose en las escalas de valor *alto* y *bajo* respectivamente.

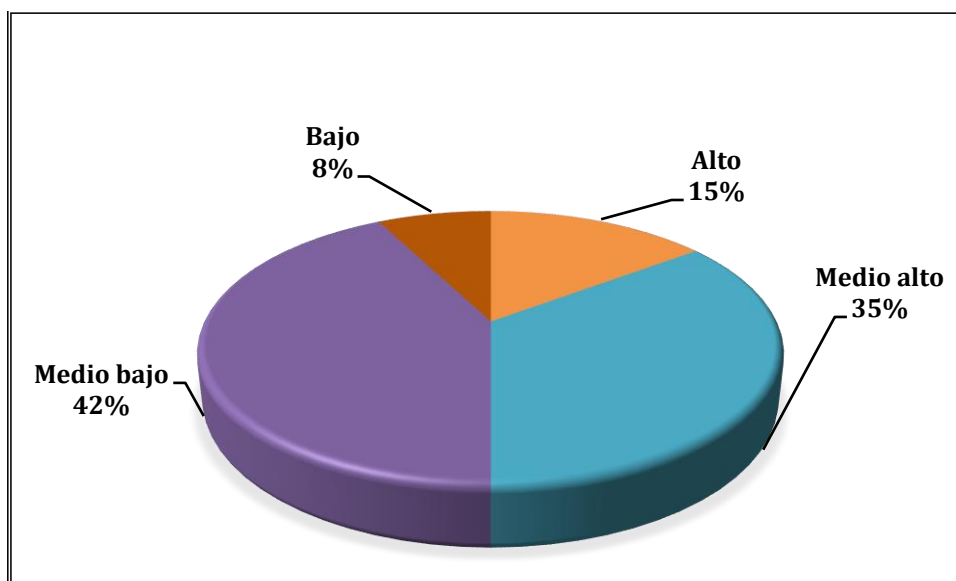
Tabla 12: *Dimensión aspecto social*

Sub dimensiones	Alto	Medio Alto	Medio Bajo	Bajo
Comunicación	4	8	11.5	1.5
Liderazgo	4.3	9	9.3	2.3
Negociación	2.7	9.3	11	2
Promedio Dimensión	3.7	8.8	10.6	1.9
Porcentaje	14.8	35.2	42.4	7.6

Fuente: Encuesta realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca - 2017

El análisis efectuado, se puede deducir que esta dimensión tiene una tendencia de valores medios (bajo y alto), lo cual indica que el aspecto social en los gerentes encuestados no le dan la debida importancia, y como indica Ritter, M. (2008) “que todo gerente debe de gestionar y mantener el aspecto social en la empresa, ya que va ayudar a mejorar las relaciones interpersonales, fomentar una comunicación abierta y fluida entre el jefe y sus subordinados, y también va a saber manejar todo tipo de negociaciones dentro y fuera de la empresa”

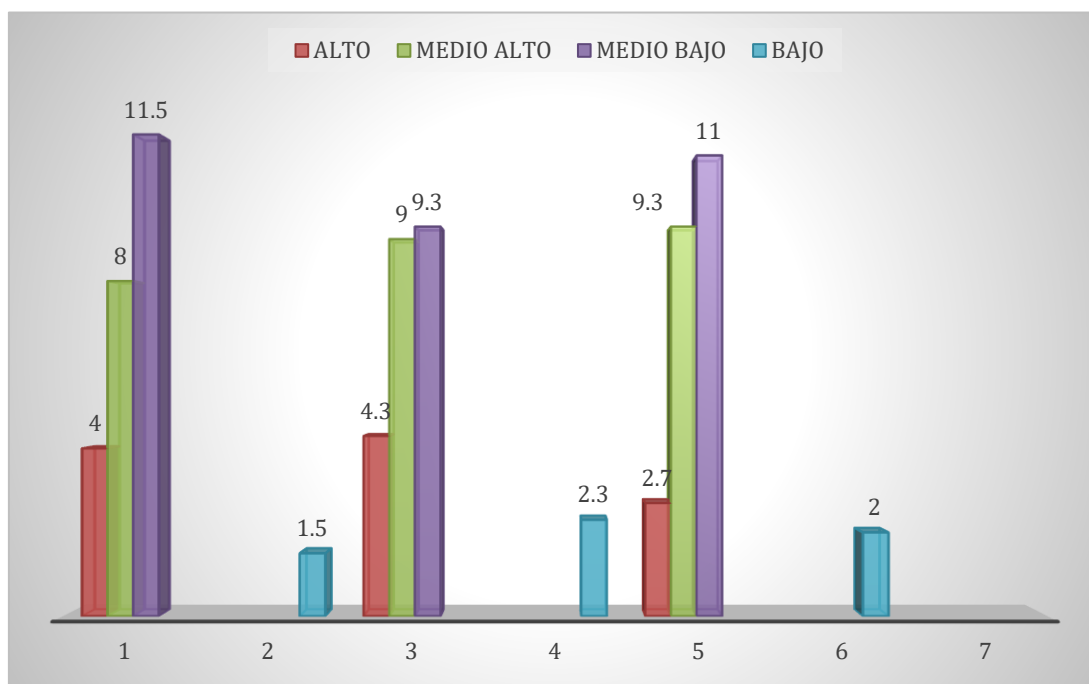
Figura N°4: Sub dimensión aspecto social



Fuente: Tabla 12

A nivel de sub dimensiones, se encontró que sub dimensión con el porcentaje más alto obtenido fue comunicación con 11.5% y negociación con 11% y se sitúan en la escala de valor media bajo, Martínez A. (2010) en su trabajo de investigación encontró resultados similares, con tendencia a valores medios bajos de 14% y 16% para comunicación y negociación respectivamente, lo cual él indica que un gran porcentaje de los gerentes, la gestión de la negociación es un factor que muy poco gerentes dominan y es un factor primordial para poder resolver problemas y conflictos dentro de la empresa, como también ayuda la comunicación, cuando es fluida y en forma horizontal para la resolución de conflictos y problemas.

Figura 5: Sub dimensiones aspecto social



Fuente: Tabla 12

Para García (2011) “la comunicación organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella”. Como se sabe la comunicación es clave en toda organización, y debe ser promovida especialmente por los jefes, ellos tiene que saber y conocer todo lo que sucede en la empresa, y también la percepción que tiene cada trabajador, y para ello es necesario una comunicación fluida, abierta para que cada trabajador exprese siempre sus opiniones y lo que él piensa y siente.

4.2.3. Dimensión aspecto laboral

En esta dimensión se ha evaluado, como ellos vislumbran el aspecto laboral de los gerentes, si promueven el trabajo en equipo, la productividad, la calidad en el trabajo y si trabajan a presión.

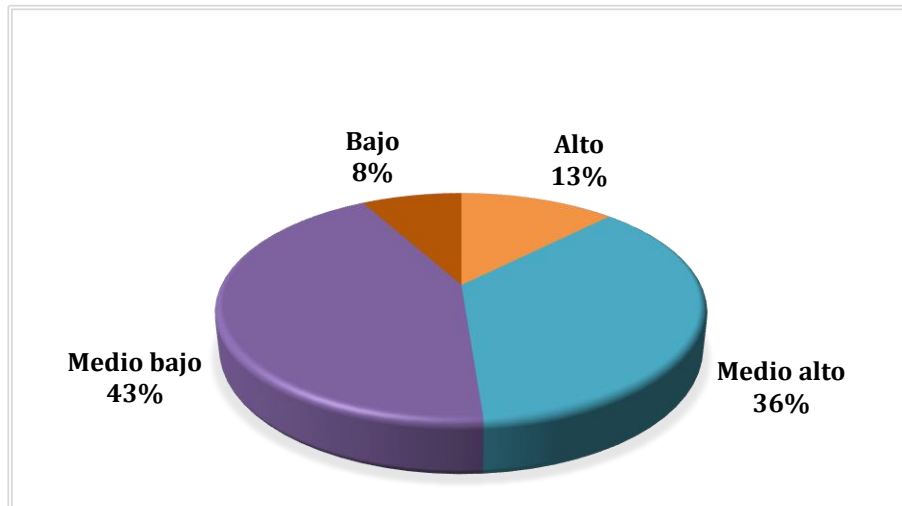
Tabla 13: *Dimensión aspecto laboral*

Sub dimensiones	Alto	Medio Alto	Medio Bajo	Bajo
Trabajo en Equipo	3	11	9.5	1.5
Productividad	2.5	6.5	13.5	2.5
Calidad en el Trabajo	2.5	6.5	13.5	2.5
Trabajo Bajo Presión	4.5	12.5	6.5	1.5
Promedio Dimensión	3.1	9.1	10.8	2.0
Porcentaje	12.4	36.4	43.2	8.0

Fuente: Encuesta realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

En la tabla 13 se aprecia los resultados obtenidos en el análisis de esta dimensión; el porcentaje más alto de esta dimensión es el de 43.2% que se ubica en la escala de valor medio *bajo*, en segundo lugar tenemos el porcentaje 36.4% que se sitúa en la escala de valor *medio alto*, y finalmente los porcentajes 3.1% y 2% que se sitúan en las escalas de valor *alto* y *bajo*. Como en las anteriores dimensiones está también tiene una tendencia de valores medios (bajo y alto), por lo tanto, se puede deducir que para los gerentes el aspecto laboral, tampoco le dan la importancia de promover en sus trabajadores y ellos tampoco lo internalizan como una característica propia que todo gerente debe tener.

Figura 6: Dimensión aspecto laboral

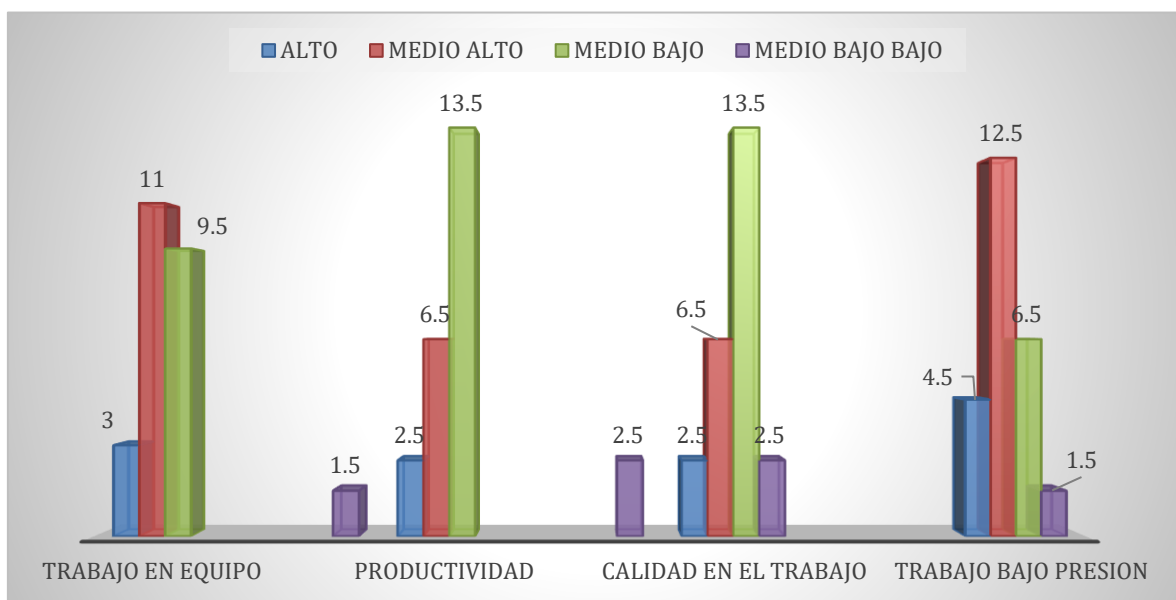


Fuente: Tabla N° 13

En lo referente, a nivel de sub dimensiones se puede apreciar que el porcentaje más alto obtenido es el de 13.5% en las sub dimensiones: productividad, y calidad en el trabajo y se ubican en la escala de valor *medio bajo*, le sigue el porcentaje 12.5% de la dimensión trabajo bajo presión y que se sitúa en la escala de valor *medio alto*, estos resultados indican que es necesario que los gerente fomenten más la productividad en sus colaboradores ya que tiene una tendencia baja hacia la productividad, y es necesario fomentar las sinergias para aumentar la productividad, *ya que* la productividad es la solución empresarial con mayor relevancia para obtener ganancias y crecimiento. Asimismo, se tiene el trabajo de investigación de Tito, y Acuña (2015), en donde encontraron resultados con tendencias medias altas en relación a la productividad y calidad en el trabajo e

indican que “modernamente se considera que la variable *productividad* es un tipo de efectividad organizacional. Por lo tanto, el desempeño de la gente en las organizaciones puede considerarse como el reflejo del logro de importantes objetivos de la organización y la predicción de la productividad del trabajador así como de los factores que contribuyen de manera decisiva para lograr la comprensión del comportamiento humano.” (Tito, et. al. 2015)

Figura 7: Sub dimensiones aspecto laboral



Fuente: Tabla 13

Asimismo, hay que recalcar que ellos son conscientes que trabajan y hacen trabajar bajo presión a subordinados, esta es una nueva tendencia el trabajar en equipos en este nuevo milenio, ya que se le ve ahora como una competencia y todo trabajador debe tener y estar preparado para ello, peros siempre con sus limitaciones, y como lo indica Alles, (2003) “Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo,

oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.”

Y el porcentaje de 11% de la dimensión trabajo en equipo que también se encuentra en la escala de valor *medio alto*, lo cual significa que los gerentes consideran la integración de equipos de trabajo, como un elemento esencial en su desempeño, destacando el esfuerzo en común para formar equipos de trabajo que apoyen su desempeño laboral. La integración de equipos de trabajo es característica fundamental que debe desarrollar el gerente en su desempeño laboral, “ se confirme la intención de los colaboradores hacia el compromiso para promover cambios institucionales, donde se generan equipos de trabajo productivos, en su desempeño laboral, el actuar como agente conductor del grupo a través del apoyo de sus subordinados y demás miembros de la empresa que deriven en acciones beneficiosas para la empresa y los trabajadores” (Bass, *et al.* 2003).

4.3. Variable comunicación

La comunicación es un elemento importante en toda empresa u organización, y según Contreras, (2012) indica que Sudamérica “la comunicación organizacional interna busca definir la realidad de las organizaciones así como la identidad corporativa, por lo que esta se la define como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”.

En esta variable se ha estudiado tres dimensiones que son: Objetivos que persigue, Flujos de Comunicación, Funciones de la Comunicación, cada una con sus respectivas sus

dimensiones, el cuestionario para evaluar las comunicación arrojó los resultados generales y teniendo en consideración la siguiente tabla de evaluación:

Tabla 14: *Calificación del Test de la Encuesta Comunicación*

Niveles	RANGO	
	Mínimo	Máximo
Alta	54	68
Media Alta	36	53
Media Baja	18	35
Baja	1	17

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca - 2017

A continuación, se mostrarán los resultados de dicho instrumento, a nivel de cada dimensión:

4.3.1. Dimensión objetivos que persigue

En esta dimensión se tiene las siguientes sub dimensiones: identificación con la empresa, relaciones interpersonales, relación institucional, los resultados primeramente se presentan primero a nivel de dimensión, teniéndose como el porcentaje más alto el de 40.3% que se sitúa en la escala de valor *medio bajo*, le continua el porcentaje 31.3% que se ubica en la escala de valor *medio alto*, y por último los porcentajes de 22% y 6.4% que se sitúan en la escala de valores *alto* y *bajo* respectivamente. (Tabla N°15)

Tabla 15: *Dimensión objetivos que persigue*

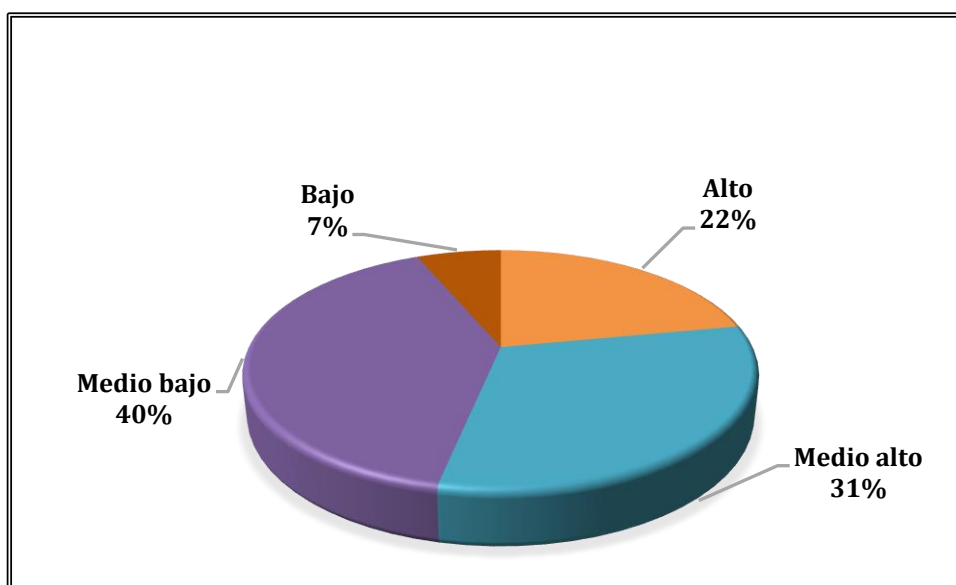
Sub dimensiones	Alto	Medio Alto	Medio Bajo	Bajo
Identificación con la empresa	16	18	33	8
Relaciones Interpersonales	15	28	29	3
Relacion Institucional	18.5	24.5	28.5	3.5

Promedio Dimensión	16.5	23.5	30.2	4.8
Porcentaje	22	31.3	40.3	6.4

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca - 2017

Los resultados indican que existe una clara disposición de que los trabajadores si tratan de buscar que se cumpla los objetivos de la empresa, ya que más del 50% de los encuestados tiene una tendencia valores *medios altos* a *altos*, ellos están conscientes de que si se promueve a que se cumplan los objetivos de la empresa, no solo se benefician los dueños sino también todo el personal que labora, ya que aumenta la productividad.

Figura 8: Dimensión objetivos que persigue

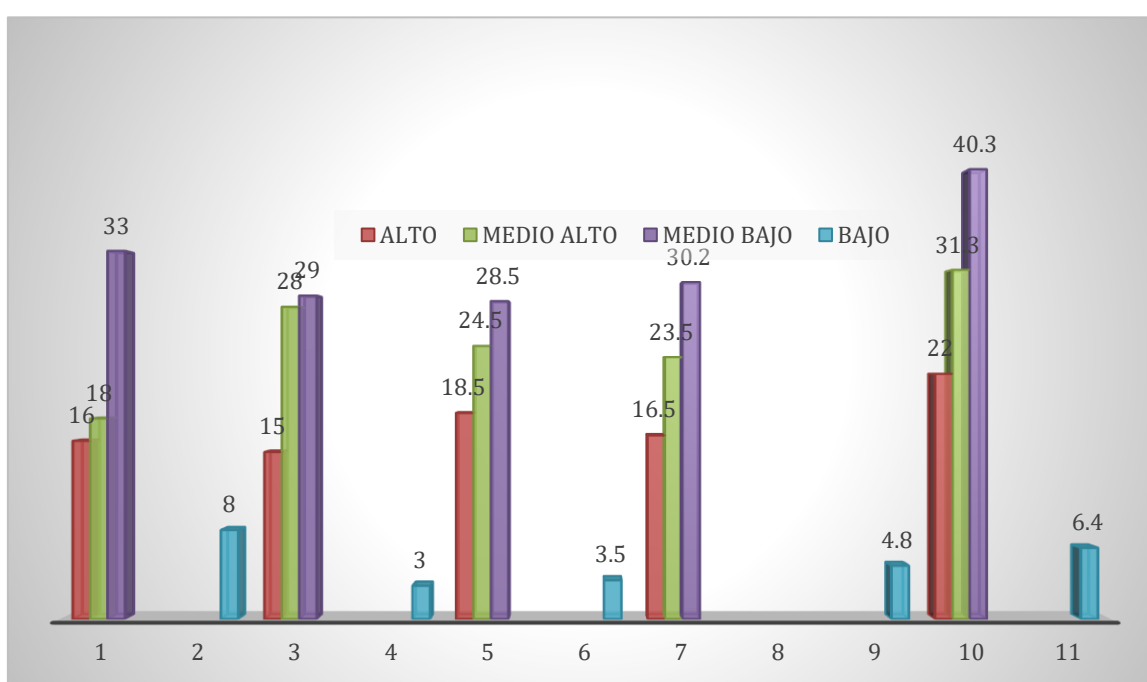


Fuente: Tabla 15

A nivel de sub dimensiones, se tiene que la dimensión identificación con la empresa tiene el porcentaje más alto con 33% situándose en la escala de valor *medio bajo*; la identificación con la empresa es el elemento indispensable para que el

colaborador se desempeñe en forma más eficaz y efectiva en la empresa, para Morales y Topa (2006), citando a Ashforth y Mael afirman que la “identificación con la organización y con sus objetivos es la variable clave que brinda las bases para un aumento del rendimiento tanto en las tareas pautadas como en un amplio abanico de conductas deseables”.

