

**UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE SAN  
FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

**VICERRECTORADO**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL  
RENDIMIENTO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE VILLA SERRANO**

**TRABAJO EN OPCIÓN A DIPLOMADO EN FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS – VERSIÓN IV**

Cristopher Herrera Mendoza

Villa Serrano, octubre de 2023



## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, el agradecimiento lo dirigimos a Dios por proveernos de coraje sensatez y sabiduría para superar cada uno de sus obstáculos que fueron surgiendo en el camino y así poder lograr nuestras metas y objetivos.

En segundo lugar, agradecemos a nuestros docentes que nos animaron y ayudaron durante el trayecto de nuestra educación más aún durante el proceso de construcción de nuestro proyecto y por compartir todo su conocimiento y transmitirlo hacia nosotros.

## **DEDICATORIA**

A mis padres que me han dado la existencia y en ella la capacidad por superarme y a desear lo mejor en cada paso por este camino difícil y arduo de la vida, gracias por ser como son porque su presencia persona ha ido a formar la persona que hoy en día soy.

Y amigos que en el camino de la vida nos hemos ido encontrando porque cada uno de ustedes ha motivado mis esperanzas de consolidar un mundo más humano y con justicia gracias a todos los que han recorrido conmigo este camino porque me han enseñado a ser más humano.

## RESUMEN

El Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano cuenta con 30 funcionarios en las diferentes áreas de la organización. La presente investigación se enfoca en la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.

El objetivo de este trabajo fue identificar de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos, así como el diseño de sugerencias que sirva como guía para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes.

El tipo de investigación empleada es investigación es cuantitativa y cualitativa, además es descriptiva propositiva. Los métodos teóricos seleccionados para el trabajo constan del método analítico, método de síntesis y método bibliográfico el trabajo de campo en la formulación y aplicación de encuestas.

Los resultados obtenidos a partir del diagnóstico determinaron que la comunicación es esencial para el desempeño del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano. Facilita la comunicación, la toma de decisiones, la transparencia, la resolución de conflictos y el compromiso de los funcionarios

Muchos de los trabajadores de la institución conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta esta.

Entre las conclusiones más relevantes de esta investigación podemos destacar que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la institución. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano, así como también en las actitudes de los trabajadores.

## ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes .....	1
2. Justificación.....	2
3. Situación problemática.....	3
4. Formulación del problema.....	4
5. Objeto de estudio .....	4
6. Campo de acción .....	4
7. Idea a defender .....	4
8. Objetivos.....	4
8.1. Objetivo general .....	4
8.2. Objetivos específicos .....	4
9. Diseño metodológico.....	5
9,1. Tipo de investigación. ....	5
9.1.1. Investigación Cuantitativa. ....	5
9.1.2. Investigación Cualitativa. ....	5
9.1.3. Investigación Descriptivo Propositivo. ....	5
9.2. Métodos teóricos .....	5
9.2.1. Método Analítico.....	5
9.2.2. Método Síntesis.....	6
9.2.3. Método Bibliográfico.....	6

9.3. Técnicas e Instrumentos .....	6
9.3.1. Observación .....	6
9.3.2. Encuesta .....	7
9.4. Población objetivo .....	7
9.4.1. Universo .....	7
9.4.2. Determinación del tamaño de la muestra .....	7
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b> .....	<b>8</b>
1.1. BASES TEÓRICAS .....	8
1.1.1. Comunicación Organizacional .....	8
1.1.2. Desempeño laboral .....	9
1.1.3. Comunicación interna .....	10
1.1.4. Clima organizacional.....	11
1.1.5. Comunicación.....	12
1.1.6. Canales de información .....	13
1.1.7. Comunicación eficaz .....	14
1.2. Teorías Según la Investigación.....	15
1.2.1. Teoría del Campo. LEWIN .....	15
1.2.2. Abraham Nosnik. Metodología de los sistemas heurísticos. (Nosnik, 1991) ...	16
1.2.3. Teoría de la comunicación organizacional (Figuroa, 2017).....	17
1.2.4. Manuel Martín Serrano. La comunicación como sistema.....	18
1.3. Marco Contextual .....	19
1.3.1. Contexto Demográfico. ....	19
1.3.2. Contexto socioeconómico .....	19
1.3.3. Contexto político administrativo .....	20

<b>CAPÍTULO II</b> .....	24
<b>DIAGNOSTICO</b> .....	24
2. Introducción .....	24
2.1. Canales de comunicación del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano .	25
2.2. Influencia de la comunicación organizacional interna en los resultados de los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano .....	27
2.3. Demostración de la idea a defender .....	30
<b>CAPÍTULO III</b> .....	34
<b>PROPUESTA</b> .....	34
“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN .....	34
ORGANIZACIONAL INTERNA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE VILLA SERRANO” .....	34
3.1. Objetivo de la propuesta .....	34
3.2. Fundamentación.....	34
3.3. Propuesta estratégica .....	35
<b>CAPITULO IV</b> .....	42
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	42
4.1. Conclusiones .....	42
4.2. Recomendaciones.....	43
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	44
<b>ANEXO</b>	

**ÍNDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro N° 1:</b> Población total de hombres y mujeres en la Provincia Belisario Boeto .....	19
<b>Cuadro N° 2:</b> Tipos de canales de comunicación interna que existen dentro de la institución .....	25
<b>Cuadro N° 3:</b> Grado de calificación de los canales de comunicación interna de la institución .....	26
<b>Cuadro N° 4:</b> Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar los resultados de todos los funcionarios .....	27
<b>Cuadro N° 5:</b> La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la institución .....	28
<b>Cuadro N° 6:</b> La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución .....	29
<b>Cuadro N° 7:</b> Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar los resultados de todos los funcionarios .....	30
<b>Cuadro N° 8:</b> La comunicación interna influye en su desempeño laboral .....	31

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1:</b> Tipos de canales de comunicación interna que existen dentro de la institución .....	25
<b>Gráfico N° 2:</b> Grado de calificación de los canales de comunicación interna de la institución .....	26
<b>Gráfico N° 3:</b> Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar los resultados de todos los funcionarios.....	27
<b>Gráfico N° 4:</b> La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la institución .....	28
<b>Gráfico N° 5:</b> La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución .....	29
<b>Gráfico N° 6:</b> Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar los resultados de todos los funcionarios.....	30
<b>Gráfico N° 7:</b> La comunicación interna influye en su desempeño laboral .....	31

## INTRODUCCIÓN

### 1. Antecedentes

En la investigación realizada por Villamarin Karina. “El estudio del comportamiento organizacional”, la autora plantea que la Comunicación Organizacional, es un proceso dinámico organizacional importante, que abarca desde la información que se comparte para el cumplimiento de los procesos establecidos, hasta la estructura que tiene la empresa y las relaciones interpersonales. (Villamarin, 2019)

La comunicación organizacional es un área fundamental que ha ido ganando peso en los últimos años, posicionándose como una de las actividades con mayor crecimiento en empleabilidad. El debate sectorial ha dejado de estar tan centrado en el papel de sus responsables pasando a poner el foco en el contexto económico, tecnológico y social, y las perspectivas para seguir fortaleciendo la profesión (Rodriguez-Fernandez & Vazquez-Sande, 2019)

Según (Rey, 2020) La comunicación es esencial en cualquier tipo de actividad organizada, siendo uno de los factores imprescindibles para que ésta funcione y se desarrolle adecuadamente. Cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación. Las propias organizaciones, a medida que se han hecho más complejas y diversificado su radio de actuación, han entendido que la comunicación en la empresa constituye uno de los elementos más importantes para su propio desarrollo.

En las empresas, los efectos positivos de la comunicación son evidentes: mejora la competitividad de la organización, así como la forma en la que se puede adaptar a los cambios que se produzcan en su entorno, con el fin de conseguir los objetivos que se hayan propuesto inicialmente. Al mismo tiempo, la existencia de una comunicación en la empresa eficaz, fomenta la motivación de los empleados, así como el compromiso y la implicación en las tareas corporativas, creando un clima de trabajo integrador. (Rey, 2020)

Martínez Muñoz, Afirma que la idea de que tanto el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, es de gran aceptación; sin embargo, a menudo se piensa implícitamente que esas acciones son naturales e inherentes, lo que conduce a no abordarlas

como una problemática completa y global en las organizaciones. (Martínez Muñoz, Hernández Gracia, & Torres Flórez, 2018)

## **2. Justificación**

El motivo de la presente investigación es para conocer la importancia de la comunicación organizacional en el rendimiento de la gobernación del Municipio de Villa Serrano. El interés de la presente investigación está fundamentado en poder brindar una solución a la problemática en curso.

Con la investigación se aportarán nuevas ideas y se dará a conocer de forma concisa la importancia de la comunicación organizacional de tal forma que las organizaciones brinden bienestar a sus colaboradores en: comunicación, buenas relaciones interpersonales y un ambiente laboral confortable.

La comunicación organizacional interna es un elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. La presente investigación da a conocer el amplio ámbito de la comunicación organizacional interna. Es sabido que la comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las empresas en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la “comunicación organizacional”.

La Comunicación Organizacional Interna y el Desarrollo Organizacional son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, pues son las personas las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa.