Figura 9: Sub dimensiones objetivos que persigue



Fuente: Tabla 15

Le siguen las sub dimensiones relaciones interpersonales y relación institucional con 29% ambas sub dimensiones, que se ubican en la escala de valor *media baja*, asimismo se tiene que la sub dimensión relaciones interpersonales tiene un porcentaje de 28% que se sitúa en la escala de valor *media alta*, lo cual nos indica que la percepción que tiene los trabajadores sobre las relaciones interpersonales, son importantes y la promueven en los hoteles, si no existe buenas relaciones

interpersonales, el clima laboral es deficiente, por consiguiente el personal no se sentirá a gusto en el hotel, y el desempeño laboral no será el óptimo, las buenas relaciones interpersonales son un excelente medio de enriquecimiento personal, cuando son bien gestionadas y promovidas especialmente por los gerentes.

4.3.2. Dimensión flujos de comunicación

Para Martínez (2010) “la comunicación organizacional es un elemento de trabajo, el cual permite la transmisión de información en las organizaciones para relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal y con la sociedad”. Es por ello la importancia de la comunicación, y los flujos o direcciones de las comunicaciones que se deben de dar en las de toda empresa.

Tabla 16 *Dimensión flujos de comunicación*

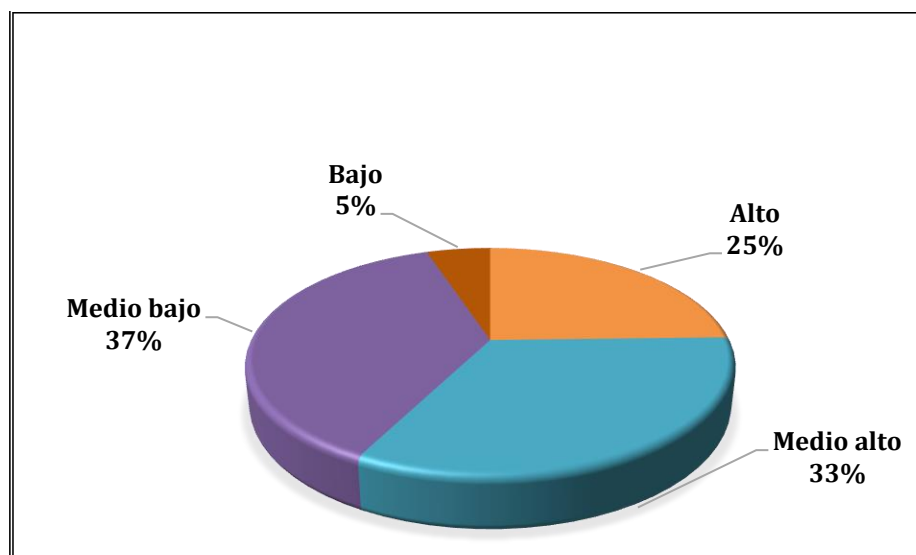
Sub dimensiones	Alto	Medio Alto	Medio Bajo	Bajo
Comunicación descendente	19.5	25	27	3.5
Comunicación ascendente	16	26.5	29	3.5
Comunicación horizontal	20	23	28	4
Promedio Dimensión	18.5	24.8	28.0	3.8
Porcentaje	24.6	33.0	37.3	5.1

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

En esta dimensión se tiene las sub dimensiones: comunicación descendente, comunicación ascendente, y la comunicación horizontal. Del análisis efectuado en esta dimensión se ha encontrado que el porcentaje más alto obtenido (ver Tabla N°16) es el 37.3% que se sitúa en la escala de valor *medio bajo*, le sigue el porcentaje de 33% que se encuentra en la escala de valor *medio alto*, en tercer lugar, se encuentra el porcentaje de 18.5% que se encuentra en la escala de valor *medio*

alto y finalmente el porcentaje de 5.1% que se ubica en la escala de valor *bajo*; como se puede apreciar que más del 50% de los trabajadores tiene predisposición media baja a baja, ellos no están conscientes de cuan necesarios que los flujos de la comunicación sean ascendentes, abiertos y fluidos.

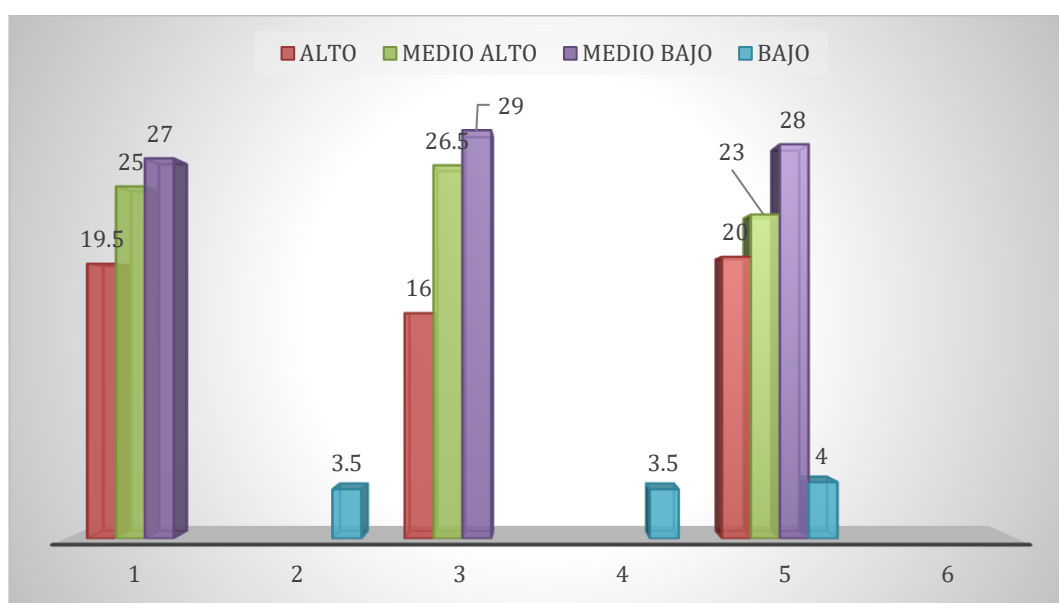
Figura 10: Flujos de comunicación



Fuente: Tabla 16

En relación de las sub dimensiones se obtuvo que la sub dimensión que obtuvo en porcentaje más alto fue la sub dimensión comunicación ascendente con el porcentaje del 29% y que se sitúa en la escala de valor *medio bajo*, le sigue los porcentajes 28% y 27% de las sub dimensiones comunicación horizontal y comunicación ascendente respectivamente, y se ubican también ambos valores en la escala de valor medio bajo; también se puede observar que las sub dimensiones comunicación ascendente y descendente tienen una tendencia a valores *medios bajos a bajos*, hay que recalcar que no existe una buena comunicación de flujo ascendente y descendente.

Figura 11 Sub dimensiones flujos de comunicación



Fuente: Tabla 16

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. “No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas”. (Berceruelo, 2011). A los gerentes encuestados tienen deficiencias con respecto a este tipo de comunicación y sabemos que es importante para poder ordenar y organizar en la empresa.

Asimismo, con la comunicación ascendente también tienen deficiencias, y esta se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los trabajadores laboren de forma proactiva, para la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización.

4.3.3. Dimensión funciones le la comunicación

La comunicación, cumple muchos roles o funciones, como cambios de actitudes, ayuda a la motivación, ayuda a resolver problemas, conflictos, etc. En esta dimensión del estudio realizado se obtuvo, que los resultados obtenidos tienen una tendencia de valores medios (baja y alta), el porcentaje más alto es el 38.4%, le sigue un porcentaje casi similar con 36.3% que se sitúan en la escala de valor *medio bajo* y *medio alto*, y con un 20.8% se ubica en la escala de valor *alto*, y por último con el porcentaje de 4.5% que se ubica en la escala de valor *bajo* (Tabla N° 17). Los gerentes si están conscientes de la importancia de la comunicación y de los roles o funciones que cumple; es importante mejorar la comunicación para que haya un mejor desempeño no sólo de los gerentes sino también de los colaboradores.

Tabla 17: Dimensión funciones le la comunicación

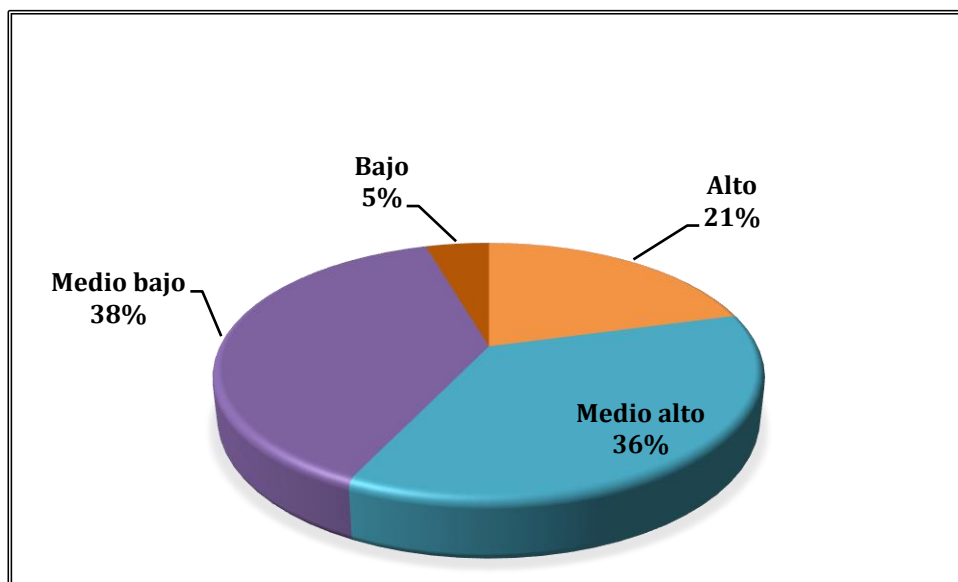
Sub dimensiones	Alto	Medio Alto	Medio Bajo	Bajo
Motivación	17.5	25.5	28.5	3.5
Cambio de actitudes	14	30	28	3
Implicación del Personal	15.5	22.2	27	3.5
Promedio Dimensión	15.6	27.2	28.8	3.4
Porcentaje	20.8	36.3	38.4	4.5

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Aportela, (2007) “en una investigación realizada donde evalúa la importancia de los roles de la comunicación, encuentra resultados casi similares con tendencia a escala de valor altos, e indica que el inadecuado uso de los canales de

comunicación contrarresta la difusión de la información de una manera adecuada, y a la vez se corre el riesgo de no llegar hacia la audiencia pretendida”

Figura 12: Dimensión funciones de la comunicación.



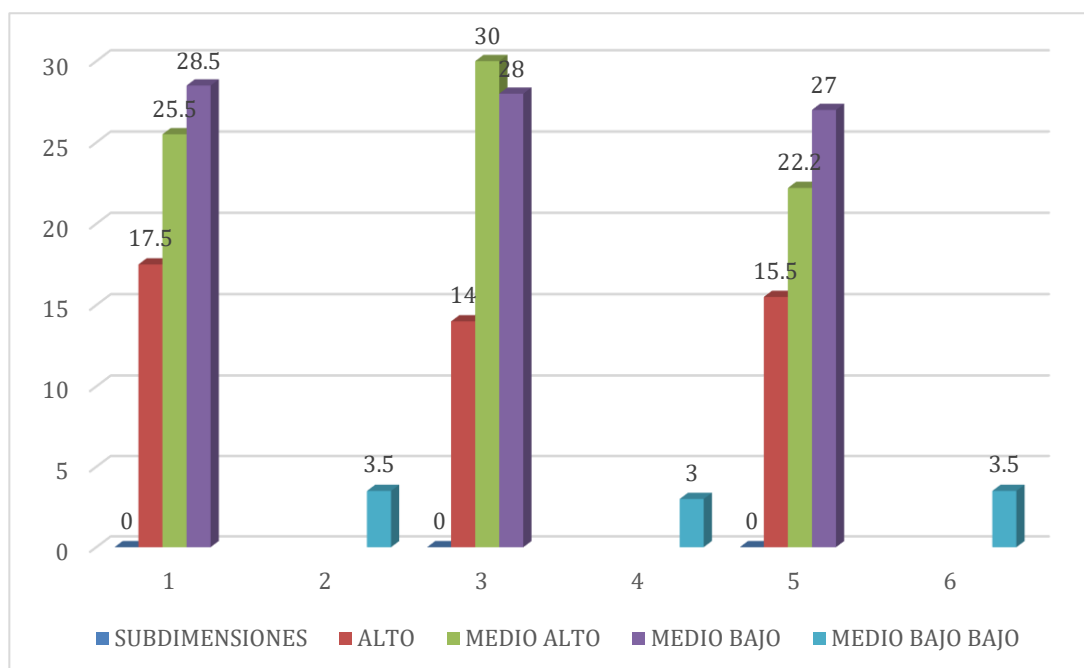
Fuente: Tabla 17

De las sub dimensiones estudiadas, la que obtuvo el porcentaje más alto fue la sub dimensión cambio de actitudes con el porcentaje del 30%, y se sitúa en la escala de valor medio alto, lo cual prueba que los gerentes, conocen que para cambiar las actitudes es necesario una buena comunicación, ya que a través de ella se puede expresar, comunicar, difundir lo que se pretende, cambiar, modificar, mejorar dentro de la empresa.

La sub dimensión motivación laboral obtuvo el segundo porcentaje más alto con 28.5%, se sitúa en la escala de valor medio bajo, hay que recalcar que la motivación es un factor primordial que todo gerente debe tener, para poder motivar a sus colaboradores. La motivación “consiste al igual que otros aspectos de la identidad organizacional, una estrategia en donde se promueven y se mantienen los principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto

desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses y objetivos de la organización”. (García, 2011)

Figura 13: Sub dimensiones funciones de la comunicación.



Fuente: Tabla 17

4.4. Prueba de hipótesis

Para demostrar la prueba hipótesis: “Existe una influencia directa de la estrategia de competencias gerenciales en la comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca.”, se ha concluido en primer término:

H_A “Si existe una influencia directa de la estrategia de competencias gerenciales en la comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca”.

H₀ “No existe una influencia directa de la estrategia de competencias gerenciales en la comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca”.

Para determinar la relación entre las 2 variables se utilizó el coeficiente de correlación. El Coeficiente de Correlación r hallado es de:

$$r = 0.715$$

$$\text{Error Estándar de } r = \sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}$$

$$r = \sqrt{\frac{1 - (0.715)^2}{100 - 2}}$$

$$r = 0.067$$

A un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$:

$$\alpha = 0.05; 100 \text{ gl.} = 1.66$$

$$r = 0.715 > a \ 1.66 * 0.067 = 0.111$$

Se puede afirmar, que el coeficiente de correlación es significativo ($p < 0.05$). Si se aplica el valor obtenido en la tabla de la t de Student para una seguridad del 95% ($t = 1.66$) se observa que como $r = 0.715$ sigue siendo $> 1.66 * 0.067 = 0.111$

$$r = 0.715 > 0.111$$

Conclusión:

Por lo tanto, con un nivel de seguridad del 95%, estadísticamente se demuestra que si existe correlación entre las 2 variables: competencias gerenciales y comunicación organizacional interna, por lo cual se acepta la H_A y se rechaza la H_0 .

4.5. Discusión

La presente tesis ha pretendido determinar la relación que existe entre la estrategia de competencias gerenciales y la comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca, llegándose a determinados resultados en cada una de las dimensiones en estudio, respecto a las dimensiones de la variable competencias gerenciales y en relación a las sub dimensiones de la variable aspecto personal, tenemos: que los gerentes no están conscientes en fomentar o incentivar su aspecto personal, los gerentes hoteleros tienen una relación interpersonal con sus colaboradores no muy satisfactoria ya que reconocen que no tienen claros los objetivos organizacionales de la empresa, ni el cómo conducirse en la misma y es mas no están dispuestos a realizar un trabajo adicional y menos innovador a favor de la empresa, eso se demuestra en los resultados obtenidos en la sub dimensión compromiso y empuje donde sus porcentajes se encuentran en medio bajo, lo cual indica que no están comprometidos con la empresa.

En el aspecto social los gerentes también tienen problemas, no están ejerciendo un buen liderazgo, muy pocas veces son capaces de generar sinergia positiva, no están interesados en el éxito de los demás como en el de ellos, así mismo tienen problemas de comunicación (no se están comunicando eficientemente en todos los niveles de la organización, difícilmente identifican quien tiene la información clave para solucionar problemas) con sus colaboradores y por ende también tienen bajos niveles de negociación, como se puede apreciar en los resultados obtenidos alcanzando niveles medios altos y medios bajos; lo cual no coincide con lo que manifiesta (Ritter,2008) donde manifiesta “que todo gerente debe de gestionar y mantener el aspecto social en la empresa, ya que va a ayudar a mejorar las relaciones interpersonales, fomentar una comunicación abierta y fluida entre jefes y

colaboradores y también va a saber manejar todo tipo de negociaciones dentro y fuera de la empresa”.

(Martínez, 2010) en su trabajo de investigación encontró resultados similares para comunicación y negociación, lo cual indica que gran porcentaje de los gerentes, la gestión de la negociación es un factor que muy pocos gerentes dominan.

En el aspecto laboral la tendencia es a niveles medios alto y medios bajos (casi siempre y algunas veces), por lo tanto se puede deducir que para los gerentes el aspecto laboral, tampoco le dan importancia de promover el trabajo en equipo, generar mayor productividad, calidad en el trabajo, y no son capaces de trabajar bajo presión, estas competencias les faltan desarrollarlas. Lo ideal sería que en estas competencias se encuentren en niveles altos eso significa que siempre lo hagan.

Las sub dimensiones productividad y calidad en el trabajo han obtenido el mayor porcentaje pero siempre en niveles medios alto y medios bajo, esto significa que los gerentes deben de fomentar más la productividad en sus colaboradores, y también los gerentes deberían de preocuparse de mejorar la calidad en su trabajo vale decir una mayor preparación académica, corroborándose con lo que manifiesta (Tito & Acuña,2015), en donde encontraron resultados con tendencias medias altas en relación a la productividad y calidad en el trabajo e indican “modernamente se considera que la variable productividad es un tipo de efectividad organizacional. Por lo tanto, el desempeño de la gente en las organizaciones puede considerarse como el reflejo del logro de importantes objetivos de la organización y la predicción de la productividad del trabajador así como de los factores

que contribuyen de manera decisiva para lograr la comprensión del comportamiento humano.