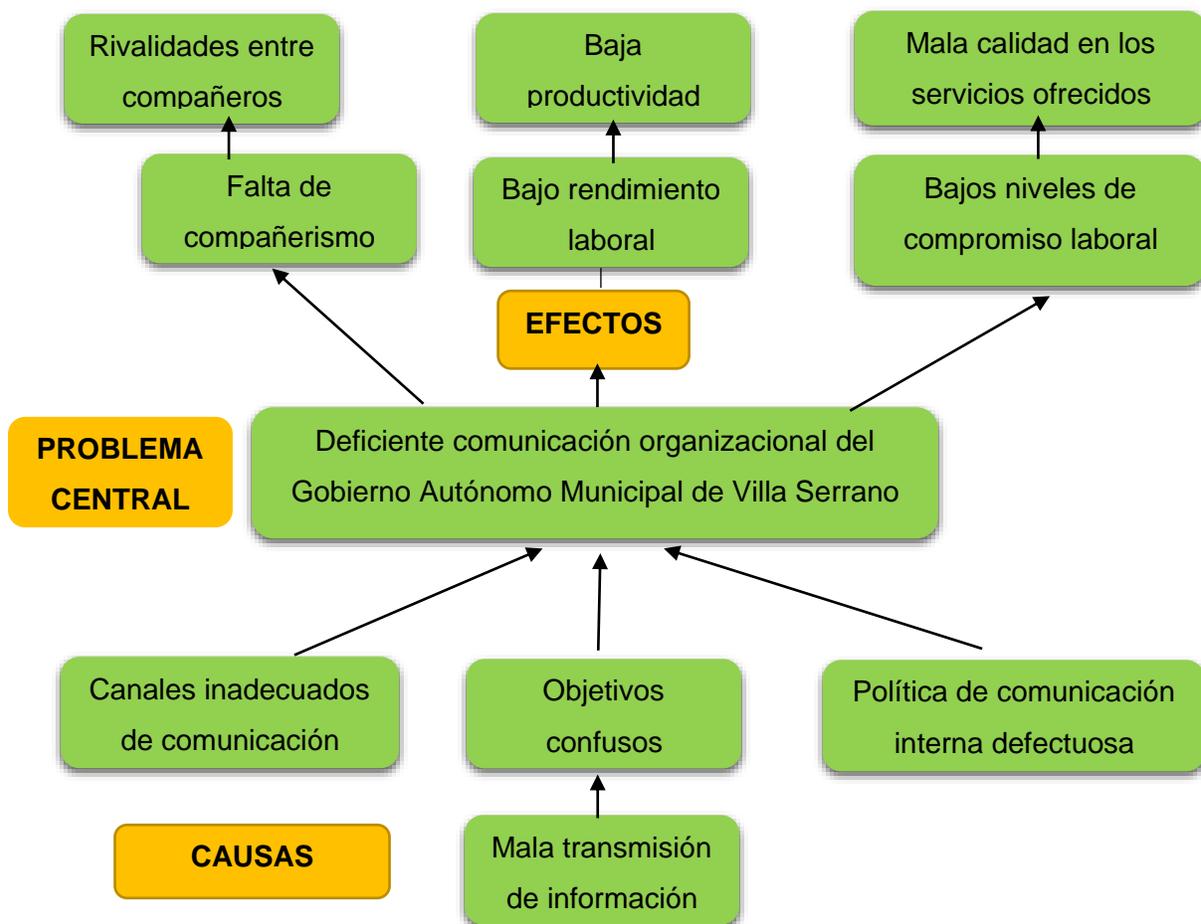
Con la presente investigación se quiere demostrar el impacto y relación entre la comunicación y el desarrollo organizacional. La comunicación debe ser concebida como un vector estratégico y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes reflejadas en el clima laboral, la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción y el Desarrollo Organizacional.

### 3. Situación problemática

El estado actual de la comunicación organizacional en los trabajadores del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano se caracteriza por presentar varias dificultades, tales como: mala transmisión de la información, canales inadecuados de comunicación y se evidencia poco desarrollo de la competencia comunicativa de los trabajadores, lo cual genera en los trabajadores bajo desempeño, conflictos interpersonales e inadecuado trabajo en equipo.

Mala transmisión de información: tiene como efecto que a menudo los trabajadores de la empresa estén desmotivados y descontentos en sus actividades diarias, sin objetivos claros y eventualmente disminución de la productividad.

Canales inadecuados de Comunicación: los canales de comunicación inadecuados dentro de una organización pueden llegar a tener como efecto que surjan conflictos, una falta de comunicación, motivación y compromiso, además de que crece la insatisfacción y el descontento de los clientes.



#### **4. Formulación del problema**

¿Cómo un deficiente flujo de comunicación organizacional incide el rendimiento del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano?

#### **5. Objeto de estudio**

Sistema de organización administrativa, Ley 1178.

#### **6. Campo de acción**

La comunicación organizacional.

#### **7. Idea a defender**

Con una adecuada comunicación organizacional interna, mejoraría el desempeño laboral de los funcionarios y administrativos del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.

#### **8. Objetivos**

##### **8.1. Objetivo general**

Determinar la importancia de la comunicación organizacional interna y cómo influye en el rendimiento institucional del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.

##### **8.2. Objetivos específicos**

- Elaborar una base teórica con referencia al tema de investigación.
- Identificar los canales de comunicación del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.
- Evaluar si la comunicación organizacional interna influye en los resultados de los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serano.
- Diseñar una alternativa de solución sobre la comunicación organizacional para el Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.

## **9. Diseño metodológico**

### **9.1. Tipo de investigación.**

#### **9.1.1. Investigación Cuantitativa.**

La investigación según el enfoque metodológico es mixta. (Cuantitativo-Cualitativo). **Cuantitativo**, porque para conocer la importancia de la comunicación organizacional interna y cómo influye en el rendimiento institucional del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano, se recurrió a la utilización de la encuesta, la misma que fue procesada utilizando la estadística descriptiva y valorada porcentualmente.

#### **9.1.2. Investigación Cualitativa.**

La investigación **Cualitativa** es porque la información procesada, será sujeta de análisis e interpretación lo cual permitió tener una percepción de los sujetos estudiados en relación a la importancia de la comunicación organizacional interna y cómo influye en el rendimiento institucional del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.

#### **9.1.3. Investigación Descriptivo Propositivo.**

El tipo de investigación fue descriptivo propositivo. **Descriptivo** porque en su desarrollo se describió la importancia de la comunicación organizacional interna y cómo influye en el rendimiento institucional del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano. **Propositivo** porque a partir del diagnóstico que se realizó, se planteó una propuesta, en respuesta a la problemática planteada en la investigación, y fue plasmada en la propuesta.

### **9.2. Métodos teóricos**

La metodología seleccionada para el trabajo de investigación, consta de los siguientes métodos:

#### **9.2.1. Método Analítico.**

El método analítico es un método de investigación que se desprende del método científico y es utilizado en las ciencias naturales y sociales para el diagnóstico de problemas y la generación de hipótesis que permiten resolverlos. (Pablo, 2020)

Método a través del cual se realizó un análisis de la importancia de la comunicación organizacional interna y cómo influye en el rendimiento institucional del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.

### **9.2.2. Método Síntesis**

Este método es de mucha utilidad en procesos muy complejos, donde es necesario tener claro lo más importante. Por otro lado, aprender a sintetizar es de especial interés para la investigación. (Enrique, 2021)

Con este método se pudo sintetizar y comprender las cualidades y rasgos principales inherentes al objeto de estudio, que es la importancia de la comunicación organizacional interna y cómo influye en el rendimiento institucional del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.

### **9.2.3. Método Bibliográfico**

El método de investigación bibliográfica es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación. (Prado)

Este método se aplicó para realizar la consulta bibliográfica de libros, documentos y demás publicaciones que tenían relación con el estudio y sirvan de base para la investigación.

## **9.3. Técnicas e Instrumentos**

El trabajo de campo, fue empleado en la formulación, aplicación y realización de encuestas y entrevistas, para establecer la fundamentación de investigación.

### **9.3.1. Observación**

La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. (Castellanos, 2017)

Esta técnica fue aplicada por el investigador realizando una observación en la ubicación exacta, sobre la importancia de la comunicación organizacional interna y cómo influye en el rendimiento institucional del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.

### **9.3.2. Encuesta**

Se puede definir la encuesta, siguiendo a (García M, 1993), como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características».

La encuesta se utilizó para los funcionarios de GAMVS y poder conocer la opinión de los mismos sobre la importancia de la comunicación organizacional interna y cómo influye en el rendimiento institucional del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.

## **9.4. Población objetivo**

### **9.4.1. Universo**

La población de estudio es de sesenta y tres funcionarios del Gobierno Municipal entre hombres y mujeres según datos proporcionados por el Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano. (Fuente: GAMVS, 2023)

### **9.4.2. Determinación del tamaño de la muestra**

La población y la muestra es total ya que el 100% de la población no supera la cantidad de 100 personas, siendo así se realizó un censo a toda la población de la muestra, la cual consta de 63 funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano que serán tomados en cuenta para la presente investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **1.1. BASES TEÓRICAS**

##### **1.1.1. Comunicación Organizacional**

Fernández (2002) define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (Fernández Collado, 1997)

Samuel Certo (2001) concibe a la comunicación como elemento primordial en el funcionamiento de la organización y por otra, como importante en las interacciones con el ambiente externo. De esta manera se constituye en elemento esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integran las funciones administrativas. (Certo, 2001)

Al respecto Chiavenato (1998) plantea los siguientes elementos de la comunicación: Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario. En él se distinguen cuatro factores que afectan al grupo dependiendo de la fidelidad de su mensaje. Ellos son: Habilidad comunicativa, es decir la capacidad analítica de la fuente para conocer sus propósitos y la Comunicación Eficaz 5 capacidad para codificar los mensajes que expresen su intención. (Chiavenato, 1998)

Comunicación que se gesta dentro de una organización. Sistema que constantemente sufre ajustes, complejo por sus relaciones con diversos públicos (tanto internos como externos). Procesos inherentes a la organización que no sólo tienen que ver con intercambio de información, sino también con los medios utilizados y los individuos (con su cultura, actitudes, sentimientos y capacidades). Es también la disciplina que se encarga de investigar y teorizar acerca de todo lo anterior con la voluntad de dar explicación a las organizaciones sociales. (Salinas, 2018)

Dentro de una organización es fundamental que los dirigentes posean una comunicación eficaz, porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran forma mediante la comunicación organizacional. Uno de los papeles importantes de la comunicación organizacional, es hacer que sus empleados se sientan importantes y se sientan identificados con la organización, generalmente sienten que su opinión es valorada y esto aumenta el rendimiento de ellos dentro de la organización, el buen manejo de la comunicación dentro de las organizaciones ayuda a lograr los objetivos de la organización y al aumento del rendimiento y satisfacción de los empleados dentro de ella. (Casqui, 2015)

### **1.1.2. Desempeño laboral**

Según Chiavenato define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Chiavenato, 1998)

Así mismo, Milkovich & Boudreau (1994) afirman que el desempeño laboral está ligada a las características de cada individuo, las cuales están conformadas por: destrezas, cualidades y conocimientos adquiridos por las personas, estas contribuyen a la competitividad de las empresas. (George T. Milkovich, 1994)

Mora (2007), establece que el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Además, agrega que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. (Mora, 2007)

El desempeño es sinónimo de comportamiento, es lo que la gente hace en la realidad y puede ser observado, el desempeño incluye a las acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo realmente hace cada individuo, esto es, el nivel de su contribución. (Martínez Clares & Echeverría Samanes, 2009)

El desempeño laboral son las actividades y funciones que tiene el individuo, en relación con el puesto que ocupa en la organización. Las actividades y funciones laborales de los empleados están fincadas en los análisis de puestos, realizadas por la organización con múltiples finalidades, entre los cuales destacan: establecer ámbitos de responsabilidad en la elaboración del trabajo, asignación de salarios y marcar tramos de control en la división de trabajo. (Hernández, 2005)

En pocas palabras el desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo y es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía. Se puede decir que son todos los comportamientos o acciones observadas en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada sujeto y su grado de aportación en la empresa. (Pareja, 2013)

Por otro lado, Rojas Zelaya (2018) Indica que el desempeño Laboral es la forma como cada trabajador lleva a cabo sus tareas o labores. Teniendo como fuente a la motivación que es la que permite desarrollar la realidad y el éxito de la organización más aún cuando el recurso humano se encuentra como factor determinante en un excelente desempeño, la supervisión, orientación y dirección de las tareas. (Zelaya, 2018)

Soto Sello, (2019) indica que el desempeño laboral tiene algunas características que destacan como las competencias, destrezas, necesidades y facultades que crean comportamientos, los cuales afectan el efecto del desempeño, haciendo que las organizaciones estén siempre vinculadas con la naturaleza del trabajo en sí. La importancia del desempeño laboral empieza a ser reconocida como una forma de lograr mayor productividad, eficiencia y competitividad. Las organizaciones desarrollan un papel muy importante en la Sociedad, ya que genera bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las personas, tal es el objetivo de obtener un mayor resultado por parte del colaborador. (Sello, 2019)

### **1.1.3. Comunicación interna**

Acciones comunicativas entre la organización y sus miembros, y entre ellos mismos, a favor de las buenas relaciones (interacciones rentables para la organización) a través de medios específicos para ello.

Según Fernández (1997) Comunicación Interna, cuando los mensajes están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como: el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos Comunicación Eficaz 7 organizacionales. (Fernández Collado, 1997)

Es importante identificar los objetivos de la comunicación interna. Estos pueden incluir transmitir información relevante, fomentar la participación y la colaboración, alinear a los empleados con los objetivos organizacionales, fortalecer la cultura y los valores de la organización, entre otros. Se deben analizar los diferentes canales utilizados para la comunicación interna, como reuniones, correos electrónicos, boletines, intranets, aplicaciones de mensajería, tableros de anuncios, entre otros. Es importante evaluar la eficacia de cada canal en términos de alcance, accesibilidad y comprensión de los mensajes transmitidos.

#### **1.1.4. Clima organizacional**

Resultado de la interacción del sujeto con el ambiente organizacional, que demuestra la influencia de la organización en el desempeño del individuo, tiene que ver con las experiencias individuales y colectivas de los miembros.

Según refiere Goncalves (1999:2), “el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros”. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Según Gibson (1990), el Clima Organizacional es “un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de la organización”.

La calidad de la comunicación dentro de la organización es fundamental para el clima organizacional. Se debe evaluar la efectividad de la comunicación ascendente, descendente y

horizontal, así como la apertura y la transparencia en la comunicación. Además, es importante considerar si los empleados se sintieron escuchados y si recibieron comentarios adecuados. El estilo de liderazgo influye en gran medida en el clima organizacional. Es importante evaluar si los líderes fomentan un ambiente de confianza, respeto y apoyo mutuo. Los líderes deben ser capaces de motivar y empoderar a los empleados, fomentar la colaboración y establecer expectativas claras.

### **1.1.5. Comunicación**

Según (Paz, 2012) La comunicación es la actividad más importante para los seres humanos; mediante este proceso el individuo entra en contacto con la sociedad en general y conoce su entorno, desde lo próximo hasta lo lejano, obteniendo así el conocimiento del mundo en el que se vive para tomar decisiones trascendentales en su vida. Es tan importante el proceso comunicativo que los científicos y tecnólogos han buscado formas de hacerlo cada vez más rápido y eficaz.

En definitiva, no sería posible convivir sin comunicación. Imagina que no pudiéramos informar a los demás sobre nuestras necesidades, o sobre lo que pensamos, nuestro mundo estaría en un caos total. Es por ello la importancia de la comunicación. Pero, ¿qué es la comunicación? Se entiende como el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida. Se dice que la comunicación es un proceso, ya que se realiza en un lapso de tiempo; y se necesitan varios elementos y tiempo suficiente para que se realice. La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura. (Paz, 2012)

Chiavenato considera la comunicación, desde el punto de vista de la administración, como el proceso en virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado. Lo que la comunicación hace para la organización se asemeja a lo que la corriente sanguínea hace para un organismo. La corriente sanguínea aporta oxígeno a todas las células del cuerpo; el sistema de comunicación suministra información a todas las unidades (departamentos y personas). Sin la información necesaria, los individuos y departamentos Comunicación Eficaz 4 de la organización funcionan mal, lo cual puede

ocasionar una especie de ineficiencia terminal para ellos y la organización en su conjunto. (Chiavenato, 1998)

Se deben identificar los diferentes canales de comunicación utilizados en la organización, tanto formales como informales. Esto puede incluir reuniones, correos electrónicos, boletines, intranets, grupos de trabajo, redes sociales internas, entre otros. Es importante evaluar la eficacia de cada canal y su adecuación para transmitir mensajes específicos.

#### **1.1.6. Canales de información**

El canal de comunicación es el medio por el que se transmiten datos, mensajes o información que envía un emisor a un receptor. El canal de comunicación es fundamental dentro del proceso de comunicación.

Pratima comenta que la comunicación necesita un camino o etapas para transmitir un mensaje. Es por ello que “canal” se refiere a la posición o punto por el que pasa la comunicación, que incluso puede ser dividida en niveles: Sobre la estructura organizacional (formal e informal), sobre la dirección de la comunicación (descendente, ascendente, horizontal y transversal) o sobre la forma de expresión (oral, escrita o no verbal) (Pratima, 2014)

Asimismo, Sanina (2017) explica que los canales de comunicación, al ser el proceso que permite transmitir información de emisor a receptor y viceversa, tiene características que lo hacen imprescindible en las organizaciones, como son la fiabilidad, la velocidad y la efectividad. (Saninaa, Balashovb, & Rubtcovac, 2017)

Los canales formales son aquellos establecidos oficialmente dentro de la estructura organizativa. Esto incluye comunicaciones descendentes (de los superiores a los subordinados), comunicaciones ascendentes (de los subordinados a los superiores) y comunicaciones horizontales (entre personas o departamentos del mismo nivel jerárquico). Los canales formales pueden incluir reuniones, comunicados, informes, correos electrónicos, memorandos, entre otros. Además de los canales formales, existen los canales informales de comunicación, que surgen de las relaciones personales y sociales dentro de la organización. Estos canales pueden incluir conversaciones informales, rumores, redes sociales, grupos de trabajo no oficiales, entre otros. Los canales informales pueden desempeñar un papel

importante en la transmisión de información rápida y en la construcción de relaciones de confianza, pero también pueden llevar a la distorsión de la información.