Encontramos también en esta dimensión la sub dimensión trabajo bajo presión, según el estudio nos arroja que se encuentra en un nivel medio alto (casi siempre), hay que recalcar que ellos son conscientes que trabajan y hacen trabajar bajo presión a los colaboradores esta es una nueva tendencia, todo trabajador debe tener y estar preparado para ello. En este sentido estoy de acuerdo con (Alles, 2003) quien indica que “se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en las situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia”, es decir hoy en día, en este mundo globalizado debemos desarrollar nuestra capacidad de solucionar problemas bajo situaciones adversas porque cada vez la presión de la gente es mayor, por razones tiempo, por la competencia y por la necesidad de satisfacer la necesidad del mercado.

En relación a la Variable Comunicación se obtuvo que la dimensión objetivos que persigue los resultados más altos en porcentaje se encuentran en niveles medios altos y medios bajos (casi siempre, a veces) donde se puede visualizar ligeramente una tendencia que los trabajadores si tratan de buscar que se cumpla los objetivos de la empresa, ellos están conscientes de que si se promueve a que se cumplan los objetivos de la empresa, no solo se benefician los dueños sino también todo el personal que labora.

De igual manera al evaluar las sub dimensiones, se encontró que la dimensión identificación con la empresa tiene el porcentaje más alto (nivel medio bajo= algunas veces), la identificación con la empresa es el factor primordial, hace referencia a que todo

trabajador se sienta a gusto en el lugar donde labora, por lo tanto, se desenvolverá en forma más eficiente dando como resultado que producirá mucho más. En este sentido estoy de acuerdo con lo que manifiestan (Morales & Benavides, 2001) la “identificación con la organización y con sus objetivos es la variable clave que brinda las bases para un aumento del rendimiento tanto en las tareas pautadas como en un amplio abanico de conductas deseables”. En otras palabras es indispensable que el trabajador se encuentre plenamente identificado con la empresa, para que labore con alegría, con organización, con respeto hacia sus colaboradores y hacia el público que brindarán el servicio hotelero, pero para cumplir con esta sub dimensión de identificación con la empresa, considero que el colaborador debe encontrarse permanentemente motivado por la organización de la empresa, por un buen clima laboral, y añadiría con el cumplimiento de sus salarios de los trabajadores en las fechas programadas así como en sus bonificaciones que deberían percibir en forma adicional y diferenciada en base a su productividad.

En las sub dimensiones relaciones interpersonales y relación institucional se ubican en los niveles medio alto y medio bajo, lo que significa que existe una ligera tendencia a que los colaboradores mantengan casi siempre buenas relaciones interpersonales y también buena relación institucional, coincidiendo con lo que manifiesta Matos (2009) en una investigación realizada en Venezuela, concluye que tanto la comunicación como las relaciones interpersonales son entendidos como procesos fundamentales en la actuación de las personas; en particular, aquellas personas involucradas en las acciones que se gestan en las instituciones educativas”. Aunándome a esta reflexión en cuanto a que uno de los pilares, de una buena relación de los trabajadores con los directivos de la empresa, debe partir de un trato horizontal con los colaboradores, un trato respetuoso, para que así los colaboradores con el ejemplo impartido y con el clima laboral armonioso puedan

desenvolverse con sus compañeros de trabajo con respeto, solidaridad y con las condiciones que favorezcan el trabajo en equipo, para la satisfacción de los usuarios del servicio hotelero que se reflejará en una mayor productividad de la empresa.

En la dimensión flujos de la comunicación las empresas hoteleras en general están pasando por un gran problema, no se está llevando a cabo una buena comunicación en las tres sub dimensiones: ascendente, descendente y horizontal por cuanto sus niveles según los resultados se encuentran en medios altos y bajos; eso significa que no hay o no existe una buena comunicación tanto de los gerentes a colaboradores y de colaboradores a gerentes.

Lo cual coincide con el trabajo de investigación a gerentes de empresas realizada por (Berceruelo, 2011) donde encontró que ellos tienen deficiencias con respecto a este tipo de comunicación y sabemos que es importante para poder ordenar y organizar en la empresa. En otras palabras en esta dimensión debemos tener en cuenta la importancia de una comunicación fluida y permanente entre los colaboradores y directivos, para que esta comunicación sea efectiva incido en lo vital que es el adecuado clima laboral en donde todo el personal, incluyendo el gerente, pueda tener las mismas oportunidades para dar su opinión cuando esté de acuerdo o en desacuerdo en determinadas actividades de la empresa, pero estas actividades deben ser adecuadamente planificadas, para ello el gerente no debe trabajar en forma aislada debe convocar a todo el personal para la elaboración de su plan de trabajo, de esta forma la comunicación, el diálogo permanente será fluido y efectivo en beneficio de la productividad de la empresa.

En relación a la dimensión Funciones de la comunicación se puede decir que los gerentes conocen que para cambiar las actitudes es necesario una buena comunicación, ya que a través de ella se puede expresar, comunicar, difundir lo que se pretende.

En la sub dimensión motivación también se encontró niveles medios bajos y medios altos en gran porcentaje lo que significa que los gerentes no están siendo conscientes de la importancia de la comunicación para motivar a sus colaboradores. Hay que recalcar que la motivación es un factor primordial que todo gerente debe tener, para motivar a sus colaboradores, motivación que se debe dar en forma extrínseca e intrínseca, desde un reconocimiento verbal, escrito, también a través de capacitaciones pagadas, y que se vea reflejado en sus bonificaciones, que el colaborador, que trata bien al cliente, que se idéntica con la empresa, recibe también un mejor incentivo económico.

Una situación similar sucede con la sub dimensión implicación del personal, obtiene resultados menores que las dos sub dimensiones anteriores lo cual significa que los gerentes no están teniendo en cuenta a sus colaboradores en compartir los valores, la misión, visión de la empresa entre otras cosas.

Todo lo dicho lo respaldo con las siguientes opiniones:

Aportela, (2007) “en una investigación realizada donde evalúa la importancia de los roles de la comunicación, encuentra resultados casi similares, e indica que el inadecuado uso de los canales de comunicación contrarresta la difusión de la información de una manera adecuada, y a la vez se corre el riesgo de no llegar hacia la audiencia pretendida”.

Garcia (2011) la motivación “consiste al igual que otros aspectos de la identidad organizacional, una estrategia en donde se promueven y se mantienen los principios y

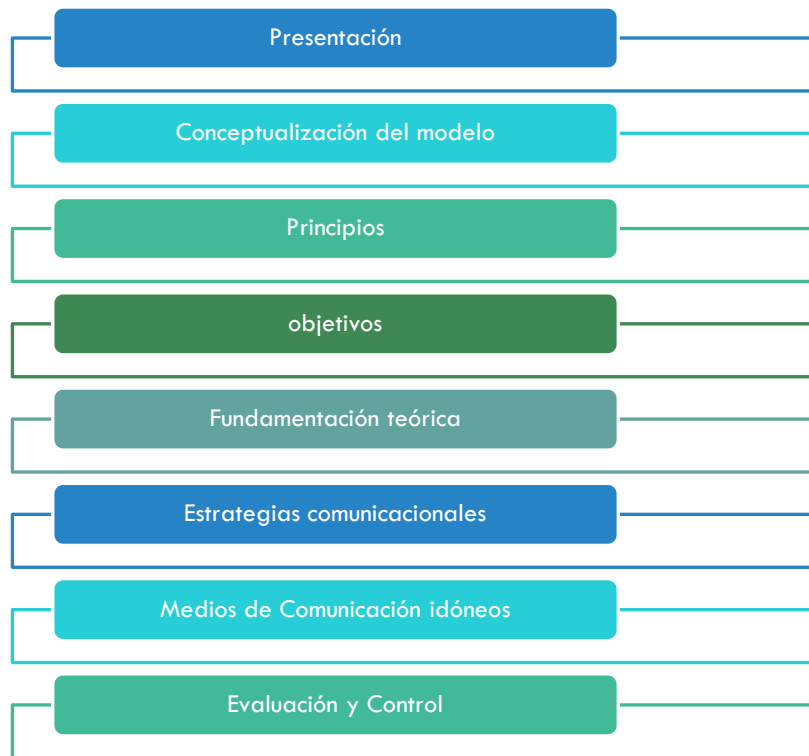
valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses y objetivos de la organización”.

Comparto la opinión de todos los académicos mencionados, por cuanto los gerentes hoteleros en nuestro medio, en la mayoría de los casos no conocen los valores organizativos, menos su misión y visión, ya que mayormente las funciones de gerente la desempeña un familiar, una amistad, o el mismo empresario, que no tiene la formación académica adecuada, no son administradores, no se asesoran con profesionales idóneos, quieren generar rentas, sin brindar el servicio adecuado a los clientes, esta situación lamentable se da en una forma más deteriorada con el personal a su cargo, a quienes no les brindan la información ni capacitación adecuada, muchas veces el gerente es visto con temor, debido al trato distante con el que maneja al personal, conllevando a un clima laboral desfavorable, a una comunicación nada fluida y por ende a una baja productividad de la empresa.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA

Figura 14: Esquema de contenido del modelo de comunicación organizacional interna



Fuente: Elaboración propia

1. Presentación

La ciudad de Cajamarca es una zona netamente turística, tiene un gran potencial en este rubro, que en la actualidad no se le sabe explotar en toda su dimensión, ha habido ciertos problemas a nivel político y minero, que ha mermado la afluencia de turistas en estos últimos años.

El presente modelo se basa en la información recogida y analizada, de la problemática actual que presenta el sector hotelero de dicha región. Y de los resultados obtenidos, se ha encontrado que los gerentes tienen debilidades en cuanto a ejercer las competencias gerenciales para lo cual se está proponiendo un programa de Capacitación en Desarrollo de Competencias Gerenciales y también se está incluyendo una propuesta para mejorar la comunicación organizacional interna que se encuentra deficiente, por lo tanto se ha creído conveniente realizar

esta propuesta. Es importante indicar que la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de los hoteles, así como también en las actitudes de los trabajadores.

Es importante recalcar, que la comunicación organizacional interna del sector hotelero de 3 y 4 estrellas, no está cumpliendo los roles que debería, como son generar identificación institucional por parte del colaborador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

2. Conceptualización del modelo

Para conceptualizar el modelo es preciso definirlo, según Carvajal (2008) “las teorías y los modelos son instrumentos o esquemas conceptuales por los cuales los seres humanos intentan articular de manera sistemática el conocimiento que se obtiene de la experiencia mediante el proceso de investigación. Ambos contribuyen a tener una imagen o representación de las diversas partes de la realidad”. Estas representaciones pueden encajar o no con aquello que intentan reproducir. Son contrastables con la realidad, esta es una posición realista, el cual es un supuesto filosófico fundamental para la ciencia.

Epistemológicamente, la noción de modelos teóricos ha sido desarrollada según Padrón, J. (1998) como la “construcción que establece relaciones de interdependencia o registros entre las distintas clases de hechos adscritos a esa realidad bajo estudio, indicando por qué esos hechos ocurren del modo en que ocurre”.

El modelo puede considerarse como una “especie de descripciones o representaciones de la realidad, hechos, situaciones, fenómeno, procesos, estructuras y sistemas, que, por lo general, está en función de unos supuestos teóricos o de una teoría. Dicha representación es una construcción racional

de un campo de estudio concreto y suele presentarse en diferentes grados de abstracción” (Carvajal, A. 2008).

En consecuencia, se trata de una idealización, en cuanto que muestra las condiciones perfectas en las que se produce el fenómeno o sistema; y una aproximación esquematizada de este campo de estudio; es decir, no intenta representar la realidad como tal, sino sólo aquellos aspectos o variables más importantes y significativas para el estudio.

3. Principios

a. Participación:

El gerente promueve la participación activa de sus trabajadores, y otros miembros de la comunidad hotelera; asimismo, ha de inmiscuirse en las tareas de planificación, organización, ejecución, supervisión y evaluación de actividades e interacción con la utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, en beneficio del proceso administrativo y buscando la calidad en el servicio.

b. Innovación

Se ha estimado que este principio de innovación está implícito en el modelo, porque se expresa a lineamientos científicos contemporáneos sobre los elementos vinculados con el desempeño laboral de los colaboradores del sector hotelero.

c. Calidad:

Se plasma como el resultado de un esfuerzo arduo de trabajo de forma eficaz y eficiente para satisfacer las exigencias de los usuarios y la sociedad. La calidad como principio de este modelo es pieza clave, ya que está dirigido a satisfacer las necesidades implícitas y explícitas del quehacer del gerente.

d. Integración

El modelo integra los elementos que lo constituyen, con los sub elementos, como aspectos fundamentales como trabajo en equipo, solidaridad, cooperativismo, otorgándole una visión de conjunto de manera sistemática al desempeño laboral antes referido.

e. Ética:

El gerente debe ser ético en cualquiera de las situaciones a las que se ve sometido, su nivel de moralidad elevado le permite tomar decisiones bien orientadas a favor del grupo, la ética se constituye en un componente clave de modelo y por ende del gerente. Conserva una coherencia entre sus modos de pensar y el modo de actuar, relacionados íntimamente con la misión, la visión y los valores de la institución.

f. Trabajo en equipo:

El gerente fomenta el trabajo en equipos, colaborativo, ya que activa elementos claves, tales como: respeto, participación, la comunicación, visión de futuro, produciendo la sinergia necesaria para accionar actividades que promuevan cambios institucionales.

g. Responsabilidad social:

Es el compromiso de cada gerente, es de lograr y desarrollar las tareas que le corresponden, para dar respuestas efectivas a los usuarios.

Este principio, deberá orientar la práctica, con la toma de conciencia del gerente y sus trabajadores impactando con su acción laboral el entorno, desarrollando un conjunto de prácticas en beneficio de la sociedad.

4. Objetivos:

4.1 Objetivo general

Elaborar un modelo teórico para impulsar el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y las competencias gerenciales, mediante el diseño de estrategias, para el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca.

4.2 Objetivos específicos

- Diseñar estrategias acordes a las necesidades y a la realidad del sector hotelero para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna.
- Desarrollar estrategias efectivas y flexibles para disminuir los problemas generados por una deficiente comunicación organizacional interna.
- Establecer un mejor uso de los canales con mayor efectividad para la labor diaria de los empleados.
- Caracterizar el modelo propuesto de acuerdo con los resultados obtenidos, fortaleciendo cada uno de los componentes que integran el modelo.

5. Fundamentación teórica

El modelo se enmarca en el “aprendizaje organizacional entendido como el proceso que permite transformar la teoría de acción de una organización, la construcción de una visión común con un compromiso colectivo para revisar los valores o principios rectores, modificarlos cuando sea necesario, desarrollar continuamente modos más eficientes y eficaces para llevarlos a cabo y la puesta en práctica de una evaluación formativa”. (Morillo, Valbuena y Salas, 2006)

Se respalda en el enfoque sistémico o de la organización inteligente que diseña Senge (1996) en su libro la Quinta Disciplina, donde indica como “requisitos para que una organización desarrolle procesos de aprendizaje organizacional significativos o transformadores: el tener una visión compartida, un aprendizaje en equipo, el pensamiento sistémico, la excelencia personal y los modelos mentales que permitirán la transformación de las organizaciones en organizaciones que aprenden o inteligentes”.

6. Estrategias comunicacionales

Estrategia 1. Mejorar la comunicación interna del hotel para dar una mejor atención al público

- Infundir y comunicar de forma efectiva la misión y visión del hotel con el fin de que los trabajadores difundan correctamente hacia los distintos públicos la identidad hotel.
- Implementar técnicas que ayuden al colaborador a identificarse con la empresa y con compañeros de trabajo.
- Implantar espacios y canales de comunicación interna para promover la participación y el sentido de pertenencia del personal.
- Enseñar en los empleados el valor de servicio al cliente y la importancia que tiene este para el hotel.

Estrategia 2. Mejorar la imagen de los hoteles a través de un trabajo integral de imagen visual.

Entre las acciones para la mejora de la imagen corporativa se destacan:

- Revisar la papelería corporativa, desde las tarjetas de presentación, las hojas membretadas, las facturas, etc., las cuales deben ir en completa armonía con el logotipo, si no se encuentra un orden será necesario cambiar la papelería para

que exista una correcta constancia en el diseño de cada uno de estos elementos, desde los colores, la tipografía, para evitar así que haya confusión en la mente del cliente.

- Rehacer la señalización externa e interna del hotel y que ésta tenga una misma línea gráfica y con información clara en español y en inglés. Se deben incluir además imágenes gráficas y tipográficas.
- Innovar un slogan que recalque los principales beneficios del servicio que el hotel ofrece y que los diferencie de la competencia.
- Crear un nuevo diseño para los uniformes de los empleados.
- Crear un nuevo modelo y normas para el diseño de publicaciones, folletos, trípticos, carteles, menús de restaurantes, etc.
- Diseñar un reglamento en el que se indique el uso de material, color, caracteres, espacio, etc., (en caso de que ya exista, respetarlo).

Estrategia 3. La atribución de responsabilidades

- Es recomendable que sea el director o el gerente de comunicación quien la ejerza cuando el hotel sea grande.
- En los hoteles medianos y pequeños debe asumirla un ejecutivo cuya vinculación sea bien a la dirección de personal, bien a la dirección de comunicación, aunque dichas alternativas pueden presentar ventajas e inconvenientes.

Estrategia 4: La concepción de los mensajes

- Se le debe dar prioridad a la información interna, toda acción comunitaria hacia el exterior debe ir precedida de una comunicación hacia el interior de la compañía. Es importante indicar, que la información que se dirija hacia el

exterior es recomendable que sea divulgada por canales internos dos o tres días antes de hacerse pública. Las claves para que el mensaje sea eficaz son:

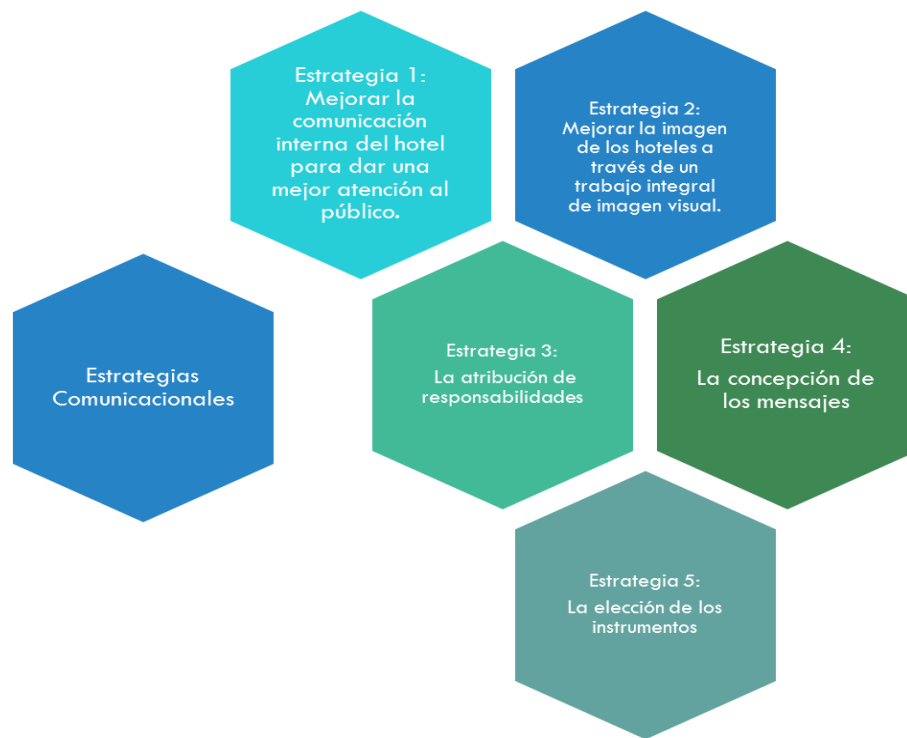
- Los comunicados deben hacerse con celeridad, para desterrar la deformación informativa que genera el rumor.
- Deben ser de forma simple, para que garantice la comprensión general.
- Deben de ser novedosos, si se desea que despierte interés.
- Asimismo, selectivos, para dirigirlos hacia hechos que realmente motivan su comunicación.