### **1.1.7. Comunicación eficaz**

Según Chiavenato la comunicación eficaz se da cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados. En ella su objetivo es influir en el receptor para conseguir la influencia que quiere. En cambio, la buena comunicación se efectúa cuando la comprensión del receptor coincide con el significado que el emisor desea transmitirle. En la buena comunicación, la comprensión es la meta que se alcanza. Esta es una condición necesaria pero no suficiente de la comunicación eficaz (Chiavenato, 1998)

Túnez y Costa-Sánchez (2015) afirman que la comunicación establece una función fundamental en la empresa ya que por medio de la misma las organizaciones transmiten con más facilidad y eficacia sus claves estratégicas y fortalecen su capacidad competitiva, también contribuye a la buena imagen ante los clientes internos y externos. (Túnez, 2015)

De la Cruz (2014) expresa que es un proceso que permite transferir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás, no solo implica que exista una transmisión de información, sino que debe ser recibida y comprendida, en esto se establece que sea efectiva; así mismo el intercambio de mensajes que se dan entre varias personas con el fin de informar o persuadir emociones. (De la Cruz, 2014)

La comunicación eficaz se caracteriza por transmitir mensajes claros y precisos. Los participantes deben utilizar un lenguaje conciso, evitar ambigüedades y asegurarse de que el mensaje sea comprensible para el receptor. Esto implica utilizar un vocabulario adecuado, estructurar la información de manera coherente y utilizar ejemplos o ilustraciones cuando sea necesario. Al realizar un análisis de la comunicación eficaz, es fundamental evaluar estos aspectos y buscar oportunidades de mejora en cada uno de ellos. La comunicación eficaz fomenta la comprensión mutua, fortalece las relaciones y contribuye al logro de los objetivos de una organización o institución.

## **1.2. Teorías Según la Investigación.**

### **1.2.1. Teoría del Campo. LEWIN**

Kurt Lewin es considerado por muchos como el padre de la psicología social moderna, gracias al empleo de los métodos científicos en el estudio de la conducta social. Su enfoque es una fusión de la psicología con la filosofía de la ciencia dio lugar a un gran número de estudios empíricos realizados en los ámbitos de desarrollo del niño, la motivación y el comportamiento social. (Lewin, 1936)

En su teoría afirma que el comportamiento humano no se puede entender por fuera del entorno o ambiente que le rodea, sobre el cual influye y por el cual es influenciado, en un intercambio continuo de fuerzas que se retroalimentan, este entorno lo conforman su familia, los grupos sociales que integra, el medio ambiente en el que se encuentre, y el lugar en el cual desempeña una actividad económica o trabajo. (Lewin, 1936)

De acuerdo con esta teoría, el comportamiento humano depende de dos factores:

- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos presentes en determinadas situaciones. Eventos que están en su ambiente.
- Estos eventos tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas; en donde cada hecho se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos. Este campo dinámico ocasiona el denominado campo psicológico de cada persona: patrón organizado de las percepciones de un individuo, que adapta su manera de ver y percibir las cosas al ambiente que lo rodea.

Según la Teoría del Campo, el comportamiento de una persona está influenciado por el campo psicológico en el que se encuentra. Este campo se compone de diferentes fuerzas, tanto impulsoras como restrictivas, que actúan sobre el individuo. Las fuerzas impulsoras promueven el cambio o la acción, mientras que las fuerzas restrictivas dificultan o frenan el cambio. El análisis debe identificar las fuerzas presentes en el campo psicológico y su impacto en el comportamiento y el cambio organizacional.

### **1.2.2. Abraham Nosnik. Metodología de los sistemas heurísticos. (Nosnik, 1991)**

Nosnik propone una teoría de los sistemas de comunicación en organizaciones, donde procura conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales típicos de las explicaciones sistémicas. Expone que en la medida en que se explica la comunicación organizacional sistémicamente, puede estudiarse como proceso y ser analizada de manera más completa “como dinámica organizacional y formadora de estructuras organizacionales.”

La propuesta se conforma de tres niveles de abstracción:

- El primero, la organización como sistema, explica los aspectos fundamentales de un sistema: estructura (integrada por un número finito de partes y uno potencialmente infinito de relaciones entre estas) y funcionalidad (referida a la orientación general de la organización hacia cierto tipo de actividades, determinables por el giro y la misión). El giro de una organización comprende el tipo de producto o servicio que ofrece a su cliente o usuario; la misión, el estado meta que se ha propuesto alcanzar, convirtiéndose en un principio heurístico regente y orientador de las actividades de la organización en su conjunto. Ahora ¿qué es un principio heurístico? Valores, supuestos o creencias que especifican lo que la organización asume como válido y deseable. Definir la misión de una organización como principio heurístico depende de la identificación de su papel orientador, a partir del cual se deriven estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de productividad, conformadoras de la funcionalidad organizacional.
- Los aspectos estructurales y funcionales de la organización constituyen el segundo nivel de abstracción. Aquí se catalogan dos tipos de partes estructurales: personas y elementos impersonales (medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización) y de relaciones entre ellas: interpersonales y organizacionales. La funcionalidad del sistema se designa por las variables de permanencia y de orientación; las de permanencia tienen por objeto que el sistema sea reconocido como tal a lo largo del tiempo, las de orientación precisan el conjunto de actividades que la organización realiza para lograr su misión. Es en este nivel donde se generan las estrategias, los modelos y las definiciones que proveerán un contexto conceptual y analítico, a partir del cual se evaluarán las prácticas organizacionales.

- Tercer nivel de abstracción: características de un sistema de comunicación en la organización. Para Nosnik las funciones de los sistemas de comunicación en la organización son la descriptiva (que persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos organizacionales), la evaluadora (describe, pondera o juzga cada ámbito organizacional) y la de desarrollo (analiza cómo reforzar lo evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado.

Opina el autor que “Haber caracterizado el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, nos lleva a pensar que, por lo menos en el contexto de la presente teoría, la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde dentro, como desde fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa.”

### **1.2.3. Teoría de la comunicación organizacional (Figueroa, 2017)**

En el mundo, existe un sin número de especies por las que, sobre todas, el hombre es considerado como un ser potencialmente desarrollado, con características físicas y mentales que lo convierten en individuo con razonamiento, capaz de desarrollar inmensas ideas posicionándolo como ser único entre los demás. Las relaciones interpersonales sobre las que se ha desarrollado crean un medio donde es capaz de transferir información, sentimientos y emociones estableciendo lazos entre su entorno y los otros seres vivos.

Dentro de este contexto, no se descarta las habilidades y características por los que otros seres, principalmente los animales, tengan para poder subsistir y reproducirse, sin embargo, se crea un valor especial sobre el humano ya que ha emergido desde su origen un cambio evolutivo sorprendente. Todo ser vivo interactúa de forma abierta con su medio por lo que no es aislado y los hace dependientes unos de otros. Se observa en la actualidad, en el desarrollo durante la infancia, el periodo escolar, el entorno familiar y empresarial.

Desde el nacimiento, el pensamiento es desarrollado de forma impresionante. Durante los primeros años el aprendizaje es incrementalmente adoptado en donde el primer paso es el lenguaje, otra razón más para diferenciar al hombre de otras especies. El lenguaje es el medio

principal por el que las personas suelen comunicarse lo que hace una característica fundamental para poder hacer de su conocimiento a otro lo que desea o siente, siendo así una forma esencial en la vida de las personas.

Es importante la transferencia de información como parte básica durante el crecimiento. No obstante, tomando como un punto de referencia donde la comunicación es vital para la sostenibilidad de una persona es dentro de las organizaciones. En el mundo empresarial, para que una organización desempeñe su funcionalidad correctamente en el vínculo social es necesario establecer un flujo de información bueno. Con base a lo descrito, se puntualiza como tema principal el hacer de su conocimiento al lector el impacto que crea la comunicación organizacional como medio fundamental para el hombre, puesto que a partir de cierto límite de edad debe ser partícipe de una sociedad donde pueda obtener beneficio económico que lo hace poder subsistir hoy en día.

#### **1.2.4. Manuel Martín Serrano. La comunicación como sistema**

El modelo teórico de Serrano (1981) – desarrollado epistemológicamente por José L. Piñuel (1989) y José A. Gaitán (1995) - comprende las relaciones entre las dimensiones sociales, comunicativas y psicobiológicas presentes en las organizaciones y en la sociedad, catalogándolas en sistemas: (Serrano, 1982)

Sistema Social. Su estructura se regula por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones respecto a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios; objeto de la interacción social.

Sistema Comunicativo, en cuyo entramado se articulan pautas y patrones de expresión a los diversos códigos (icónicos, gráficos y audiovisuales) que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes; objeto de la interacción comunicativa.

Sistema de Conocimientos y Representaciones Culturales/ Sistema Ecológico, que polariza las relaciones entre sujetos y entorno, cuyo contenido articulado hace posible que, a las cosas, los acontecimientos, a las personas, cualquier sujeto le atribuya valores, símbolos, expectativas, capaces de proporcionarles gratificaciones o sufrimientos; objeto de la interacción ecológica o adaptativa.

Estos sistemas se mantienen abiertos a sus influencias recíprocas, y a las de otro sistema más general: el Referencial o Histórico, respecto al cual constituyen subsistemas.

Martín Serrano utiliza un enfoque sistémico para comprender la comunicación. Según esta perspectiva, la comunicación se concibe como un sistema compuesto por diferentes elementos interrelacionados, incluyendo emisor, receptor, mensaje, canal y contexto. Destaca la importancia de analizar la comunicación en su conjunto, reconociendo las interacciones y retroalimentaciones entre estos elementos, menciona también que la comunicación tiene una dimensión estructural, es decir, se estructura a través de sistemas de signos y códigos compartidos. Estos sistemas, como el lenguaje, las normas sociales y los símbolos culturales, son fundamentales para la comprensión y producción de significados en la comunicación. (Serrano, 1982)

### 1.3. Marco Contextual

#### 1.3.1. Contexto Demográfico.

El Municipio de Villa Serrano cuenta con una población aproximada de 11045 habitantes, en el siguiente cuadro se detalla la población total por sexo.

**Cuadro N° 1:** Población total de hombres y mujeres en la Provincia Belisario Boeto

DESCRIPCIÓN	N.º DE HABITANTES
<b>Hombres</b>	5.641
<b>Mujeres</b>	5.404
<b>Población Total</b>	11.045

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística INE, 2023

#### 1.3.2. Contexto socioeconómico

En Villa Serrano, la principal actividad económica es la agricultura y 67,1% de la población ocupada de 10 años o más es trabajador de la agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura, según el Censo 2012; asimismo, en el Censo Agropecuario 2013 se registró 2.797 Unidades de Producción Agropecuaria (UPA) y 6.145 miembros de estas UPA se dedican principalmente a la actividad agrícola, informó el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Villa Serrano tiene una producción agrícola diversificada con cultivos de papa, maíz, trigo, cebada, ají, y maní. La producción ganadera se basa en la crianza de bovinos, caprinos, porcinos, asnos, mulas y caballos. Otra actividad económica significativa es la artesanía. Los pobladores son hábiles en la alfarería (vasijas, ollas, cántaros, platos) y realizan trabajos en madera, siendo el producto más característico el charango de reconocida fama entre los cultores de este instrumento. Igualmente, los tejidos tienen una excelente aceptación. Así como los trabajos de herrería. Otro rubro importante es la fruticultura, que produce principalmente durazno, manzana y, en menor proporción, naranja, lima, limón, guineo y caña de azúcar. Los principales mercados para esta producción son las ciudades de Sucre, Santa Cruz de la Sierra y Cochabamba. (PTDI, Municipio de Villa Serrano, 2020)

Entre las principales potencialidades están la diversidad de pisos ecológicos; la biodiversidad de su considerable superficie boscosa y las tierras aptas para la agricultura. Entre los aspectos socio-culturales es destacable la especialización para la elaboración de chicha y la fabricación de instrumentos musicales. También destaca la producción artesanal, como tejidos, frazadas, ponchos y costales. Estas capacidades productivas se ven facilitadas por el buen acceso a la red caminera; tiene infraestructura escolar adecuada y asistencia regular de alumnos; infraestructura en salud, centros de alfabetización, servicios de agua potable y energía eléctrica (sólo en la capital de sección).

La Normal Rural que funciona en este Municipio es otra fuente de atracción para personas de las áreas rurales que aspiran a profesionalizarse. La disponibilidad de tierras aptas para la agricultura y ganadería, la existencia de ríos, un clima apto para el desarrollo de las actividades agropecuarias, la abundancia de bosques nativos, son también condiciones naturales favorables para el desarrollo de Villa Serrano. Es típico de este Municipio la organización de fiestas, mojones, veladas, corrida de toros y faenas. La cultura musical tradicional es permanentemente fomentada. (PTDI, Municipio de Villa Serrano, 2020)

### **1.3.3. Contexto político administrativo**

Belisario Boeto Fue creada por Decreto Supremo 15 de octubre de 1943, durante la Presidencia del Gral. Enrique Peñaranda, lleva este nombre en homenaje a un jurisconsulto liberal que firmó el acta que puso fin la Guerra del Chaco. Mediante la Ley de Municipalidades N° 2028 de fecha 28 de octubre de 1999, define que el Municipio es la Unidad Territorial,

Política y Administrativa organizada; la Primera Sección de la Provincia Belisario Boeto, se constituye en el Municipio de Villa Serrano.

El Municipio Villa Serrano se enmarca en el Sistema geomorfológico de la Cordillera Andina Oriental, en su sección central Sud y en el área Oeste del Sub-andino.

La Sección Municipal agrupa a 46 comunidades distribuidas en seis Distritos y 3 juntas vecinales en el Centro Poblado de Villa Serrano, los mismos que son: Piedra Grande, Mendoza, Nuevo Mundo, Urriolagoita, Pozos, Pescado. El Municipio de Villa Serrano (zona centro), Provincia Belisario Boeto, Departamento de Chuquisaca, El Municipio Villa Serrano, se encuentra al Noreste del Departamento Chuquisaca, cuenta con una extensión territorial de 1.855,55 Km<sup>2</sup>. que significa el 3,88% respecto a la superficie total del departamento. El acceso se lo puede realizar por la carretera troncal, Sucre – Tomina – Villa Serrano, con una distancia de 180 Km, además de Sucre – Tomina – Padilla – Villa Serrano- El Municipio Villa Serrano. (PTDI, Municipio de Villa Serrano, 2020)

Villa Serrano es la única sección municipal de la provincia Belisario Boeto. Al norte limita con el departamento de Cochabamba, al este con el de Santa Cruz, al sur con la provincia Tomina y al este con la provincia Zudáñez. La capital de sección está a 187 km. de la ciudad de Sucre y se comunica con ella a través de una carretera secundaria con acceso permanente. Su topografía está constituida por serranías altas y medias. La altitud oscila entre los 900 msnm. En los márgenes del río Grande, hasta los 3.840 msnm. La zona alta cuenta con un clima templado, en tanto que es cálido en la zona baja. El principal río que tiene el Municipio es el río Grande que sirve de límite con los departamentos de Cochabamba y Santa Cruz. Los demás ríos de bajo caudal son el Yunguillas, Haciendita, Cochabambillo, Pescado y Zamora. La población es de origen quechua y está organizada en sindicatos agrarios. (PTDI, Municipio de Villa Serrano, 2020)

### **Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano**

El Gobierno Municipal de Villa Serrano Cuenta con su propia estructura organizacional, reglamentos y manuales de acuerdo al anexo N° 1 que permiten el funcionamiento de la entidad. Su estructura está compuesta por la Máxima Autoridad Ejecutiva (Alcalde Municipal), una Secretaria Municipal, tres Direcciones (Dirección Administrativa Financiera, Dirección de

Desarrollo Territorial e Infraestructura y Dirección de Desarrollo Económico Productivo Agropecuario) y las Unidades considerados como jefes intermedios como ser: Jefatura de supervisión y seguimiento, Jefatura de Contabilidad, Jefatura de Desarrollo Humano y Social y la Unidad de Recursos Humanos, todos los puestos descritos en el manual de funciones y el organigrama de la institución. (PTDI, Municipio de Villa Serrano, 2020)

- **Misión de la institución**

Promover el Desarrollo Económico y Social del Municipio de Villa Serrano, a través de políticas, que permiten la generación de recursos propios y la ejecución de programas y proyectos integrales para satisfacer las necesidades básicas de la sociedad civil. (Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano, 2017-2020, pág. 15-16)

- **Visión de la institución**

Una institución organizada, eficiente, capaz de generar y administrar recursos públicos, con personal idóneo y comprometido con la gestión institucional, con capacidades y competencias para satisfacer las necesidades de la sociedad civil de manera oportuna y con calidad. (Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano, 2017-2020, págs. 15-16)

- **Manual de Funciones y atribuciones del personal del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano**

El Manual de Funciones y atribuciones del personal tiene como objetivo ser un instrumento de apoyo que defina y establezca los tramos de control, canales de comunicación entre dependencias, responsabilidades y funciones. Con el fin de normalizar todas las actividades y procedimientos que existen dentro de esta, de manera que permita una administración eficiente y logre todas sus metas. En cumplimiento a los procesos establecidos en el Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa, se realizó el análisis organizacional para plasmar la actual manual estructura organizacional que se definieron en el Organigrama del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano. (PTDI, Municipio de Villa Serrano, 2020)

Lo planteado en el Manual de Funciones y Atribuciones del Personal, están basadas conforme a Principios y Normas de Organización, cuyo propósito, es definir la estructura, las relaciones,

responsabilidades y funciones de cada área del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano. (PTDI, Municipio de Villa Serrano, 2020)

El Manual de Funciones y Atribuciones del Personal del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano, es un instrumento dinámico que requiere ajustes continuos de acuerdo a cambios en la normativa, atribuciones, funciones, en la estructura. Por lo tanto, es el documento que formaliza el diseño organizacional de la Institución e incluye la relación de las disposiciones legales que regulan la estructura, los objetivos institucionales y el organigrama vigente. (PTDI, Municipio de Villa Serrano, 2020)

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNOSTICO**

#### **2. Introducción**

Los resultados que se presenta en este capítulo están elaborados de acuerdo a los objetivos de la investigación, la recolección de datos fue realizada a través de las técnicas de investigación como ser las encuestas y la observación. La encuesta está conformada por preguntas cerradas dirigidas a las y los servidores públicos del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano, mediante un contacto directo, lo que permitió poder conocer la importancia de la comunicación organizacional y su influencia en el rendimiento del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.

Por otra parte, también se tomó la técnica de la observación donde se percibió el desconocimiento y deficiente uso de los canales de comunicación por parte de los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano. Así mismo, los datos fueron recolectados de fuentes primarias, donde se tomó en cuenta la disponibilidad del personal del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano, quienes proporcionaron toda la información mediante las encuestas que se aplicaron para la obtención de datos, las preguntas fueron elaboradas en base a los objetivos específicos de la investigación y considerando la revisión de la información, dificultades y falencias que se presentó en dicha institución.