Estrategia 5: La elección de los instrumentos.

- Hay que verificar siempre el contenido del mensaje, considerando su complejidad y su extensión: Si este es complejo y sobre todo largo los soportes audiovisuales ofrecen generosos resultados en la medida que permiten una narración estructurada y también incorporar gráficos. Asimismo, para estos procedimientos resultan de utilidad siempre los soportes escritos y es importante identificar el público objetivo al que va ir dirigido, como también su capacidad de comprensión y su hábito de lectura. Si la naturaleza del contenido es más social lo mejor es que el conducto sea oral.
- Es necesario identificar el perfil del destinatario, ya que nos ayudará a elegir el soporte adecuado para la comunicación interna. Es importante también la segmentación de la audiencia, que está directamente proporcional a la eficacia y eficiencia de la comunicación: más uniformes sean los grupos de receptores más específica podrá ser la comunicación, no sólo en sus aspectos conceptuales sino también en los formales.
- Otro aspecto importante es el efecto deseado, considerando cinco efectos

prioritarios: la conservación de la información durante un largo período de tiempo y el coste económico de la comunicación, la memorización, la deformación o el riesgo de introducir ruidos comunicativos, la comprensión correcta del contenido del mensaje.

Figura 15 Estrategias Comunicacionales



Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 Metodología – Modelo Operativo

Metodología – Modelo Operativo					
Diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna del sector hotelero					
Fase	Objetivo	Actividad	Recursos	Responsable	Tiempo
Planeamiento de objetivos	Elaboración de objetivos para el presente modelo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un objetivo general que servirá como eje central. • Diseñar los objetivos específicos relacionados al objetivo general. 	Humano Económico Tecnológico	Gerente o jefe del Personal	4 semanas
Elaboración de estrategias	Elaborar estrategias acordes con los objetivos diseñados	<ul style="list-style-type: none"> • Delinear estrategias que capten la atención del público objetivo • Elaborar estrategias que lleguen con mensaje claro y sencillo al público objetivo. 	Humano Económico Tecnológico	Gerente o jefe del Personal	3 semanas
Selección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias	Selección de los mecanismos que servirán para el desarrollo de las estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de los medios que están en consonancia con la estructura de las estrategias. 	Humano Económico Tecnológico	Gerente o jefe del Personal	5 semanas
Evaluación y control	Contrastar entre los objetivos establecidos y los resultados alcanzados	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer uso de entrevistas y encuestas en forma periódica, para tener conocimiento que impacto está teniendo la aplicación de la propuesta 	Humano Económico Tecnológico	Gerente o jefe del Personal	3 semanas

7. Medios de comunicación idóneos:

Mantener a un equipo de personas enfocado en su trabajo y motivado se requiere de vías de comunicación permanentes. Dentro del hotel es necesario estar preparado con herramientas muy tradicionales y también innovadoras. Con la comunicación interna se puede manejar diferentes tipos de comunicación, he ahí donde radica su importancia.

La mayoría de los jefes o gerentes cometen el error de transmitir los mensajes de arriba hacia abajo, es la forma más común que lo hacen los jefes a sus subordinados. Esta forma de comunicación no es la óptima en empresas modernas, actuales, dinámicas y cambiantes como las que exigen los mercados actuales globalizados. Una buena comunicación nunca debe ser sólo unidireccional, porque se perderá uno de los beneficios más trascendentales del proceso: la respuesta y la interacción.

En el presente modelo se ha organizado que la comunicación interna se la estableciera en tres tipos, tomando en cuenta la dirección en que circulan los mensajes. Conocerlos nos permitirá utilizar las herramientas más ventajosas para cada uno, y así lograr una auténtica cultura de comunicación en los hoteles de 3 y 4 estrellas.

Comunicación descendente:

Es la comunicación formal básica y elemental, surge desde los directivos de la empresa y baja a los distintos niveles de la pirámide jerárquica. Su objetivo es comunicar instrucciones, objetivos o políticas del hotel. En este tipo de comunicación, seleccionamos las herramientas de acuerdo con lo que transmitiremos y a quienes va dirigido. Las más típicamente utilizadas en las empresas son:

- Reuniones informativas
- Manual del empleado
- Entrevista
- Circulares y correos electrónicos grupales, wassapt, Facebook, etc.
- Carta al personal
- Cartelera

Comunicación ascendente

En este tipo de comunicación los mensajes van de abajo hacia arriba en las empresas. Su nacimiento es en la base de la institución para llegar a la alta dirección. Este tipo de comunicación ayuda a que los colaboradores planteen ideas y sugerencias, como también ayuda la retroalimentación de la comunicación.

Indica Peter Druker el gurú de la economía, manifiesta “en la empresa basada en la información, los conocimientos, están en la parte baja de la pirámide jerárquica”, entonces se puede afirmar que este tipo de comunicación es elemental para el desarrollo de los hoteles y empresas de otros rubros. Las herramientas que se puede usar para fomentar este tipo de comunicación son:

- Entrevista
- Reuniones periódicas
- Buzón de sugerencias
- Intranet
- Correo electrónico, whatsapp, Facebook

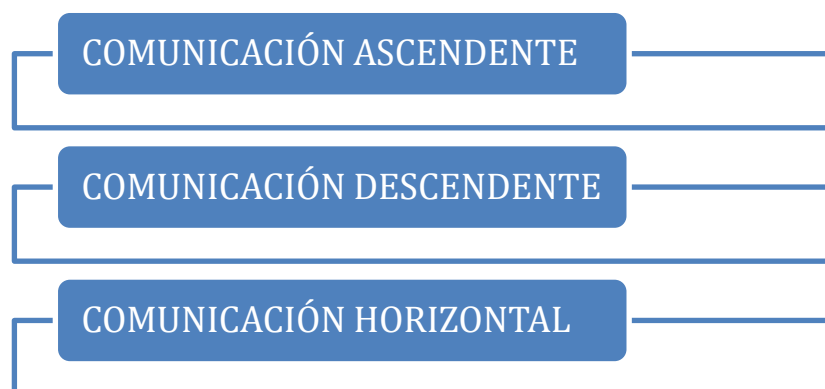
Comunicación horizontal:

Este tipo de comunicación se da entre los empleados o áreas de la empresa que están en mismo nivel jerárquico. A este tipo de comunicación por lo general es

informal, y se da a través de relaciones de amistad y compañerismo. Es importante fomentarlo en la empresa porque se va a promover el trabajo en equipo, el trabajo en colaboración, y dentro de los instrumentos más utilizados se tiene:

- Redes sociales
- Reuniones por departamentos o los grupos de trabajo
- Correo electrónico

Figura 16: Tipos de Comunicación



Fuente: Elaboración Propia

8. Evaluación y control

Es la última etapa de la propuesta del modelo, **Trabajo en equipo**: el gerente potencia el trabajo en equipos, colaborativa, ya que activa elementos claves, tales como: la comunicación, respeto, visión de futuro, participación, produciendo la sinergia necesaria para accionar actividades que promuevan cambios en la empresa, desde su función gerencial, que servirá para controlar y evaluar los posibles impactos, que se pueden haber dado como se ejecutaron las estrategias, y se comprará los objetivos ya establecidos con los resultados alcanzados.

Tabla 19: *Técnicas e instrumentos de evaluación y control*

Técnica	Instrumento
Entrevista	Ficha de entrevista
Encuesta	cuestionario

Elaborado por: Carlos Anderson Puyen.

Fuente: Investigación directa

Fuente: Elaboración propia

Propuesta:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Presentación

A los directivos, gerentes de los hoteles de 3 y 4 estrellas de Cajamarca quienes deben fortalecer sus competencias gerenciales, ellos deben ser capaces de responder en forma asertiva a las situaciones generadas en el entorno de los negocios, optimizando recursos y orientando equipos de trabajo en un enfoque integrado y coordinado hacia el logro de los grandes propósitos organizacionales. Desde esta perspectiva, se hace indispensable fortalecer y evidenciar, continuamente, un conjunto complejo de competencias que aseguren a los individuos el desempeño exitoso en la organización y en los negocios, agregando valor tanto al cumplimiento de sus responsabilidades, como a su desarrollo profesional y personal.

Objetivo:

Brindar a los participantes conceptos, experiencias y herramientas, para el desarrollo o fortalecimiento de las competencias directivas requeridas para el desempeño exitoso en los niveles gerenciales de las organizaciones.

Dirigido a:

Los gerentes de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca.

Metodología:

El Programa de Capacitación se desarrolla mediante el uso de diversos tipos de actividades como la realización de talleres, juegos de roles, simulaciones, ejercicios de reflexión personal y discusión de casos; a través de las cuales se construye la conceptualización a partir de los conocimientos previos de los asistentes y su participación activa.

Contenido Temático:

Aspecto Personal	Duración
Integridad Compromiso Capacidad Aprendida Adaptabilidad al Cambio Visión Emprendedora Iniciativa Flexibilidad Innovación Empuje Generación de conocimientos	30 horas
Aspecto Social	
Comunicación Liderazgo Negociación	35 horas
Aspecto Laboral	
Trabajo en Equipo Productividad Calidad en el Trabajo Trabajo Bajo Presión	35 horas
Total horas	100 horas

DOCENTES:

Carlos Anderson Puyen: Licenciado en Administración, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Maestría en Educación con mención en Docencia e Investigación, Diplomado en Habilidades Gerenciales, Facilitador por la O.I.T. , miembro de la Cámara Internacional de Conferencista, Docente Universitario y Doctor en Administración de Negocios.

Facilitadores del Centro de Capacitación Académica & Empresarial Impacto.

DURACIÓN: 100 horas.

INICIO: Previa coordinación.

HORARIO: Previa coordinación.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

La investigación realizada sobre las competencias gerenciales y la comunicación aplicada a los gerentes de los hoteles 3 y 4 estrellas de la región de Cajamarca, ha permitido tener resultados descriptivos del comportamiento específico de dichas variables, llegando a las siguientes conclusiones:

1. Los gerentes de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca tienen debilidades en cuanto al desarrollo de competencias gerenciales, lo que hace pensar que todavía no se encuentran conscientes de la importancia de las competencias gerenciales, ya que estas competencias son una ventaja competitiva al adoptarlas.
2. Los trabajadores del sector hotelero, no tiene una comunicación fluida, abierta (ascendente, descendente y horizontal) lo que está perjudicando en la consecución de los objetivos que persiguen y en las funciones de la comunicación en las empresas hoteleras de 3 y 4 estrellas de Cajamarca.
3. Con respecto a la correlación existente entre las competencias gerenciales y comunicación organizacional interna de los gerentes y trabajadores en los hoteles 3 y 4 estrellas de la región de Cajamarca se encontró que sí existe relación entre ambas variables.
4. Se ha propuesto el modelo de comunicación organizacional interna y un programa de capacitación en desarrollo de competencias gerenciales para el sector hotelero, con la finalidad de que se mejore la comunicación organizacional interna y las competencias gerenciales respectivamente.

SUGERENCIAS

Considerando las conclusiones antes mencionadas, y tomando en cuenta el objetivo de mejorar la comunicación, se sugiere a los gerentes de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca lo siguiente:

- Es necesario mejorar la comunicación organizacional interna, en post de acrecentar la productividad de las empresas hoteleras de la región Cajamarca como también mejorar las actitudes de los trabajadores, ya que esta región es una zona arqueológica, con un gran potencial turístico.
- Los gerentes de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca, deben participar en un programa de capacitación en desarrollo de competencias gerenciales, para que provean inteligencia al negocio, en aspectos relativos a las disciplinas de inteligencia, aprendizaje organizacional y el enfoque de las organizaciones inteligentes, resolución de conflictos.
- Promover el trabajo en equipo, es decir integrantes de diversas áreas para cumplir ciertos objetivos, como aportes para resolver problemas, concursos, etc. favoreciendo el conocimiento y comprensión del empleado, la integración y cohesión institucional.
- Poner en práctica el Modelo de comunicación organizacional interna propuesto para el sector hotelero, para que permita a los gerentes visualizar un escenario global de la organización. Establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos empleados y también a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer constantemente la comunicación en la organizacional interna por parte de los integrantes de las empresas hoteleras.

- Se sugiere que los gerentes de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca lleven a cabo el programa de Capacitación en Desarrollo de Competencias Gerenciales propuesto para que mejoren sus competencias, habilidades y destrezas y como resultado mejoren su administración en cada una de sus organizaciones empresariales.

- Se sugiere que se prosigan estudios relacionados al presente trabajo de investigación para ampliar el trabajo de investigación en beneficio del sector hotelero de la región Cajamarca, ya que como sabemos esta región es zona turística, con afluencia de turistas durante todo el año.

Referencias

- Alles, M. 2. (2003). *Gestión por competencias. El diccionario.* . Buenos Aires. Argentina.: Granica. .
- Álvarez, M. (2002). El poder de la comunicación interna. . *Sphera Pública: revista de ciencias sociales y de la comunicación, n° 2,*, 175-186.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica.* Madrid, España: Nestbiblo S.L.
- Aportela, I. (12 de 12 de 2007). *Las tecnologías de información y comunicación en función de la organización.* Obtenido de ACIMED. :
<http://scielo.prueba.sld.cu/scielo.php?script=sciarttex&pid=s102494352007001000004&I=iso&ting>
- Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R., & Jarpa, M. (2000). *Motivación y Satisfacción laboral.* Chile.: Universidad La Concepción.
- Arriagada, J. (2009). *Claves para gestionar la comunicación “cara a cara.”.* Obtenido de <http://comunicacioninterna-en Chile.blogspot.com/2009/03/claves-para-gestionar lacomunicacion.html>.
- Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigacion.* . Caracas.: BL consultores asociados.
- Bannel, Y. (1989). *Comunicación y marketing interno: la revolución empresarial de hoy.* . Madrid: Gramar.
- Bass, B. e. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. vol 88, N°2, p.207 – 218. *Journal of Applied Psychology,*, 207-218.

- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*. . España.: Wolters Kluwer.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea, Formación Profesional. CEDEFOP*.
- Cabeza , L., Lombana , J., Castrillón , J., & Zapata , A. (2013). *Tesis Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración*. Colombia.
- Caraballo, C. (2016). *La inteligencia emocional en el manejo de conflictos organizacionales*. . Obtenido de Portal Espacio Docente Unibe. : <http://docentes.unibe.edu.do/la-inteligencia-emocional-en-el-manejo-deconflictos-organizacionales/>
- Carvajal, A. (12 de 12 de 2008). *Teorías y modelos: formas de representación de la realidad*. Obtenido de 2017 Revista Comunicación. Volumen 12 N° 1.: <http://www.itcr.ar.cr/revistacomunicacion>
- Castro López , J., García Abad, L., & Celeste, P. (2005). *Comunica:Lecturas de comunicación organizacional*. España: La Coruña : Netbiblo.
- Cervone, D. (1997). Social-cognitive mechanisms and personality coherence: Self-knowledge, situational beliefs, and cross-situational coherence in perceived self-efficacy. *Psychological Science*, 8, 156-165.
- Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. . *Psicoperspectivas (online)*, 9(1): 124-137. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-94>.

- Chang, R. Y. (1994). *Trabajar en equipo para triunfar*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, A. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Editorial McGraw-Hill,.
- Clemente, L. (2001). *Venezuela y los Indicadores de Competitividad. Documentos de Trabajo*. . Venezuela : Proyecto Andino de Competitividad.
- Cobiellas, H. (2012). *Procedimiento para gestionar la comunicación interna en la empresa industrial para la informática, las comunicaciones y la electrónica. Tesis de Maestría. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría Facultad De Ingeniería Industrial.La Habana*.
- Contreras. (18 de 12 de 2012). 2017. Obtenido de RR. PP. Net Porat.:
http://rrppnet.com.ar/com_organizacional.htm
- Delgado, M., & Díaz, , D. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación* . Chiclayo.
- Dubrin, A. (2002). *Fundamentos de comunicación organizacional*. . México. : Editorial Thomson. .
- Enrique, A. (2011). *La Planificación de la Comunicación Organizacional*. Barcelona , España: Servei de Publicacions.
- Favaro, D. (s.f.). <http://www.creas.org/recursos/archivos/pubcreas/comorg.pdf>.
- Fernández, D. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. . Madrid, España.: Paraninfo Ediciones.
- Fernández, J. T. (1999.). ACERCA DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES. *Herramientas*, 20.

- Frade, L. (2007). *Nuevos paradigmas educativos: El enfoque por competencias en educación, A. C. / México (Pág. 18)*. . Obtenido de https://issuu.com/gabrielagenchi/docs/los_nuevos_paradigmas_educativos
- García, S. (2011). *Organización y Administración de Empresas, una visión práctica*. . Madrid, España: ESIC.
- Gordon, J. (1996). *Comportamiento Organizacional*. . México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, , February, (V), 49.
- Haranath , & Chalam . (2013). A Study on Leadership Styles in Public-Sector Enterprises. . *Management Today, Vol. 3, No. 4, Oct-Dec.,* 1-9.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. . México: Thomson Editores.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Acuña, J (2008). *Administración un enfoque basado en competencias*. México: Pearson Educación 11ava Edición.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación "Tipos de Investigación"*, (Quinta ed.). México: The McGraw Hill.
- Jafarzadeh, S. (2013). Investigation of Managers' Skills Relation with the one of Iran's Central Headquarters Human Resources Empowerment. *Life Sciences Journal*, 95-104.
- Jimenez, J & Pirela, A (2009) Análisis de la efectividad del plan de comunicaciones internas 2008-2009 en la empresa Cines Unidos. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

- Keith , D., & Newstrom, J. (1985). *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. México,: D.F: McGraw-Hill.
- Lamb , C., Hair , J., & Mc Daniel , C. (2006, pág. 484). *Marketing*. México: Internacional Thomson Editores, Octava Edición.
- Lopez,T& Martínez ,G(2012) Diagnóstico de comunicación interna: El caso del departamento de comunicación institucional en la UCA en el mes de setiembre de2011 . tesis de comunicación social. Universidad Centroamericana. Nicaragua.
- Manceras, M. (2016). Seguridad Minera . Obtenido de <http://www.revistaseguridadminera.com/comportamiento/teorias-del-comportamiento-organizacional/>
- Marelli. (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia*. Obtenido de Documento de trabajo fotocopiado.
- Martínez, V. (2010). Habilidades directivas en la Administración Pública. Un valor en alza. *Revista Calidad. N.III Asociación española para la calidad*. Disponible online en: [http:// dmartinezv.blogspot.com.es/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html](http://dmartinezv.blogspot.com.es/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html).
- Maslow, A. H. (1962). *Toward a psychology of being*. . Von Nostrand.: Princeton, NJ: D.
- Mérida, I. (2011). *El proceso de la comunicación y sus componentes*. . Obtenido de <http://argos.portalveterinaria.com/noticia/6581/GESTION-Y-MARKETING/El-procesode-la-comunicacion-y-sus-componentes.html>
- Morales, F., & Benavides. (2001). *Comunicación interna. Dirección de comunicación empresarial e institucional*. . Barcelona.: Gestión 2000.
- Morales, F., & Topa, G. (15 de 12 de 2006). *Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones*

estructurales. Obtenido de 2017: http://www.um.es/analesps/v22/v22_2/08-22_2.pdf

- Morillo , R., Valbuena , M., & Salas , D. (2006). Aiatemas de Valores en las Organizaciones. *Omnia*, 60-78.
- Nanzer, A. (2012). Comunicación organizacional mucho más que un proceso. *Diario la Voz. Argentina*.
- Newman, J. (2000). Beyond the new public management Modernizing Public Services. New Managerialism, New Welfare. London.: *SAGE Publications Ltd*.
- Ñaupas , H., & Mejia, M. (2013). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis- 4a. Edición*. . Bogotá : Ediciones de la U.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E & Villagómez, A (2013). Metodología de la investigación y elaboración de tesis: Cepredim. Tercera Edición, Lima.
- Pereda , F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba*. España.
- Pereda , F., López , T., & González , F. (2014). *Tesis Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba* . España.
- Posadas, S. (2009). *Comunicación Organizacional*. . Obtenido de <http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/ocomunicacion%20organizacional.htm>.
- Resnik, S. (2000). Habilidades básicas en Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña y el estudio de Análisis Ocupacional. México, DF. *Conocer*.

- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. . Buenos Aires, Argentina: DIRCOM, 1ra. edición.
- Robbins , S., & Coulter, M. (2005). *Administración*, pág. 256. Mexico: Pearson Educación, octava edición.
- Robbins, S. (2009). *Comunicación organizacional*. México: 12a. edición. Pearson Educ.
- Rodriguez I (2011). Estudio de diagnóstico y estrategia de comunicación interna 2012-2014 de la Agencia de Viajes receptiva Havanater Tour & Travel . Universidad de la habana. Cuba.
- Romay, J. (2002). *Capital humano*. . España: Granica. 1a. Edición.
- Sanz, M. (2011). *Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial*. . Madrid, España: ESIC.
- Senge, P. (1996). *The fifth discipline* . Estados Unidos: Leadership Quality (459 pp).
- Somoza, F. (1993). *Director de comunicación*. . España: Ediciones Edipo.
- Tito , P., & Acuña, P. (2015). Impacto de la motivación en la productividad empresarial: caso gerencia de infraestructura en Telefónica del Perú. Lima, Perú. . . *Universidad Nacional mayor de San Marcos, UNMSM* (Vol. 18-I, No 35, Lima, Enero - Junio 2015).
- Vilaró, J. (2013). *Relación entre los estilos de comunicación cara a cara y los estilos de manejo de conflictos de un grupo de representantes de servicio al cliente en un centro de llamadas*. . Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Werther, W. B., & Davis, K. . (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las empresas*. Mexico: Mc.Graw- Hill/Interamericana editores.
- Whetten, D., & Cameron. (2001). *Desarrollo de habilidades directivas*. . México: Pearson.

ANEXOS

Tabla 20 Matriz de consistencia

**ESTRATEGIA DE COMPETENCIAS GERENCIALES Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL SECTOR HOTELERO DE 3 Y 4
ESTRELLAS DE CAJAMARCA.**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Sub dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>Problema principal</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la estrategia de competencias gerenciales con la comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca?</p> <p>Problemas secundarios.</p> <p>a) ¿Cuál es la situación del aspecto personal, social y laboral que</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación que existe entre la estrategia de competencias gerenciales con la comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a) Diagnosticar la situación de la competencia</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe una relación directa de la estrategia de competencias gerenciales con la comunicación organizacional interna en el Sector Hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca.</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Competencias gerenciales.</p> <p>Dimensiones:</p> <p>X1. Aspecto personal</p> <p>X2. Aspecto social.</p> <p>X3. Aspecto laboral.</p>	<p>Integridad</p> <p>Compromiso</p> <p>Capacidad de aprendizaje</p> <p>Adaptabilidad al Cambio</p> <p>Visión emprendedora</p>	<p>X1.1 Forma de actuar congruente con los valores.</p> <p>X1.2 Información verídica y confiable.</p> <p>X1.3 Identificación con la organización.</p> <p>X1.4 Objetivos organizacionales claros y precisos.</p> <p>X1.5 Compartir experiencia y aprender de la de otros.</p> <p>X1.6 Cambios del medio que ofrece una oportunidad empresarial.</p> <p>X1.7 Deseos, expectativas y las metas por lograr.</p>	<p>Población:</p> <p>25 gerentes de los hoteles de 3 y 4 estrellas del sector hotelero de la ciudad de Cajamarca.</p> <p>Muestra:</p> <p>75 colaboradores de los hoteles de 3 y 4 estrellas del sector hotelero de la ciudad de Cajamarca.</p>

<p>presentan las competencias gerenciales de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca?</p> <p>b) ¿Cuáles son los objetivos, flujos y funciones que presenta la comunicación interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca?</p> <p>c) ¿Qué efectos produce la estrategia de la competencia gerencial en la comunicación organizacional interna en los hoteles de 3 y 4</p>	<p>gerencial que presentan los gerentes de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca.</p> <p>b) Identificar los flujos y funciones que presenta la comunicación organizacional interna en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca.</p> <p>c) Determinar la relación que existe entre las variables competencias gerenciales y la comunicación organizacional interna</p>		<p>Variable 2:</p> <p>Comunicación organizacional interna.</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Y1. Objetivos que persigue.</p> <p>Y2. Flujos de comunicación.</p> <p>Y3. Funciones de la comunicación.</p>	<p>Iniciativa</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Innovación</p> <p>Empuje</p> <p>Generación de conocimiento</p>	<p>X1.8 Afronta los riesgos en la empresa.</p> <p>X.1.9 Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados.</p> <p>X.1.10 Abierto al cambio y a establecer nuevos patrones de acción.</p> <p>X.1.11 Adaptación a situaciones diversas.</p> <p>X.1.12 Nuevas ideas o conocimientos, para conseguir una posición competitiva superior.</p> <p>X.1.13 Máxima capacidad de rendimiento con participantes y contextos cambiantes.</p> <p>X.1.14 Optimización del flujo de información e interacción entre personas.</p>	<p>Nivel de investigación:</p> <p>Correlacional</p> <p>Tipo de Investigación:</p> <p>descriptivo – correlacional.</p> <p>Método de investigación:</p> <p>Deductivo</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental de tipo transversal</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Para medir la variable 1</p> <p>Cuestionario de encuestas</p>
--	---	--	---	---	---	--

<p>estrellas de la ciudad de Cajamarca?</p> <p>d) ¿Qué modelo de comunicación organizacional interna se puede formular en los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca?</p>	<p>en el sector hotelero de 3 y 4 estrellas de Cajamarca.</p> <p>d) Elaborar un modelo de comunicación organizacional interna para los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca.</p>			<p>Comunicación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Negociación</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Productividad</p> <p>Calidad en el trabajo</p> <p>Trabajo bajo presión</p>	<p>X2.1 Comunicación en todos los niveles.</p> <p>X2.2 Visión motivadora de lo que el equipo puede lograr.</p> <p>X2.3 Sinergia Positiva.</p> <p>X2.4 Competencia para enfrentar una negociación.</p> <p>X2.5 Ambiente de respeto y confianza.</p> <p>X3.1 Logro de metas del equipo.</p> <p>X3.2 Estándares de desempeño.</p> <p>X3.3 Desarrollo de actividades de forma impecable.</p> <p>X.3.4. Resultados óptimos en situaciones de alta exigencia.</p>	<p>Para medir la variable 2:</p> <p>Cuestionario de encuestas.</p>
---	--	--	--	---	---	---

				<p>Identificación con la empresa.</p> <p>Relación institucional.</p> <p>Relaciones interpersonales.</p> <p>Comunicación descendente.</p> <p>Comunicación ascendente.</p> <p>Comunicación horizontal.</p> <p>Implicación personal.</p> <p>Cambio de actitudes.</p> <p>Motivación.</p>	<p>Y1.1 Propicia identificación la empresa.</p> <p>Y1.2 Fortalecimiento de la relación institucional.</p> <p>Y1.3 Las relaciones interpersonales se encuentran de forma correcta.</p> <p>Y2.1 Alta dirección.</p> <p>Y2.2 Colaboradores.</p> <p>Y2.3 Procesos.</p> <p>Y3.1 Permite la interacción entre colaboradores.</p> <p>Y3.2 Mejora las actitudes de los colaboradores.</p> <p>Y3.3. Incremento de la productividad.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

FORMATO DE JUICIO DE EXPERTOS

Informe: Juicio de experto para medir la variable: **Comunicación Organizacional Interna**


TITULO: ESTRATEGIA DE COMPETENCIAS GERENCIALES Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL SECTOR HOTELERO DE 3 Y 4 DE CAJAMARCA

AUTOR DEL INSTRUMENTO: Mg. Carlos Enrique Anderson Puyen

I. ASPECTOS DE VALIDACION

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20				REGULAR 21-40				BUENA 41-60				MUY BUENA 61-80				EXCELENTE 81-100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																		X		
2. objetividad	Está expresado en directivas observables.																		X		
3. actualidad	Adecuado al avance de la administración																		X		
4. organización	Contiene una estructura lógica																			X	
5. suficiencia	Comprende los elementos en cantidad y calidad																			X	
6. intencionalidad	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.																			X	
7. consistencia	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.																		X		
8. coherencia	Entre Hipótesis dimensiones e indicadores.																			X	
9. metodología	Cumple con los lineamientos metodológicos.																		X		
10. pertinencia	Es asertivo y funcional para la Ciencia																			X	

II. OPINION DE APLICABILIDAD: Es aplicable

Firma del experto  Dra. María del Socorro Gallo Gallo
DOCENTE UNIVERSITARIA

III. PROMEDIO DE VALORACION: 92.5

Apellidos y Nombres. María del Socorro Gallo Gallo

Lugar y Fecha: Cajamarca, 14 de agosto de 2017

DNI. 16469618

FORMATO DE JUICIO DE EXPERTOS

Informe: Juicio de experto para medir la variable: Comunicación Organizacional Interna

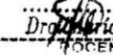
TITULO: ESTRATEGIA DE COMPETENCIAS GERENCIALES Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL SECTOR HOTELERO DE 3 Y 4 DE CAJAMARCA

AUTOR DEL INSTRUMENTO: Mg. Carlos Enrique Anderson Puyen

I. ASPECTOS DE VALIDACION

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20				REGULAR 21-40				BUENA 41-60				MUY BUENA 61-80				EXCELENTE 81-100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. objetividad	Está expresado en directivas observables.																			X	
3. actualidad	Adecuado al avance de la administración																			X	
4. organización	Contiene una estructura lógica																				X
5. suficiencia	Comprende los elementos en cantidad y calidad																				X
6. intencionalidad	Adecuado para cumplir con los objetivos trazados.																				X
7. consistencia	Utiliza suficientes referentes bibliográficos.																			X	
8. coherencia	Entre Hipótesis dimensiones e indicadores.																				X
9. metodología	Cumple con los lineamientos metodológicos.																			X	
10. pertinencia	Es asertivo y funcional para la Ciencia																				X

II. OPINION DE APLICABILIDAD: Es aplicable

Firma del experto 
DOCENTE UNIVERSITARIA

III. PROMEDIO DE VALORACION: 92.5

Apellidos y Nombres María del Socorro Gallo Gallo

Lugar y Fecha: Cajamarca, 14 de agosto de 2017

DNI 16469618

**“ESTRATEGIA DE COMPETENCIAS GERENCIALES Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL SECTOR HOTELERO DE 3 Y 4 ESTRELLAS DE
CAJAMARCA”**

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

INSTRUCCIONES:

La presente encuesta tiene la finalidad de medir las competencias gerenciales de los gerentes de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Cajamarca. De la exactitud de tus respuestas dependerá la utilidad del estudio. Responda marcando con un aspa (X) una de las cuatro columnas de la parte derecha del cuestionario siguiendo el siguiente criterio:

Siempre: 4 Casi siempre: 3 A veces: 2 Nunca: 1

Género: Femenino () Masculino ()

Edad: 18-25 () 26-30 () 31-40 () 41-50 () + 50 ()

Nivel educativo: Primaria () Secundaria () Universitaria () Post grado ()

INTEGRIDAD	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1. Proporciono mi punto de vista abiertamente contribuyendo de manera positiva.				
2. Me aseguro de que la información con la que contribuyo sea verídica y confiable.				
COMPROMISO				
3. Estoy dispuesto a hacer más de lo que me corresponde para lograr los objetivos.				
4. Tengo claros los objetivos organizacionales así como mi contribución personal al logro de los mismos.				
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE				
5. Disposición a compartir conocimiento en beneficio de la organización.				
6. Proactividad en ofrecer ayuda cuando el conocimiento hace la diferencia.				
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
7. Estoy atento a los cambios del medio que pueden ofrecer una				

oportunidad para mi empresa.				
8. Soy un promotor del cambio planeado que tiene como objetivo una mejora real.				
9. Rediseño con facilidad nuevas estrategias de acuerdo a las oportunidades del medio.				
VISIÓN EMPREDEDORA				
10. Soy tenaz y persistente para lograr mis objetivos.				
11. Sé cómo crear las condiciones para el cambio positivo.				
12. Afronto los riesgos necesarios en la creación de oportunidades de negocio.				
INICIATIVA				
13. Me gusta ver las dificultades como retos.				
14. Para mí no existe tal cosa como un problema que no tenga solución.				
FLEXIBILIDAD				
15. Soy capaz de modificar mi comportamiento para obtener mejores resultados.				
16. Puedo adaptarme a situaciones diferentes de manera exitosa.				
INNOVACIÓN	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
17. Me gusta probar nuevas ideas y métodos para los problemas que enfrento.				
18. Desarrollo soluciones creativas e innovadoras para los problemas				
EMPUJE				
19. Me gusta aprovechar las oportunidades que el medio me brinda.				
GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS				
20. Busco incrementar el capital intelectual de la organización: conocimientos, habilidades, experiencias de los trabajadores.				

21. Aprovecho las ideas, los sistemas tecnológicos y administrativos que favorecen la competitividad de la empresa.				
COMUNICACIÓN				
22. Me comunico eficientemente en todos los niveles de la organización.				
23. Identifico fácilmente quien tiene la información clave para solucionar problemas.				
LIDERAZGO				
24. Sugiero soluciones para resolver problemas o para hacer crecer al equipo.				
25. Estoy interesado en el éxito de los demás como en el mío propio.				
26. Soy capaz de generar sinergia positiva en el grupo.				
NEGOCIACIÓN	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
27. Cuando negocio me gusta tener claro los principales objetivos de la negociación.				
28. Establezco como prioridad en mis negociaciones fomentar relaciones amistosas.				
29. Creo un ambiente de respeto y confianza antes de negociar				
TRABAJO EN EQUIPO				
30. Comparto metas comunes con mi equipo de trabajo.				
31. Aliento a los miembros del equipo a volverse tan comprometidos con el éxito del mismo como con su éxito personal.				
PRODUCTIVIDAD				
32. Me fijo estándares de desempeño independiente de lo que me solicitan.				
33. Me gusta realizar acciones de mejora continua que impacten en los resultados.				
CALIDAD EN EL TRABAJO				
34. Me considero una persona sensata al analizar alternativas de solución.				

35. Busco la información necesaria antes de decidir un curso de acción.				
TRABAJO BAJO PRESIÓN				
36. Mantengo la calma aún ante situaciones de oposición.				
37. Puedo dar soluciones creativas aun cuando el tiempo es apremiante.				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

**“ESTRATEGIA DE COMPETENCIAS GERENCIALES Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
INTERNA EN EL SECTOR HOTELERO DE 3 Y 4 ESTRELLAS DE CAJAMARCA”**

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN

INSTRUCCIONES:

Por favor lea cuidadosamente las preguntas y contestarlas en el espacio dedicado para las mismas. Toda la información será considerada de carácter estrictamente confidencial, de la veracidad de los datos depende la realización de la presente investigación. Responda marcando con un aspa (X) una de las cuatro columnas de la parte derecha del cuestionario siguiendo el siguiente criterio:

Siempre: 4 Casi siempre: 3 A veces: 2 Nunca: 1
 Género: Femenino () Masculino ()
 Edad: 18-25 () 26-30 () 31-40 () 41-50 () + 50 ()
 Nivel educativo: Primaria () Secundaria () Universitaria () Post grado ()

PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1. La comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa.				
2. La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa.				
3. La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización.				
4. La comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas.				
5. La comunicación organizacional permite mejorar las actitudes de todos los colaboradores.				
6. Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa.				
7. Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa.				

PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
8. La gerencia escucha las necesidades, deseos o problemas de sus colaboradores en el ámbito interno de la organización.				
9. - Siento que mi relación con la empresa contribuye a lograr los objetivos de la organización.				
10.-Los procesos que se realizan en la empresa se llevan a cabo de manera rápida y eficiente.				
11. La relación que tiene con los trabajadores de otras áreas le permite obtener información para el desarrollo de sus actividades.				
12. Los compañeros se llevan bien entre ellos, las relaciones son saludables.				
3. La Gerencia comunica eficientemente los objetivos que quiere lograr.				
4. Ud. como trabajador cumple con las normas y reglas institucionales.				
5. Considera que existe una adecuada comunicación que le permita conocer más sobre la cultura de la empresa.				
6. El lenguaje que usa el gerente para dar las órdenes es el más adecuado.				
17.Me siento identificado con la empresa donde trabajo.				

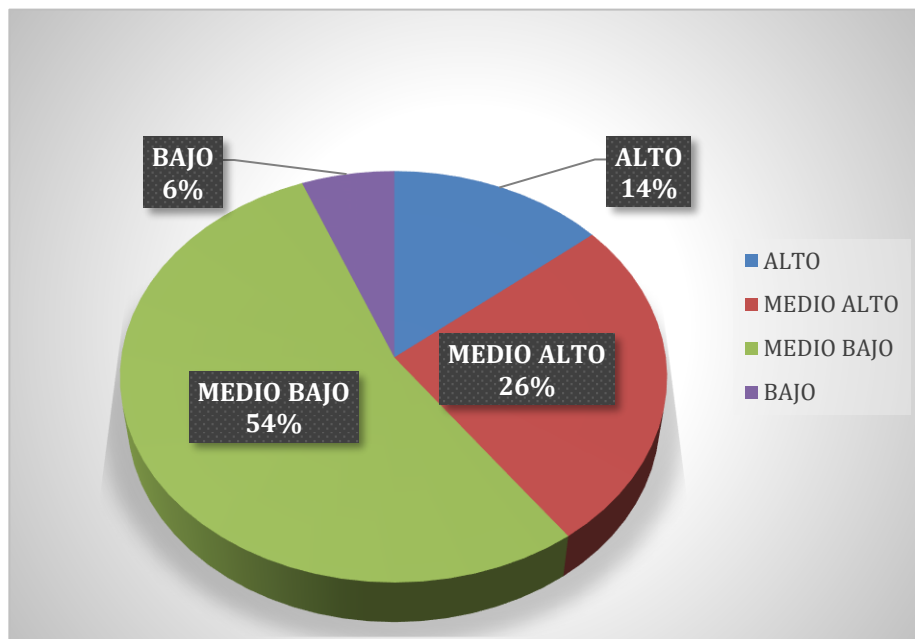
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Tabla 21 *Integridad*

	FR	%	% Acumulado
Alto	3.5	14	14.00
Medio Alto	6.5	26	40.00
Medio Bajo	13.5	54	94.00
Bajo	1.5	6	100.00
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 17 Sub Dimensión Integridad



Fuente: Tabla 21

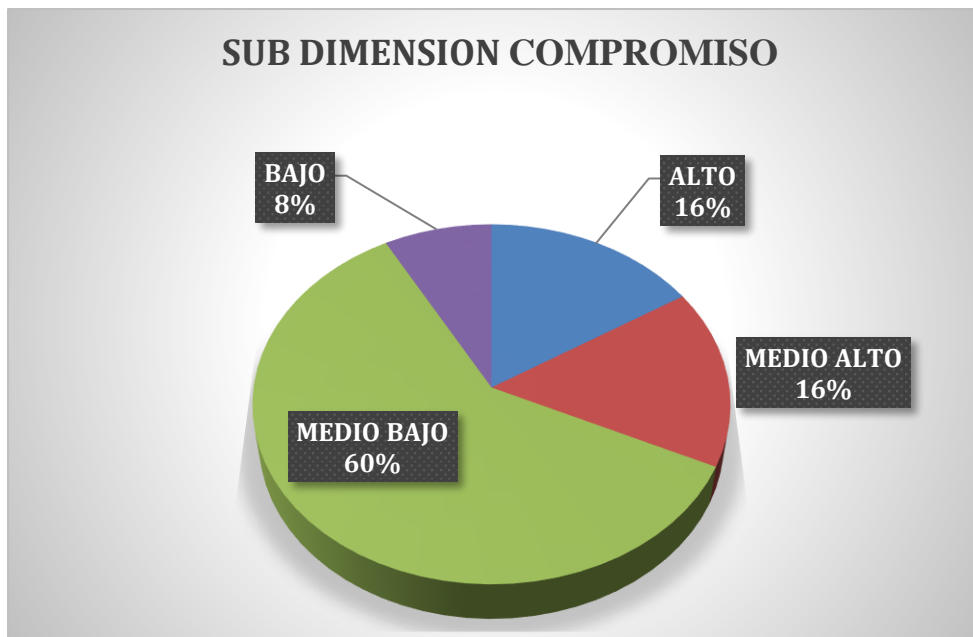
En lo referente a la Integridad por parte de los gerentes de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca se tuvo como resultados en la encuesta que el 54% de los mismos se encuentran en la categoría Medio Bajo, así mismo con 26% se ubican en la categoría Medio Alto y 14% en la categoría Alto en menor proporción 6% se ubica la categoría Bajo.