Los datos recolectados fueron debidamente clasificados y codificados para su posterior ingreso al programa Excel herramienta que permitió elaborar los cuadros y gráficos como también el cálculo de las estadísticas del nivel de influencia de la comunicación organizacional en el rendimiento de los funcionarios de la institución.

Dentro de los hallazgos o resultados que arrojan las distintas técnicas aplicadas en el presente diagnostico son los siguientes

## 2.1. Canales de comunicación del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano

Para la Determinar los canales de comunicación organizacional interna del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano, se aplicó una encuesta a la muestra censada con un total de 30 funcionarios encuestados y se obtuvieron los siguientes resultados.

**Cuadro N° 2:** Tipos de canales de comunicación interna que existen dentro de la institución

DETALLE	PORCENTAJE	CANTIDAD
Reuniones	57%	17
Emails	6%	2
Aplicaciones de Mensajería	37%	11
Video Conferencias	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 1:** Tipos de canales de comunicación interna que existen dentro de la institución



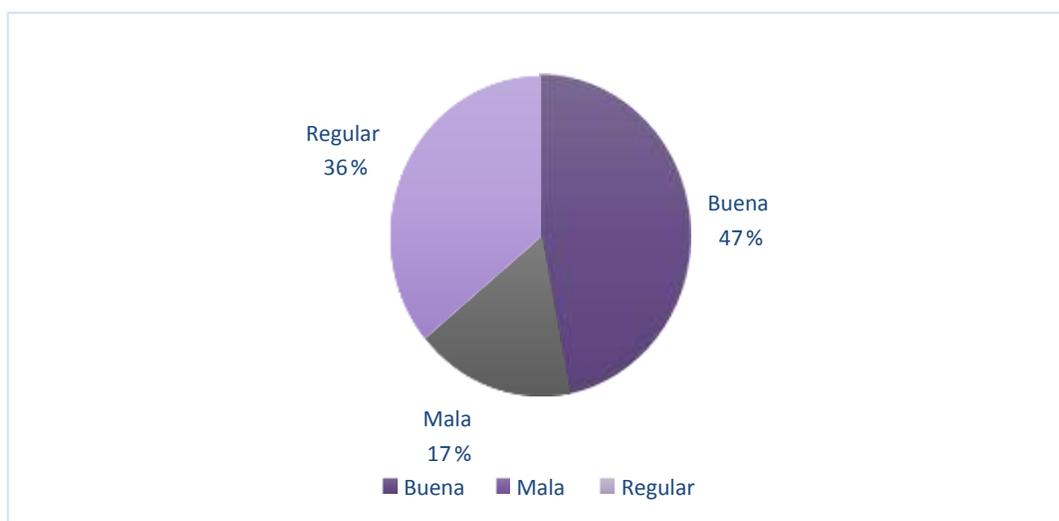
Fuente: Elaboración Propia

El siguiente grafico identifica cuáles son los tipos de canales de comunicación interna que existen dentro del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano, Según los funcionarios las reuniones es el principal canal de comunicación dentro de la institución, así mismo las aplicaciones de mensajería instantánea 37% es otro medio de comunicación interna de uso frecuente entre los funcionarios de la institución, mientras que los emails es el medio que mas poco usan. De igual forma se observa que las video conferencia no forman parte de sus canales de comunicación interna donde ningún funcionario indico que usan ese medio de comunicación.

**Cuadro N° 3:** Grado de calificación de los canales de comunicación interna de la institución

DETALLE	PORCENTAJE	CANTIDAD
Buena	47%	14
Mala	17%	5
Regular	36%	11
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 2:** Grado de calificación de los canales de comunicación interna de la institución

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico producto de la encuesta realizada a los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano, donde califican a los canales de comunicación interna con los que cuenta la institución, un 47% del total califican como buena los canales de comunicación actuales, dejando a 36% de los encuestados que solo la califican como regular y otros 17% que lo aseguran que la comunicación dentro de la institución es mala.

## 2.2. Influencia de la comunicación organizacional interna en los resultados de los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano

**Cuadro N° 4:** Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar los resultados de todos los funcionarios

DETALLE	PORCENTAJE	CANTIDAD
Siempre	77%	23
A veces	23%	7
Nunca	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 3:** Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar los resultados de todos los funcionarios



Fuente: Elaboración Propia

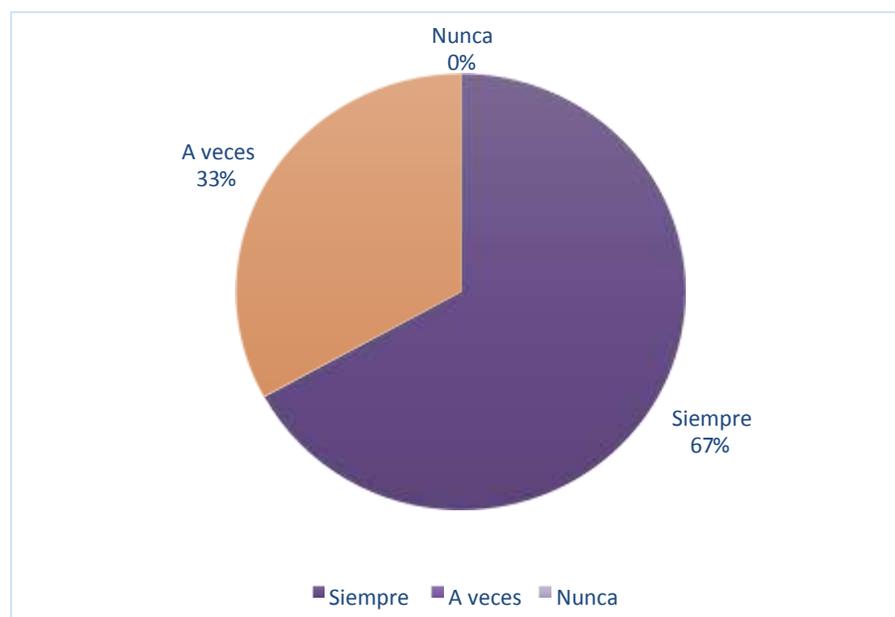
De acuerdo con los datos proporcionados por los encuestados, el 77% indica que una adecuada comunicación organizacional permitiría mejorar los resultados en sus funciones laborales, el 23% asegura que su rendimiento laboral no depende únicamente de una correcta comunicación interna.

**Cuadro N° 5:** La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la institución

DETALLE	PORCENTAJE	CANTIDAD
Siempre	67%	20
A veces	33%	10
Nunca	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 4:** La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la institución



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico se observa que el 67% indica que la comunicación genera una buena coordinación de los funcionarios de la institución, y un 33% revelan que solo a veces esta influye en la coordinación.

**Cuadro N° 6:** La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución

DETALLE	PORCENTAJE	CANTIDAD
Siempre	53%	16
A veces	40%	12
Nunca	7%	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 5:** La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución



Fuente: Elaboración Propia

El siguiente gráfico muestra el resultado de la encuesta: el 53% de los funcionarios indican que la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales, así mismo un 40% revelan que en pocas ocasiones esta influye en sus relaciones con los diferentes compañeros de trabajo.

### 2.3. Demostración de la idea a defender

Con una adecuada comunicación organizacional interna mejoraría el desempeño laboral de los funcionarios y personal administrativo del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.

- **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Comunicación organizacional

- **VARIABLE DEPENDIENTE**

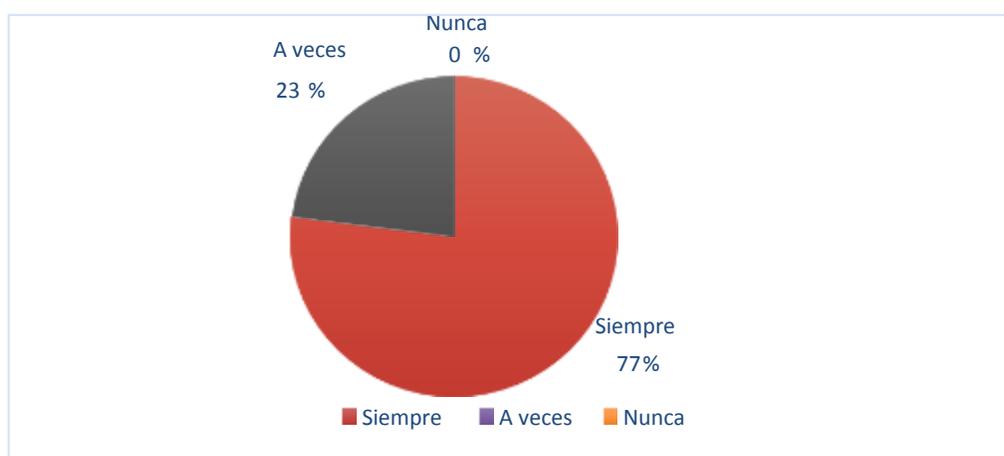
Desempeño laboral

**Cuadro N° 7:** Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar los resultados de todos los funcionarios

Detalle	Porcentaje	Cantidad
Siempre	77%	23
A veces	23%	7
Nunca	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 6:** Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar los resultados de todos los funcionarios



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los datos proporcionados por los encuestados, el 77% indica que una adecuada comunicación organizacional permitiría mejorar los resultados en sus funciones laborales, el 23% asegura que su rendimiento laboral no depende únicamente de una correcta comunicación interna.