Tabla 22 Compromiso

	FR	%	% Acumulado
Alto	4	16	16
Medio Alto	4	16	32
Medio Bajo	15	60	92
Bajo	2	8	100
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 18 Sub Dimensión Compromiso.



Fuente: Tabla 22

En lo referente al Compromiso por parte de los gerentes de los hoteles de 3 y 4 estrellas del sector hotelero de la ciudad de Cajamarca el 60% de los encuestados corresponden al 60% situándose en la categoría Medio Bajo y en

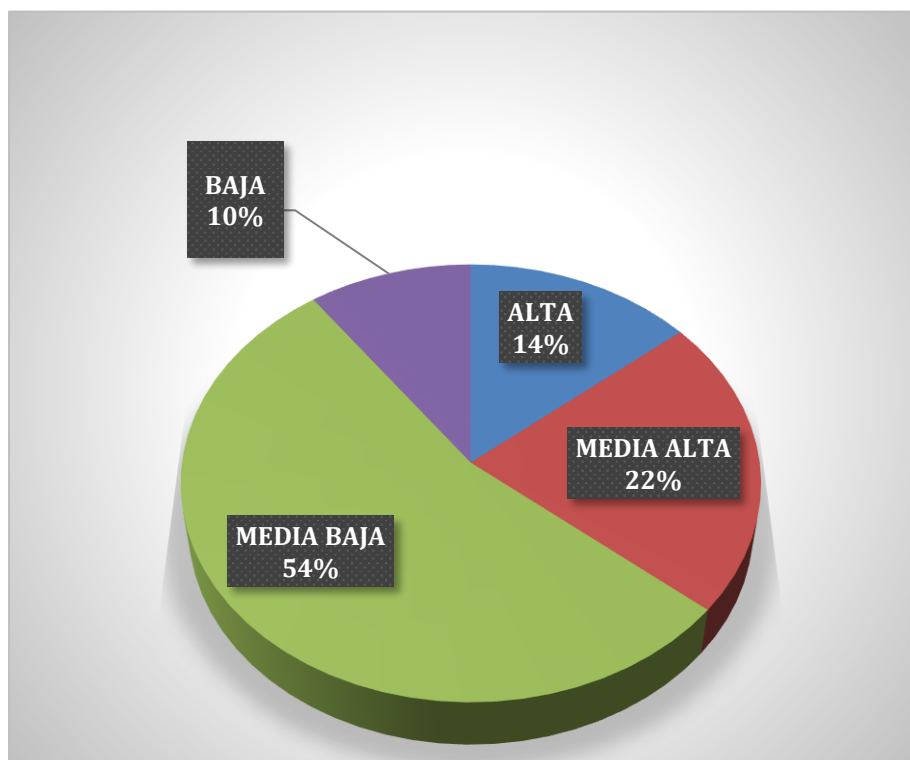
igual porcentaje la categoría alto y medio alto con 16% respectivamente y en menor porcentaje con 8% se ubica la categoría Bajo.

Tabla 23: Capacidad de Aprendizaje

	FR	%	% Acumulado
Alta	3.5	14	14
Media Alta	5.5	22	36
Media Baja	13.5	54	90
Baja	2.5	10	100
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 19: Sub Dimensión Capacidad de Aprendizaje



Fuente: Tabla 23

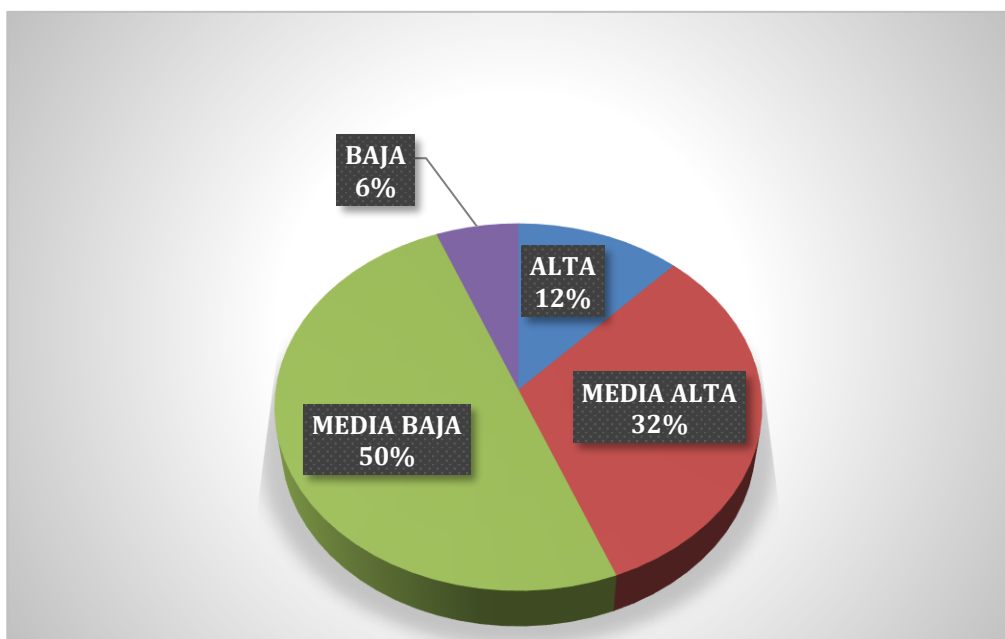
La capacidad de aprendizaje se ve reflejada en un 54% de los encuestados los cuales se ubican en la categoría Media Baja, un 22% en la categoría Alta le sigue la categoría Alta con un 14% y en menor proporción 10% que se ubica en la categoría Baja.

Tabla 24 *Adaptabilidad al Cambio*

	FR	%	% Acumulado
Alta	3	12	12
Media Alta	8	32	44
Media Baja	12.5	50	94
Baja	1.5	6	100
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca - 2017

Figura 20 Sub Dimensión Adaptabilidad al Cambio



Fuente: Tabla 24

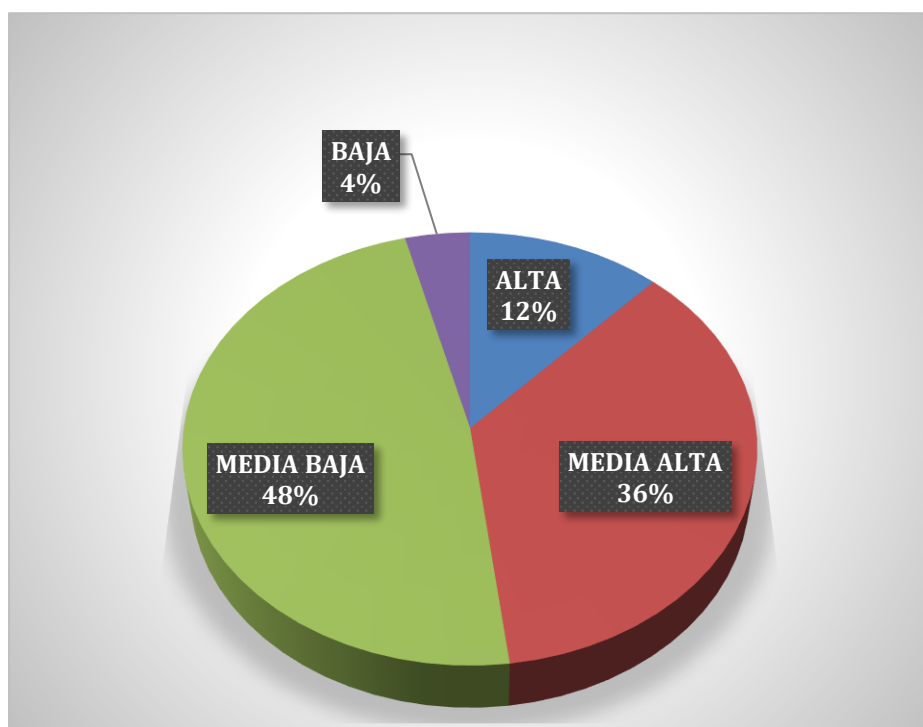
En relación a la adaptabilidad al Cambio el 50% de los encuestados se encuentran ubicados en la categoría Media Baja, le sigue con 32% la Categoría Media Alta, Alta con 12% y por último en menor porcentaje la categoría Baja con 6% de los mismos.

Tabla 25: *Visión Emprendedora*

	FR	%	% Acumulado
Alta	3	12	12
Media Alta	9	36	48
Media Baja	12	48	96
Baja	1	4	100
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 21 Sub Dimensión Visión Emprendedora



Fuente: Tabla 25

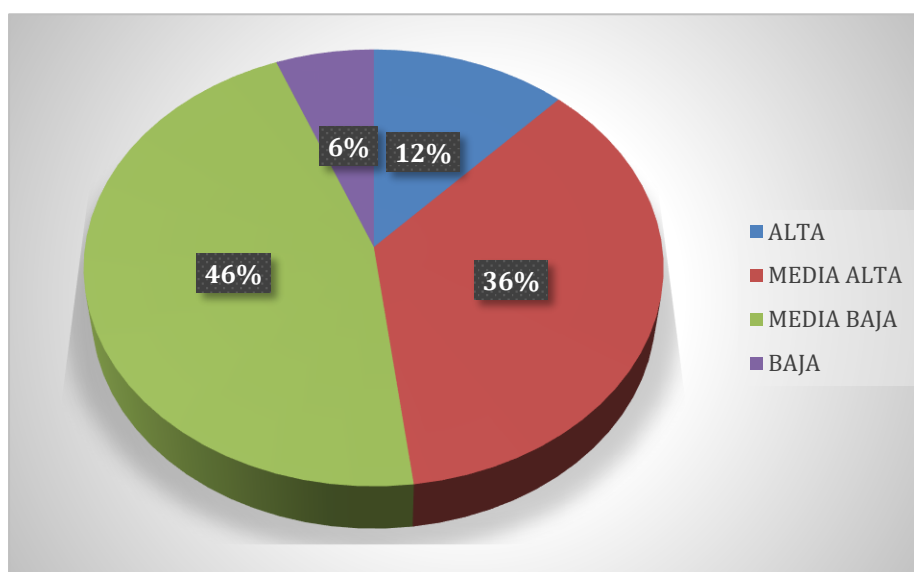
La visión emprendedora de los Gerentes de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca se encuentra ubicada en la categoría Media Baja con 48%, Media Alta con 36%, Alta con 12% y en menor porcentaje Baja con 4%

Tabla 26: *Iniciativa*

	FR	%	% Acumulado
Alta	3	12	12
Media Alta	9	36	48
Media Baja	11.5	46	94
Baja	1.5	6	100
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 22: Sub Dimensión Iniciativa



Fuente: Tabla 26

La iniciativa de los gerentes de los Hoteles de 3 y 4 estrellas se encuentra ubicada en la categoría Media Baja con 46% le sigue con 36% ubicándose en la

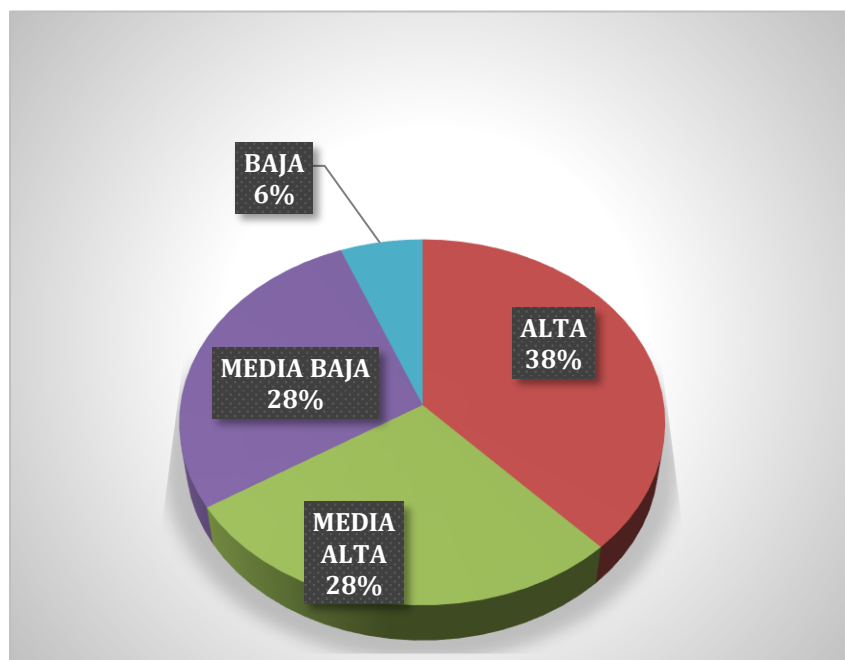
categoría Media Alta, Alta con 12% en la categoría Alta y en menor porcentaje 6% ubicado en la Categoría baja.

Tabla 27: *Flexibilidad*

	FR	%	% Acumulado
Alta	9.5	38	38
Media Alta	7	28	66
Media Baja	7	28	94
Baja	1.5	6	100
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca - 2017

Figura 23: Sub Dimensión Flexibilidad



Fuente: Tabla 27

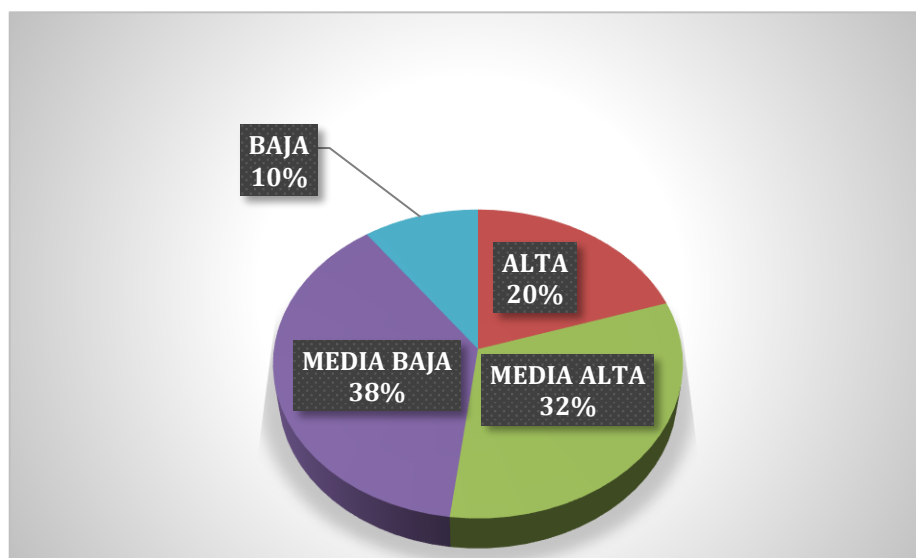
En lo referente a la flexibilidad se puede observar que el mayor porcentaje (38%) se encuentra en la categoría Alta, 28% en la Categoría Media Alta y Media Baja respectivamente y 6% en menor porcentaje ubicándose en la categoría Baja

Tabla 28: *Innovación*

	FR	%	% Acumulado
Alta	5	20	20
Media Alta	8	32	52
Media Baja	9.5	38	90
Baja	2.5	10	100
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 24: *Innovación*



Fuente: Tabla 28

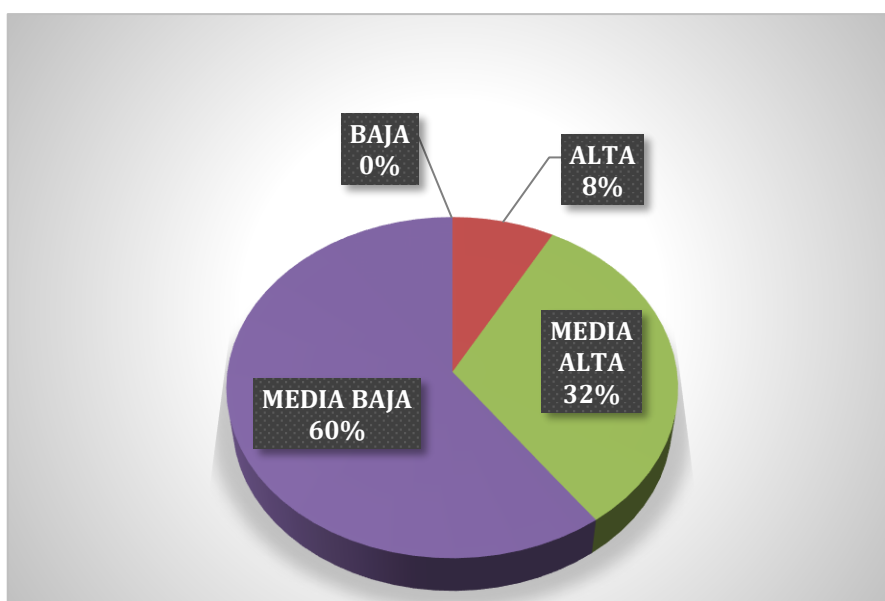
En lo referente a la innovación el mayor porcentaje se encuentra en la categoría Media Baja con 38%. Le sigue 32% situándose en la categoría Media Alta, le sigue 20% que se ubica en la categoría Alta y en menor porcentaje 10% situándose en Baja.

Tabla 29: *Empuje*

	FR	%	% Acumulado
Alta	2	8	8
Media Alta	8	32	40
Media Baja	15	60	100
Baja	-	-	
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 25 Sub Dimensión Empuje



Fuente: Tabla 29

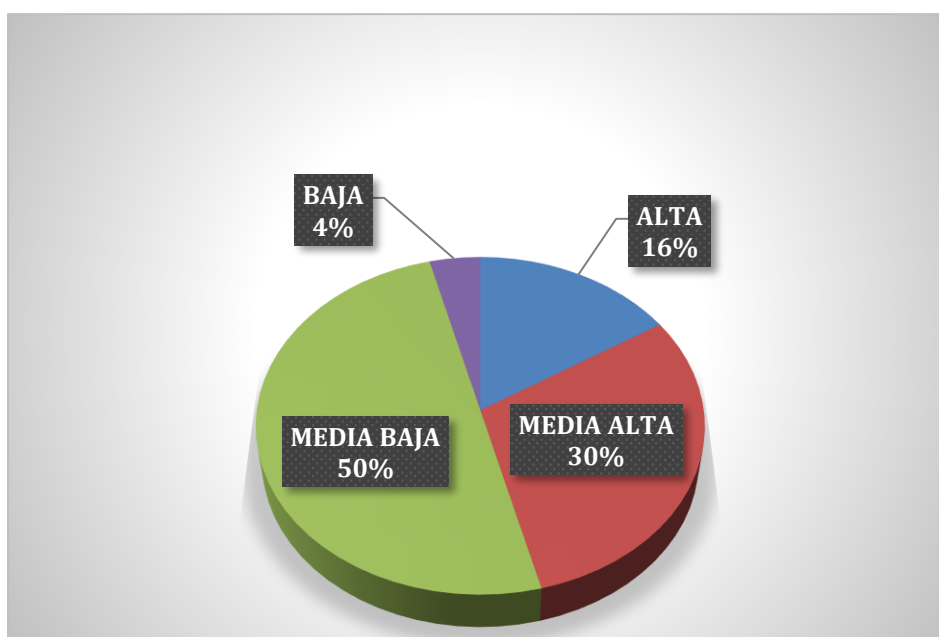
Según el Gráfico se observa que referente a Empuje el mayor porcentaje de los encuestados se encuentran ubicados en la categoría Media Baja con 60%, le sigue 32% ubicándose en la categoría media Alta y por último en menor porcentaje con 8% ubicándose en la categoría Alta.