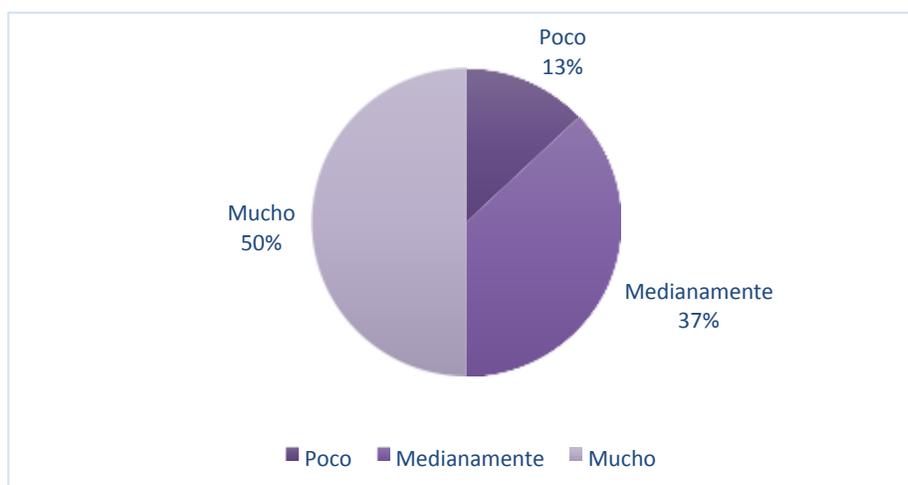
La encuesta permitió determinar la variable independiente planteada en la investigación.

**Cuadro N° 8:** La comunicación interna influye en su desempeño laboral

DETALLE	PORCENTAJE	CANTIDAD
Poco	13%	4
Medianamente	37%	11
Mucho	50%	15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfico N° 7:** La comunicación interna influye en su desempeño laboral



**Fuente:** Elaboración Propia

Con la encuesta realizada a los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano se obtuvieron datos estadísticos, en el gráfico se detalla si los trabajadores de la institución consideran que la comunicación interna influye en su rendimiento laboral, en los resultados se puede observar que la mitad de los funcionarios encuestados (50%) indican que la comunicación interna influye en gran medida en su rendimiento laboral, mientras que un 37% solo influye medianamente en su rendimiento.

Dejando a un 13% del total de los encuestados que revelan que la comunicación interna influye en poca medida en su rendimiento laboral. Así definiendo la variable dependiente En ese aspecto se define que una adecuada comunicación organizacional interna mejoraría el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.

A continuación, se presentan algunas razones que destacan la importancia de la comunicación organizacional en el desempeño del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano:

- ❖ **Coordinación y cohesión:** Una comunicación efectiva permite la coordinación de las diferentes áreas y departamentos del Gobierno Municipal. Cuando los empleados están al tanto de los objetivos, las políticas y los planes de acción, pueden trabajar de manera más cohesionada, evitando duplicaciones de esfuerzos y mejorando la eficiencia en la ejecución de tareas.
- ❖ **Toma de decisiones:** La comunicación adecuada y oportuna proporciona la información necesaria para la toma de decisiones acertadas. Los funcionarios del Gobierno Municipal deben estar al tanto de los problemas, las necesidades y las opiniones de la comunidad local, así como de las políticas y directrices superiores. Esto permite que se tomen decisiones informadas y se implementen acciones adecuadas en beneficio de la ciudadanía.
- ❖ **Transparencia y confianza:** La comunicación transparente fomenta la confianza y la credibilidad en el Gobierno Municipal. Al mantener informada a la comunidad sobre las actividades, los proyectos y los resultados obtenidos, se crea un ambiente de transparencia y se fortalece la relación entre los ciudadanos y las autoridades. Esto promueve la participación ciudadana y el apoyo a las iniciativas del Gobierno Municipal.
- ❖ **Resolución de conflictos:** La comunicación efectiva es fundamental para la resolución de conflictos en cualquier organización, incluido el Gobierno Municipal. Cuando los empleados y los líderes tienen canales de comunicación abiertos y efectivos, pueden abordar rápidamente los problemas y resolver los conflictos de manera constructiva. Esto evita que los conflictos se agraven y afecten negativamente el desempeño de la institución.

- ❖ **Motivación y compromiso:** Una buena comunicación interna dentro del Gobierno Municipal fomenta la motivación y el compromiso de los empleados. Cuando se comparten los logros, se reconocen los esfuerzos individuales y se continúan las oportunidades para la retroalimentación y el desarrollo personal, los empleados se sienten valorados y comprometidos con la misión y los objetivos del Gobierno Municipal. Esto tiene un impacto directo en su rendimiento y productividad.

En síntesis, la comunicación organizacional es esencial para el desempeño del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano. Facilita la coordinación, la toma de decisiones, la transparencia, la resolución de conflictos, la motivación y el compromiso de los funcionarios. Al invertir en la mejora de la comunicación interna y externa, el Gobierno Municipal puede fortalecer su capacidad para cumplir con su misión de manera efectiva y brindar servicios de calidad a la comunidad y municipio.

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA**  
**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN**  
**ORGANIZACIONAL INTERNA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE VILLA**  
**SERRANO”**

**3.1. Objetivo de la propuesta**

Impulsar el mejoramiento de la comunicación organizacional interna del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano, y el desarrollo organizacional por medio del diseño de estrategias.

**3.2. Fundamentación**

(AGUILERA, 2010): La gestión de la comunicación interna debe conseguir la credibilidad del discurso interno, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la marcha de los servicios ofrecidos y los retos de su organización. Los sistemas de comunicación interna como procesos o sistemas, circuitos y acciones, están subordinadas absolutamente a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la estrategia de la organización.

Tradicionalmente, se ha considerado que los sistemas de la comunicación interna pueden ser formales e informales. En esta visión la comunicación formal representa los componentes explícitos y planificados de la organización, la misión, las políticas y los valores. Este sistema, si no proporciona la información necesaria provoca rumores al no recoger completamente las necesidades de información de los trabajadores.

Cada trabajador necesita la información operacional de su tarea y la institucional para participar en los objetivos de la institución. En primer lugar, hay que formular las estrategias de comunicación interna, la cual depende absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el trabajador es el primer público de la institución/empresa.

### 3.3. Propuesta estratégica

Objetivo Especifico	Estrategia	Tácticas
<p>Establecer acciones que permitan la difusión de las actividades que realiza el Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.</p>	<p>Gestionar la comunicación interna y externa.</p>	<p>Implementar espacios adecuados dentro y fuera del municipio para una correcta visibilidad tanto de los funcionarios como de los usuarios.</p> <p>Capacitación sobre tipos de contenido al personal de comunicación.</p> <p>Determinar el principal medio de comunicación del municipio en el que se publicará regularmente las actividades del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.</p> <p>Delegar a un único responsable de documentar con fotos y videos de las actividades del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano y publicarlas en la página de Facebook y Web.</p> <p>Socialización y difusión de las actividades del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano con los funcionarios.</p> <p>Difundir a través del sistema interno de comunicación del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano, el calendario de actividades cercanas a la fecha de manera mensual.</p>
<p>Determinar los canales de comunicación idóneos en el Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.</p>	<p>Interactuar con el funcionario y usuario.</p>	<p>Plantear actividades puntuales en diferentes canales para determinar cual tuvo mayor acogida.</p> <p>Con base a encuestas internas y externas determinar el canal idóneo para publicar información y actividades del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.</p> <p>Seleccionar al menos dos canales por los que se va a publicar información y actividades.</p>
<p>Sugerir actividades que a nivel interno generen</p>	<p>Interactuar con los</p>	<p>Taller de la importancia de los buenos modales.</p>

compromiso de los colaboradores de la institución con la misma.	funcionarios.	Reuniones periódicas entre autoridades departamentales para recoger quejas y sugerencias. Incentivar a participar en actividades extracurriculares delegando actividades específicas a cada funcionario del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.
Definir acciones para mejorar la comunicación externa del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.	Gestionar la comunicación externa.	Capacitación sobre el manejo de contenido según el canal de comunicación. Taller sobre las nuevas tecnologías de la comunicación y su incidencia en la actualidad para el personal de comunicación. Mejorar los equipos tecnológicos del departamento de comunicación para potenciar la calidad del contenido multimedia.

<b>Publico</b> Usuarios externos		<b>Objetivo</b> Establecer acciones que permitan la difusión de las actividades que realiza el Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.		
<b>Táctica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recurso</b>	<b>Tiempo</b>
Implementar espacios adecuados para una correcta visibilidad. <b>Acciones:</b> Reunión con los jefes departamentales y municipales del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano y personal de	N° reuniones. N° de lugares propuestos.	Dirección municipal.	Material de oficina y equipo tecnológico.	1 semana

seguridad. Asignación de presupuesto para la elaboración y contratación de los espacios adecuados.				
Capacitación sobre tipos de contenido al personal de comunicación. <b>Acciones:</b> Contratar a un profesional que dicte el taller. Evaluar el aprendizaje en actividades prácticas.	N° reuniones	Departamento de comunicación.	Material de logística.	2 semanas
Delegar a un único responsable de documentar con fotos y videos de las actividades del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano y publicarlas en la página de Facebook y Web. <b>Acciones:</b> Designar del personal de comunicación como único responsable en documentar de manera audiovisual.	N° de reuniones	Departamento de comunicación.	Material de logística.	2 semanas
Facilitar el equipo tecnológico necesario para cumplir esta actividad.				