Tabla 30: *Generación de Conocimientos*

	FR	%	% Acumulado
Alta	4	16	16
Media Alta	7.5	30	46
Media Baja	12.5	50	96
Baja	1	4	100
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 26 Generación del Conocimiento



Fuente: Tabla 30

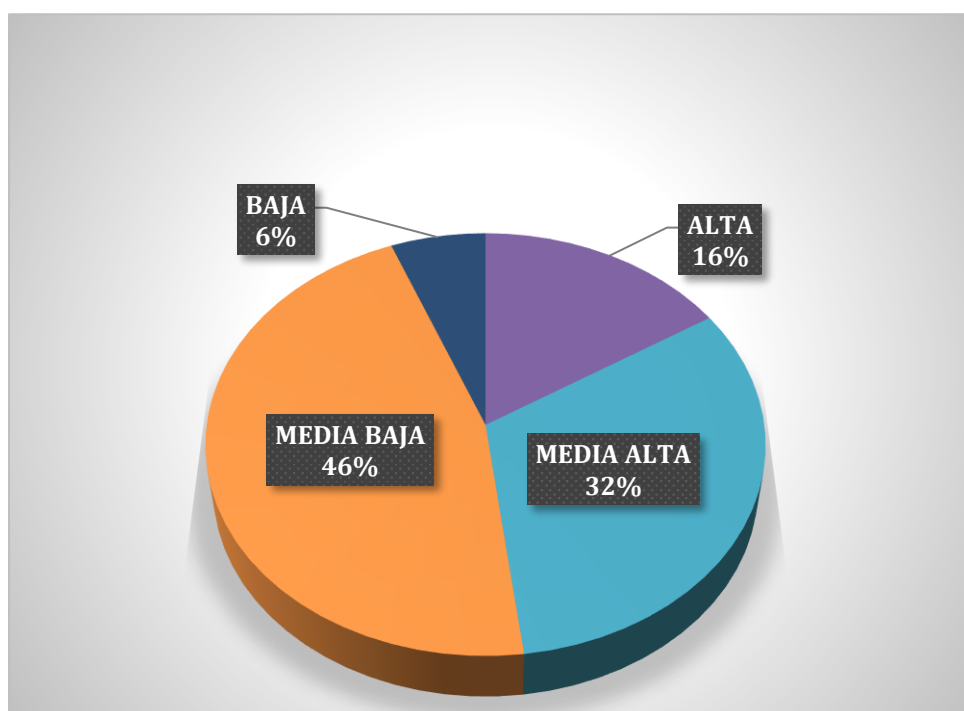
En lo referente a Generación de Conocimientos el 50% de los encuestados se encuentran ubicados en la categoría Media Baja así mismo el 30% se encuentra ubicado en la categoría Media Alta le sigue 16% correspondiente a la categoría Alta y por último con menor porcentaje de 4% se encuentra ubicado en la categoría Bajo

Tabla 31: *Variable Comunicación*

	FR	%	% Acumulado
Alta	4	16	16
Media Alta	8	32	48
Media Baja	11.5	46	94
Baja	1.5	6	100
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 27: Variable Comunicación



Fuente: Tabla 31

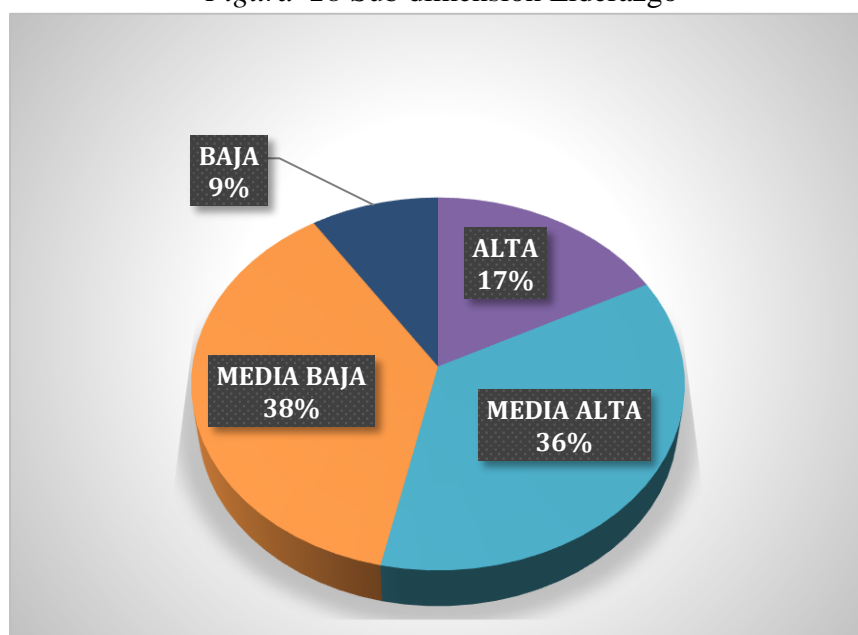
Respecto a la Comunicación de los Gerentes de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca el 46% de los encuestados se encuentran en la categoría Media Baja, le sigue con 32% la categoría Media Alta y posteriormente 16% que representa la categoría Alta, en último lugar el 6% que representa la Categoría Baja.

Tabla 32: Liderazgo

	FR	%	% Acumulado
Alta	4.3	17.3	17.3
Media Alta	9.0	36	53.3
Media Baja	9.3	37.5	90.7
Baja	2.3	9.2	100
Total	25.0	100	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 28 Sub dimensión Liderazgo



Fuente: Tabla 32

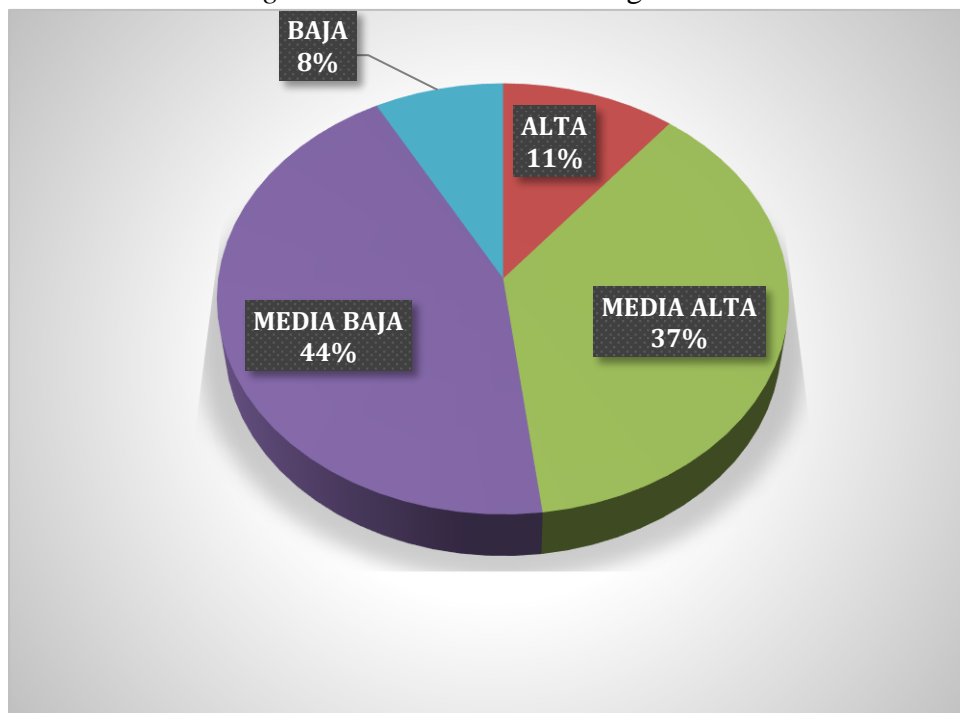
En el gráfico se observa que lo referente al Liderazgo se evidencia que el 38% de los encuestados se encuentran en la categoría Media Baja así mismo con un porcentaje similar el 36% de los mismos se encuentran en la categoría Media Alta, 17% en la categoría Alta y en menor porcentaje con 9% se ubica en la categoría Baja.

Tabla 33: *Negociación*

	FR	%	% Acumulado
Alta	2.7	10.8	10.8
Media Alta	9.3	37.2	48
Media Baja	11	44	92
Baja	2	8	100
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca - 2017

Figura 29: Sub Dimensión Negociación



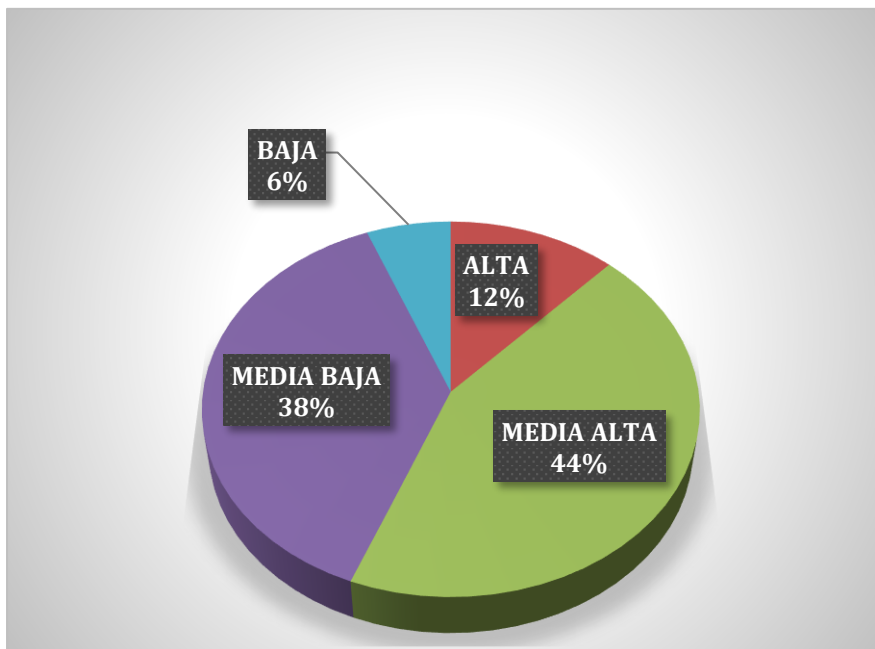
Fuente: Tabla 33

Tabla 34: *Trabajo en Equipo*

	FR	%	% Acumulado
Alta	3	12	12
Media Alta	11	44	56
Media Baja	9.5	38	94
Baja	1.5	6	100
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 30: Sub Dimensión Trabajo en Equipo



Fuente: Tabla 34

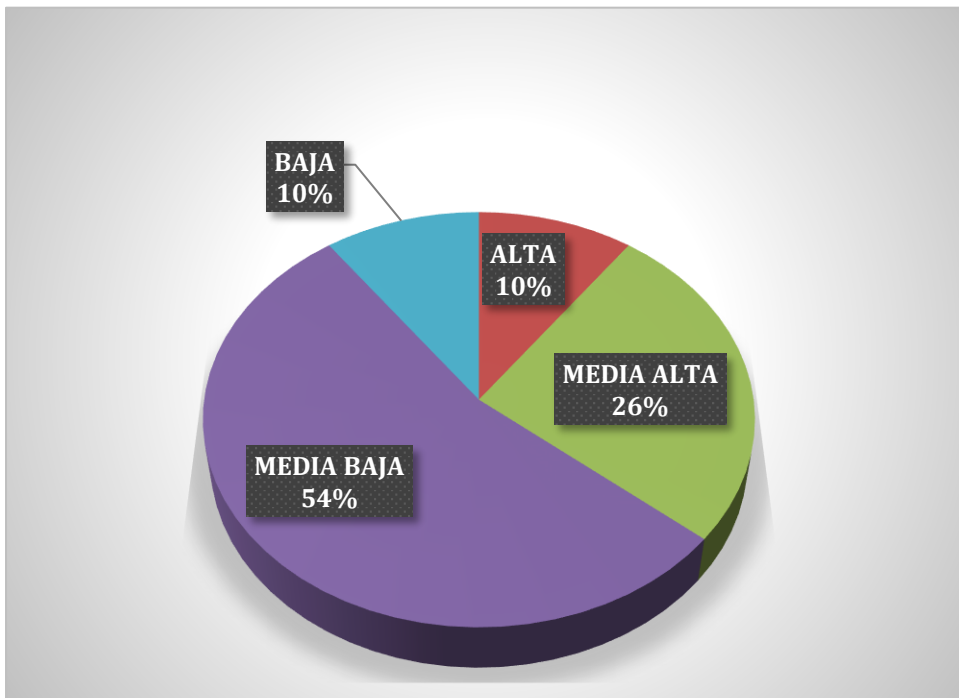
En lo referente a trabajo en equipo los gerentes se encuentran en la categoría media alta con 44% y un 38% de los mismos se encuentran en la categoría media baja con 38%, le sigue la categoría alta con 12% en menor porcentaje.

Tabla 35: *Productividad*

	FR	%	% Acumulado
Alta	2.5	10	10
Media Alta	6.5	26	36
Media Baja	13.5	54	90
Baja	2.5	10	100
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 31: Sub Dimensión Productividad



Fuente: Tabla 35

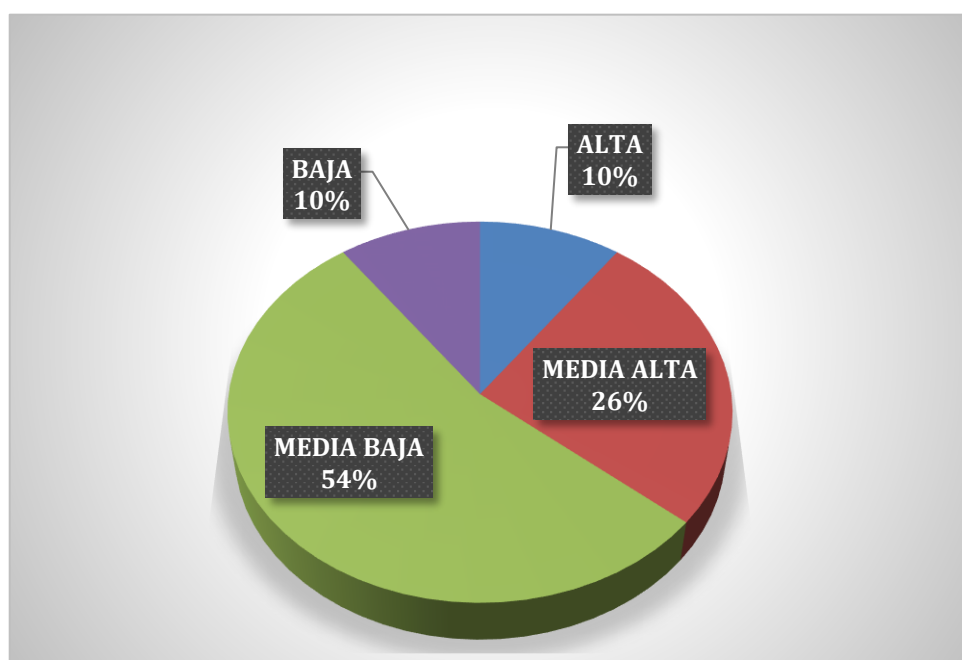
En lo referente a la Productividad la categoría que se encuentra en mayor proporción es la Media Baja con 54%, le sigue la categoría Media Alta que representa el 26%.

Tabla 36: *Calidad en el Trabajo*

	FR	%	% Acumulado
Alta	2.5	10	10
Media Alta	6.5	26	36
Media Baja	13.5	54	90
Baja	2.5	10	100
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 32: Sub Dimensión Calidad en el Trabajo



Fuente: Tabla 36

En lo que respecta a Calidad en el Trabajo se encuentra en el porcentaje del 54% correspondiendo a la categoría Media Baja, así mismo el porcentaje de

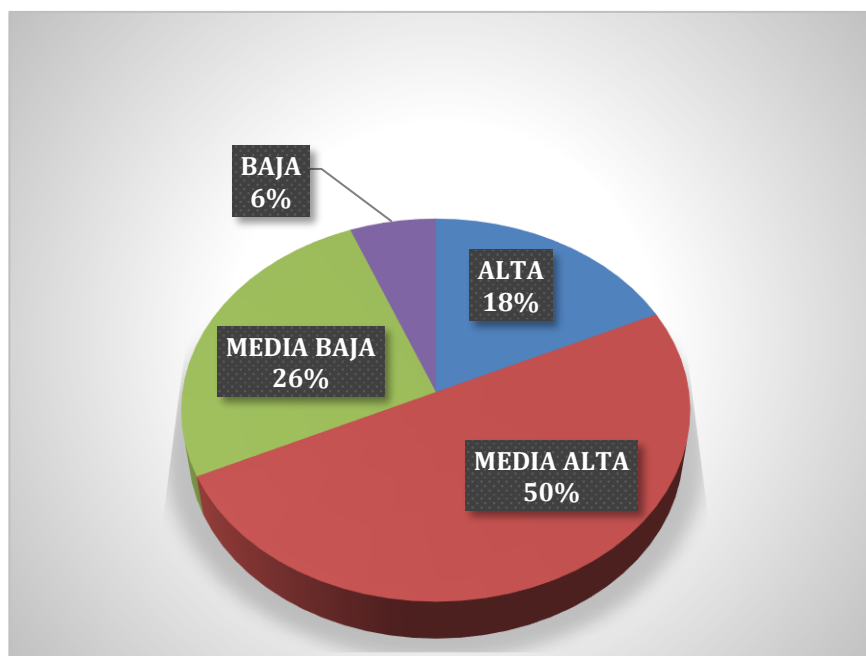
26% se ubica en la categoría Media Alta y en menor porcentaje de 10% se encuentra en la categoría tanto Alta como Baja.

Tabla 37: *Trabajo Bajo Presión*

	FR	%	% Acumulado
Alta	4.5	18	18
Media Alta	12.5	50	68
Media Baja	6.5	26	94
Baja	1.5	6	100
Total	25	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los gerentes del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 33: Sub Dimensión Trabajo bajo Presión



Fuente: Tabla 37

El trabajo bajo presión se ve evidenciado en la encuesta puesto que el mayor porcentaje se encuentra en la categoría Media alta con 50% de porcentaje

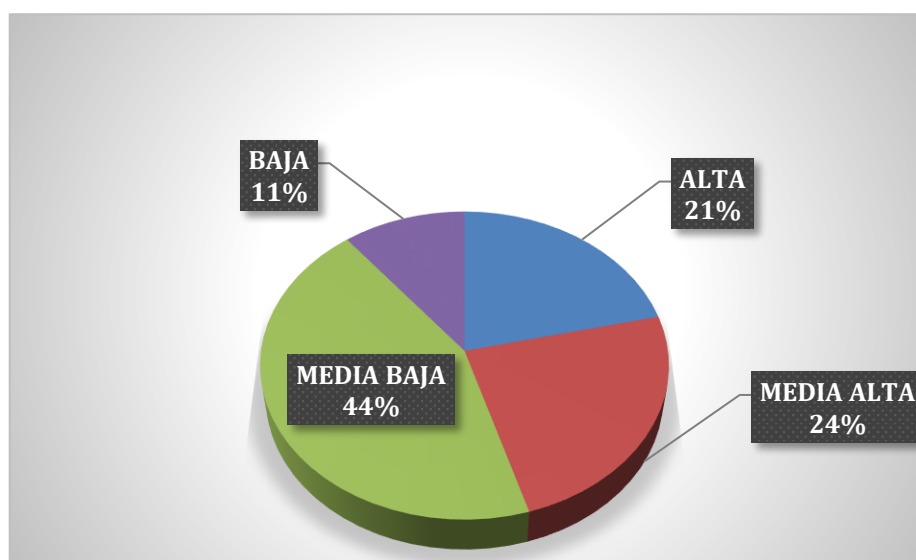
le sigue con 26% la categoría Media Baja y 18% en la categoría Alta en último lugar con 6% se encuentra la categoría Baja.