Publico		Objetivo		
Externo e interno		Determinar los canales de comunicación idóneos en el Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.		
En base a encuestas internas y externas determinar el canal idóneo para publicar información y actividades del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.  <b>Acciones:</b>  Reunión con el alcalde y departamento de RR. PP y comunicación.	N° encuestas	Departamento de comunicación.	Material de oficina y equipo tecnológico.	1 semana
Seleccionar al menos dos canales por los que se va a publicar información y actividades.  <b>Acciones:</b>  Reunión interna con el departamento de comunicación para determinar los canales.	N° de reuniones	Departamento de comunicación alcalde.	Material de oficina y equipo tecnológico.	1 semana

Publico		Objetivo		
Interno		Sugerir actividades que nivel interno generen compromiso de los colaboradores de la institución con la misma.		
<p>Taller de la importancia de los buenos modales.</p> <p><b>Acciones:</b></p> <p>Contratar profesionales que dicten este taller al personal del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.</p> <p>Reuniones periódicas entre jefes departamentales para recoger quejas y sugerencias.</p>	N° de reuniones	Departamento de comunicación.	Material de oficina y equipo tecnológico.	1 semana
<p>Reuniones periódicas entre jefes departamentales para recoger quejas y sugerencias.</p> <p><b>Acciones:</b></p> <p>Convocar a reuniones a las autoridades departamentales.</p> <p>Generar un compromiso escrito en el que se indica las actividades específicas de autoridad departamental.</p>	N° de reuniones	Departamento de comunicación.	Material de oficina y equipo tecnológico.	3 semanas

<b>Publico</b> Externo		<b>Objetivo</b> Definir acciones para mejorar la comunicación externa del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano.			
Capacitación sobre el manejo de contenido según el canal de comunicación. <b>Acciones:</b> Contratar personal profesional sobre el manejo de contenido digital.	N° de capacitaciones N° de reuniones	Departamento de comunicación	Material de oficina y equipo tecnológico	2 semanas	
Mejorar los equipos tecnológicos del departamento de comunicación para potenciar la calidad del contenido multimedia <b>Acciones:</b> Reunión con el alcalde para indicar el deterioro de los equipos actuales. Asignar presupuesto para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos como cámaras y software de edición.	N° de equipos N° de reuniones	Departamento de comunicación Alcalde	Material de oficina y equipo tecnológico	2 semanas	

Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna dentro del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.

Se concluye que la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano, así como también en las actitudes de los trabajadores, muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta la Institución.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

Según los objetivos específicos planteados, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Se ha elaborado una base teórica sólida en relación al tema de investigación, incluyendo conceptos clave sobre comunicación organizacional, canales de comunicación y su influencia en el rendimiento de los funcionarios de la institución.
- Se pudo identificar los canales de comunicación que se utilizan el Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano que son las reuniones y las aplicaciones de mensajería. También de determino la influencia de los canales de comunicación donde se observa que las reuniones son el principal medio de comunicación dentro de la institución.
- Se ha podido realizar un análisis de los canales de comunicación utilizados en el Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano. Este análisis proporciona una comprensión de los medios a través de los cuales se transmite la información dentro de la organización.
- También se analizó la Influencia de la comunicación organizacional interna y poder evaluar si la comunicación organizacional interna influye en los resultados de los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano. A través de este análisis, se ha identificado la importancia de una comunicación efectiva en el rendimiento y la productividad de los empleados.
- Y por último se ha diseñado una alternativa de solución la propuesta “diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna del gobierno autónomo municipal de villa serrano” para mejorar la comunicación organizacional en el Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano. Esta propuesta tiene como objetivo abordar posibles deficiencias identificadas en los canales de comunicación y promover una comunicación interna más eficiente y efectiva.

En general, el análisis realizado ha proporcionado una base sólida para comprender la importancia de la comunicación organizacional interna en el desempeño de los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano. Además, se ha propuesto una alternativa de solución que busca mejorar la comunicación en la organización.

## 4.2. Recomendaciones

- Corregir las falencias que presenta la comunicación organizacional interna con la finalidad de mejorar la coordinación de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la organización.
- Es necesario mejorar la comunicación organizacional interna en busca de mejorar la productividad del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano y así también mejorar las actitudes de los trabajadores. Dar a conocer a cada uno de los colaboradores de la empresa cuales son los tipos de comunicación con los que trabaja la institución, y además lograr que identifiquen los medios de comunicación internos con los que se cuenta.
- Implementar la propuesta realizada “diseño de estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna del gobierno autónomo municipal de villa serrano”
- Realizar un análisis exhaustivo de los canales de comunicación utilizados en el Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano. Identificar sus fortalezas y debilidades, así como su eficacia para transmitir información de manera clara y oportuna. Considere la posibilidad de implementar nuevos canales o mejorar los existentes, teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los empleados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Casqui, J. W. (2015). *La comunicacion organizacional y la gestion por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Castellanos, L. R. (2 de Marzo de 2017). *Metodologia de la investigacion*. Obtenido de <https://lcmetodologiainvestigacion.wordpress.com/2017/03/02/tecnica-de-observacion/>
- Certo, S. C. (2001). *Administración moderna*. Person Educación de Colombia, LTDA.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración*. City University of Los Angeles.
- De la Cruz, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ministerio de Educación de España.
- Enrique, R. A. (1 de Abril de 2021). *Economipedia* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/metodo-sintetico.html>
- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Figueroa, I. E. (27 de marzo de 2017). *Teoría de la comunicación organizacional*. Obtenido de Gestipolis : <https://www.gestipolis.com/teoria-la-comunicacion-organizacional/>
- García M, I. J. (1993). *Métodos y técnicas de Investigación*. Alianza Universidad: Madrid.
- George T. Milkovich, J. W. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Hernández, P. (2005). *Síndrome de Burnout y el desempeño laboral del personal de enfermería de una clínica psiquiátrica*.
- Lewin, K. (1936). *Teoría del campo, Principios de psicología topológica*.
- Martínez Clares, P., & Echeverría Samanes, B. (2009). *Formación basada en competencias*. Murcia, España: Revista de Investigación Educativa.
- Martínez Muñoz, E., Hernández Gracia, T. J., & Torres Flórez, D. (2018). *La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo*. Revista GEON.
- Mora, C. (2007). *Rendimiento, Desempeño, Alcance*. . Venezuela.

- Nosnik, A. (1991). *El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico*. México: Trillas.
- Pablo, O. N. (1 de Mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/metodo-analitico.html>
- Pareja, C. (2013). *El síndrome de burnout y desempeño laboral en cajeros del almacén mi comisariato-centro de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicologicas.
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación organizacional*. México: Red tercer milenio S.C.
- Prado, R. L. (s.f.). *El metodo de la investigación bibliografica*. Museo Arqueológico Nacional.
- Pratima. (2014). *Communication Channels*. Business Management Ideas.
- Rey, J. M. (2020). *La importancia de la comunicación en la empresa*. Obtenido de grupo femxa: <https://www.grupofemxa.es/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa/>
- Rodriguez-Fernandez, L., & Vazquez-Sande, P. (2019). Retos y Perspectivas en la comunicación organizacional . *El profesional de la información*.
- Salinas, O. F. (2018). *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales*. Madrid: Universidad complutense de Madrid.
- Saninaa, A., Balashovb, A., & Rubtcovac, M. y. (2017). *The. Information Polity*.
- Sello, S. (2019). *La motivacion y su relacion con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Sentinel Peru S.A. Peru*.
- Serrano, M. M. (1982). *La comunicacion como sistema* . Madrid.
- Túnez, M. y.-S. (2015). *Comunicación corporativa: Claves y escenarios*. Barcelona.
- Villamarin, G. k. (2019). *Estrategia para la mejora de la comunicacion organizavcional* . Ambato - Ecuador: Pontificia Universidad Catolica del Ecuador.
- Zelaya, R. (2018). *El desempeño laboral y su influencia en la gestion administrativa de la*. Lima.

**ANEXO**



**ANEXO 2: Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano**



**ANEXO 3: Encuesta sobre la comunicación organizacional en el del Gobierno  
Autónomo Municipal de Villa Serrano**

La presente encuesta va dirigida hacia los funcionarios del Gobierno Autónomo Municipal de Villa Serrano y tiene como objetivo primordial recolectar información que servirá como base para el desarrollo de la presente investigación.

**Preguntas.**

**1. ¿Considera que la comunicación interna influye en su rendimiento laboral?**

Poco  Medianamente  Mucho

**2. ¿Cuáles son los tipos de canales de comunicación interna que existen dentro de la institución?**

Reuniones  Video conferencias   
Emails  Aplicaciones de mensajería

**3. ¿Cómo califica usted a los canales de comunicación interna con los que cuenta la institución?**

Buena   
Mala   
Regular

**4. ¿Considera que una buena comunicación organizacional permitiría mejorar los resultados de todos los funcionarios?**

Siempre   
A veces   
Nunca

**5. ¿Considera que la comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la institución?**

Siempre   
A veces   
Nunca

**6. ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?**

Siempre   
A veces   
Nunca