Tabla 38: *Identificación con la Empresa*

	FR	%	% Acumulado
Alta	16	21.3	21.3
Media Alta	18	24	45.3
Media Baja	33	44	89.3
Baja	8	10.7	100.0
Total	75	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca - 2017

Figura 34: Sub Dimensión Identificación con la Empresa



Fuente: Tabla 38

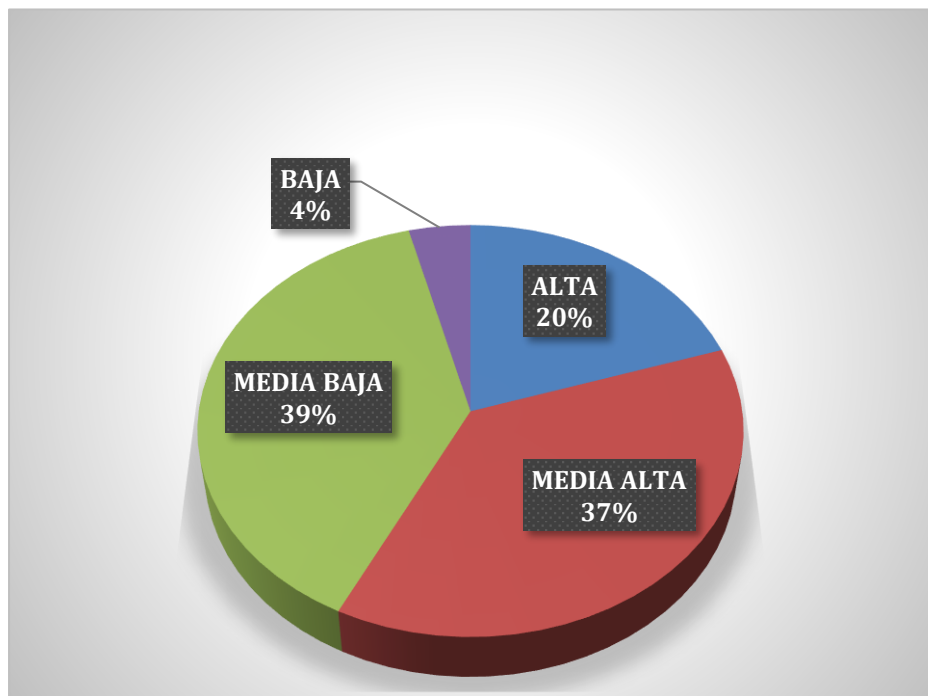
Al realizar el análisis, la valoración que realizan los trabajadores de los hoteles de 3 y 4 estrellas es la siguiente: los trabajadores ubican Identificación con la Empresa en 44% ubicándose en la categoría Media Baja, 24% le corresponde la categoría Media Alta, 21% en la categoría Alta y con menor porcentaje 11% categoría Baja.

Tabla 39: *Relaciones Interpersonales*

	FR	%	% Acumulado
Alta	15	20.0	20.0
Media Alta	28	37.3	57.3
Media Baja	29	38.7	96.0
Baja	3	4.0	100.0
Total	75	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 35: Sub Dimensión Relaciones Interpersonales



Fuente: Tabla 39

Referente a las relaciones interpersonales los trabajadores encuestados respondieron las preguntas ubicándolas en mayor porcentaje 39% en la categoría Media Baja, así mismo con un porcentaje de 37% ubican las relaciones

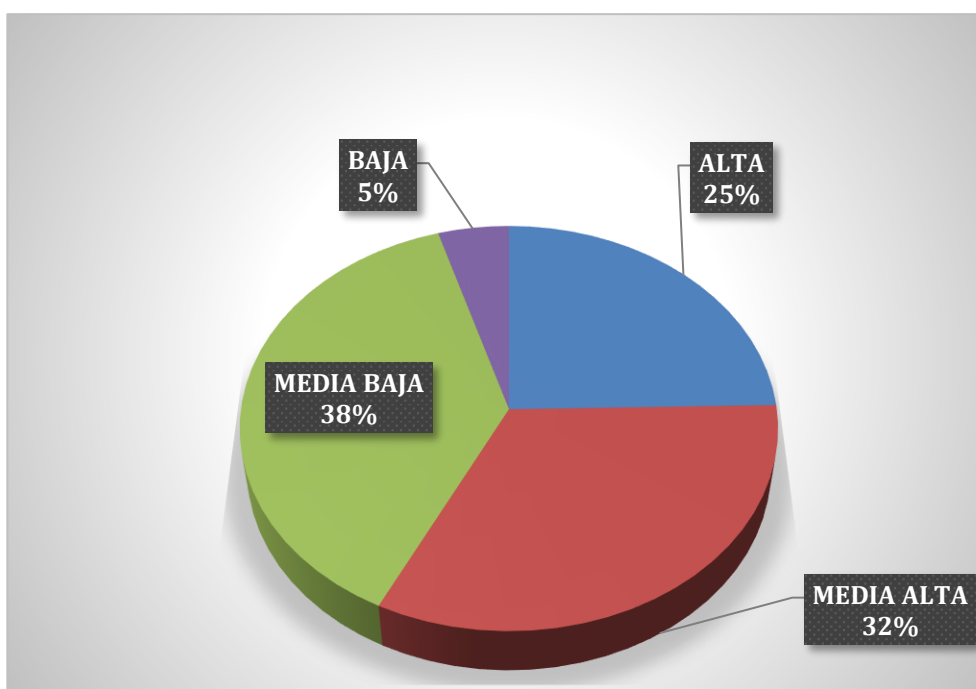
interpersonales en la categoría Media Alta le sigue con 20% en la categoría Alta y en menor porcentaje con 4% situándose en la categoría Baja.

Tabla 40: Relación Institucional

	FR	%	% Acumulado
Alta	18.5	24.7	24.7
Media Alta	24.5	32.7	57.3
Media Baja	28.5	38.0	95.3
Baja	3.5	4.7	100.0
Total	75	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 36: Sub Dimensión Relación Institucional



Fuente: Tabla 40

En lo referente a la relación institucional se observa que ésta se encuentra en la categoría Media Baja con 38% así mismo el 32% le sigue ubicándose en la

categoría Media Alta le sigue la categoría Alta con 25% y por último Baja con 5%.

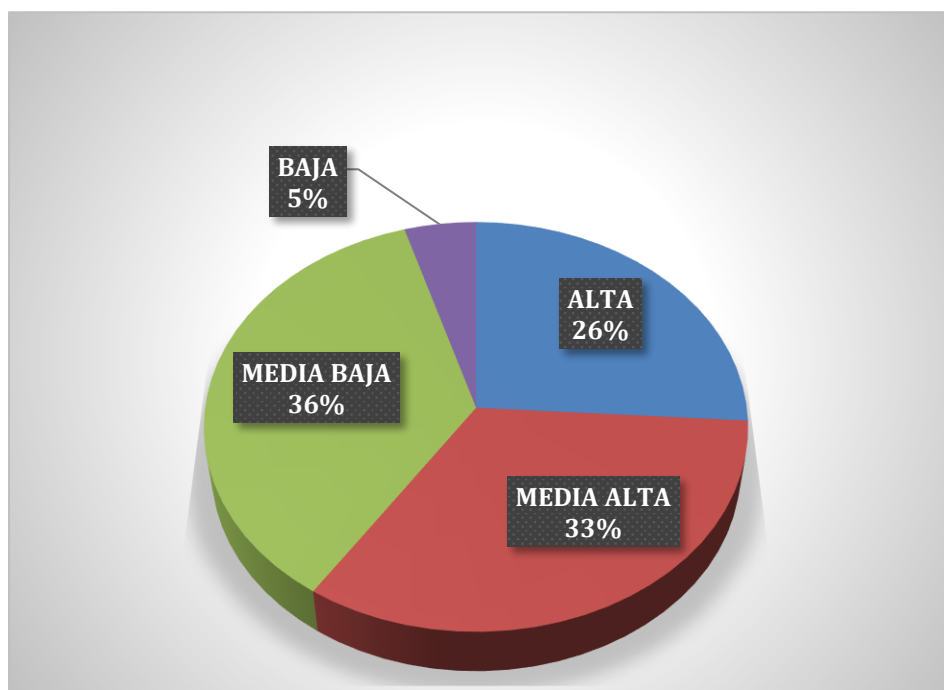
DIMENSION FLUJOS DE LA COMUNICACIÓN

Tabla 41: *Comunicación Descendente*

	FR	%	% Acumulado
Alta	19.5	26.0	26.0
Media Alta	25	33.3	59.3
Media Baja	27	36.0	95.3
Baja	3.5	4.7	100.0
Total	75	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 37: Sub Dimensión Comunicación Descendente



Fuente: Tabla 41

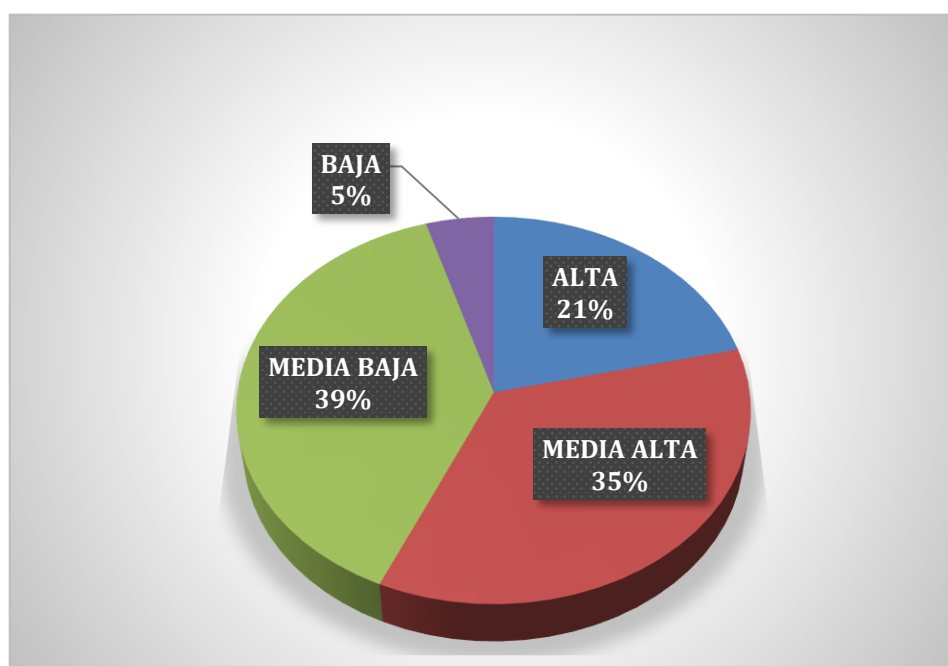
Respecto a la comunicación descendente se evidencia que ésta tiene un porcentaje de 36% que la ubica en la categoría Media Baja, le sigue 33% el cual se ubica en la categoría Media Alta, así mismo el 26% en la categoría Alta y en menor porcentaje con 5% la categoría Baja.

Tabla 42: Comunicación Ascendente

	FR	%	% Acumulado
Alta	16	21.3	21.3
Media Alta	26.5	35.3	56.7
Media Baja	29	38.7	95.3
Baja	3.5	4.7	100.0
Total	75	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 38 Sub dimensión Comunicación Ascendente



Fuente: Tabla 42

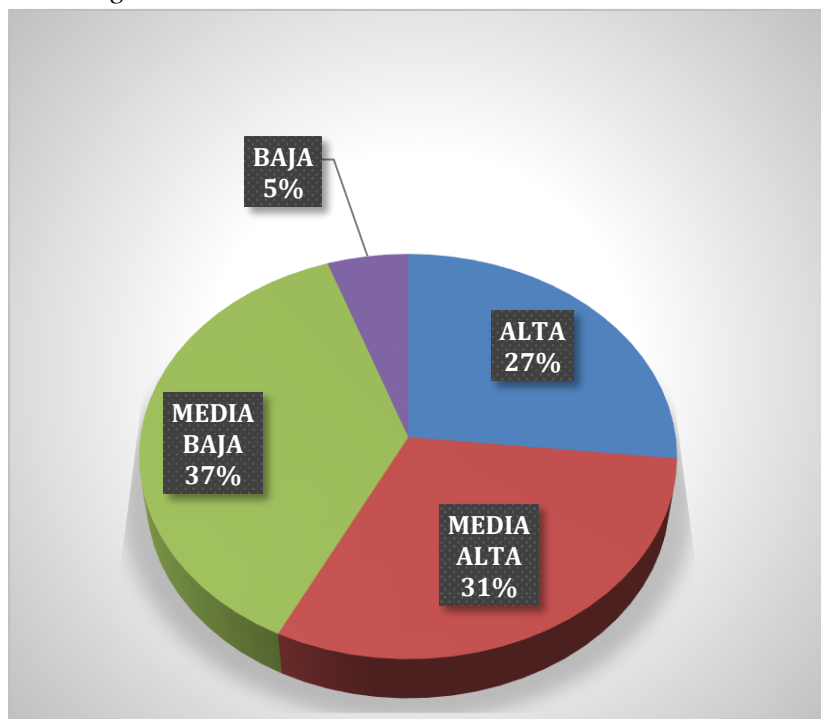
En lo referente a la comunicación en los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cajamarca, se encuentra evidenciada en un 39% que le corresponde la ubicación de categoría Media Baja, así mismo el 35% de los mismos se encuentra en la categoría Media Alta, 21% le corresponde a la categoría Alta y en último lugar 5% con categoría Baja.

Tabla 43: *Comunicación Horizontal*

	FR	%	% Acumulado
Alta	20	26.7	26.7
Media Alta	23	30.7	57.3
Media Baja	28	37.3	94.7
Baja	4	5.3	100.0
Total	75	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 39: Sub dimensión Comunicación Horizontal



Fuente: Tabla 43

En lo referente a la Comunicación horizontal el mayor porcentaje de los encuestados se encuentran en la categoría Media Baja con 37% le sigue la categoría Media Alta con 31% y Alta con 27% por último la categoría Baja con 5%.

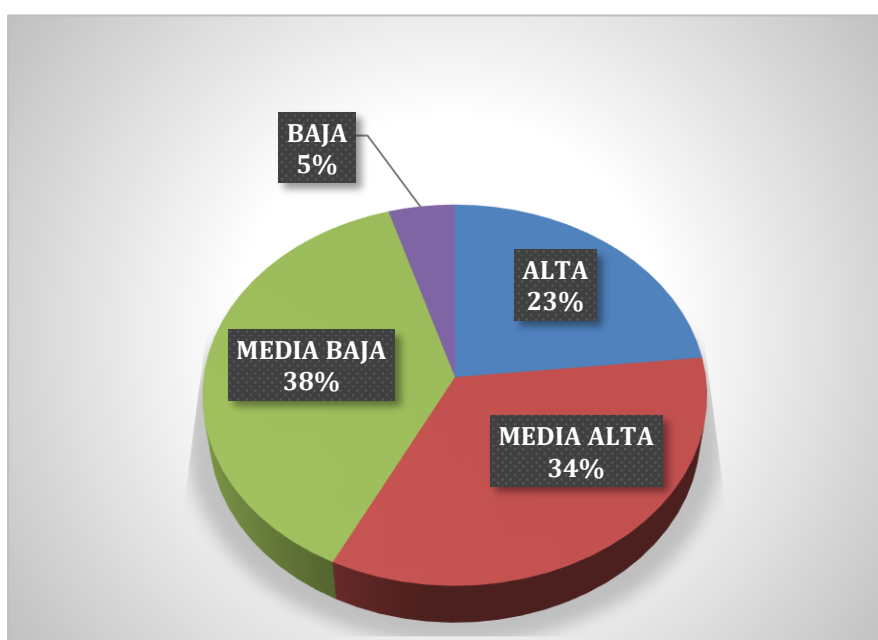
DIMENSIÓN FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

Tabla 44: *Motivación*

	FR	%	% Acumulado
Alta	17.5	23.3	23.3
Media Alta	25.5	34.0	57.3
Media Baja	28.5	38.0	95.3
Baja	3.5	4.7	100.0
Total	75	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca - 2017

Figura 40: Sub dimensión motivación



Fuente: Tabla 44

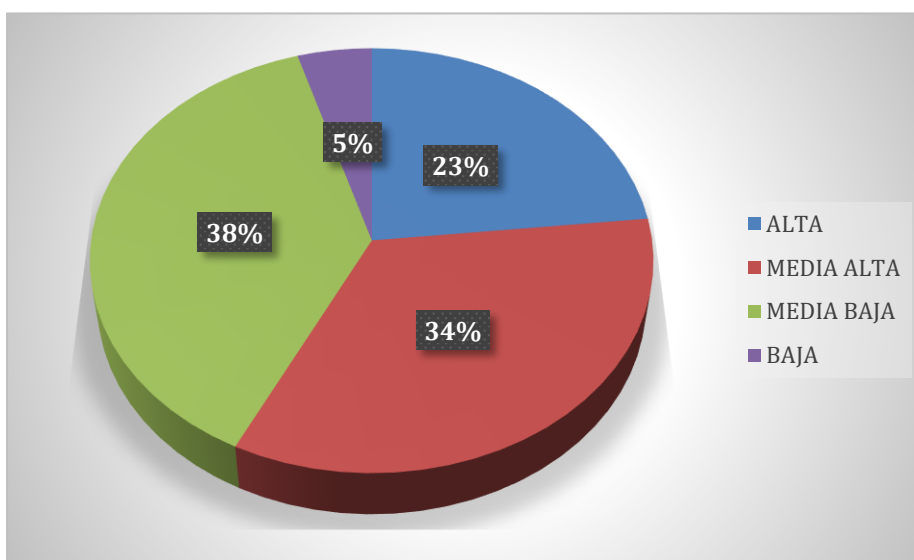
Referente a la implicación personal el mayor porcentaje se encuentra en la categoría Media Baja con 38% le sigue 34% ubicándose en la categoría Media Alta y Alta con 23% en último lugar se encuentra la categoría Baja con 5%.

Tabla 45: *Cambio de Actitud*

	FR	%	% Acumulado
Alta	17.5	23.3	23.3
Media Alta	25.5	34.0	57.3
Media Baja	28.5	38.0	95.3
Baja	3.5	4.7	100.0
Total	75	100.0	

Fuente: cuestionario realizado a los colaboradores del sector hotelero de 3 y 4 estrellas de la región Cajamarca – 2017

Figura 41: Sub dimensión Cambio de Actitud



Fuente: Tabla 45

Respecto a lo referente a Cambio de Actitud por parte de los trabajadores se evidencia que el mayor porcentaje se encuentra en la categoría Media Baja con

38%, así mismo le sigue un 34% de porcentaje el cual los sitúa en la categoría Media Alta, 23% en la categoría Alta y en menor porcentaje 5% la ubica en la categoría Baja.