



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL

“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA EMPRESA GAP DE TRUJILLO EN EL 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Gestión Comercial

Autor:

Br. Robin Jesep Roncal Armas
Br. Julio Cesar Zelada Vera

Asesor:

Ms. Ronald Guevara Pérez

Trujillo – Perú
2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Robin Jesepe Roncal Armas, Julio Cesar Zelada Vera**, denominada:

**“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA GAP DE TRUJILLO
EN EL 2017”**

Ms. Ronald Guevara Pérez
ASESOR

Ms. Manuel Velásquez Bermeo
**JURADO
PRESIDENTE**

Ms. Jocelyn Infante Linares
JURADO

Ms. Robert Neciosup Guibert
JURADO

DEDICATORIA

A Dios y los angelitos que están junto a El que son mis abuelitos Carlos Enrique Armas Romero, Consuelo Romero Sánchez y Santiago Roncal Vásquez y uno de mis padres que es Carlos Edward Armas Romero.

A mi Hermano Carlos Santiago Roncal Armas quien a pesar de todos los obstáculos y problemas que enfrentamos, supimos mantener esa relación y gratitud hacia nuestros queridos abuelitos, tíos y entre nosotros.

A toda mi familia por confiar en mí y darme la fuerza, consejos y enseñanzas que necesite durante este camino.

Robín Jesepe Roncal Armas

DEDICATORIA

A mis padres Cristian y Ana por ser un ejemplo a seguir de perseverancia, brindarme todo su amor y apoyo en estos años de estudio y trabajo.

A mis pequeños tesoros mi hijos Alejandra y Joaquín por ser mi impulso para crecer cada día más.

A toda mi familia por siempre estar presente en mis pensamientos en cada uno de mis pasos.

Julio Cesar Zelada Vera

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Ms. Ronald Guevara Pérez, por su asesoramiento, apoyo y amistad para la culminación del presente trabajo de investigación.

A mis profesores, de quienes he recibido las enseñanzas y orientaciones que guiaran mi vida profesional.

A mi compañero de Investigación Julio Zelada Vera, por estar presente como compañero pero más que todo como hermano.

Robín Jesepe Roncal Armas

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Ms. Ronald Guevara Pérez, por el apoyo incondicional y desmedido hacia nuestro trabajo.

A mi compañero de Investigación Robín Roncal Armas por ser un aliado a lo largo de toda la carrera y demostrar ser un ser humano extraordinario.

Julio Cesar Zelada Vera

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	17
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	50
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	54
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN.....	59
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	62
ANEXO 1.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	54
<i>Nivel de comunicación interna de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.</i>	
Tabla 2	55
<i>Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.</i>	
Tabla 3	56
La comunicación interna y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.	
Tabla 4	57
<i>La comunicación interna y su influencia con el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.</i>	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	54
Factores que inciden en el desempeño laboral.	
Figura 2	54
Nivel de comunicación interna de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.	
Figura 3	55
Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.	
Figura 4	56
La comunicación interna y su relación con el desempeño laboral de los traves de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.	
Figura 5	56
Región crítica de la prueba de hipótesis.	

RESUMEN

El desarrollo de la investigación entre la comunicación interna y el desempeño laboral, es No Experimental de Corte Transversal, debido a que se realizó en una determinada situación, esta se desarrolló en la empresa Gerencia de Avance Profesional y fue aplicada a la totalidad del personal constituido por 35 trabajadores, se muestra entre otros que, éste mantiene un nivel medio en comunicación y desempeño laboral afectando directamente la efectividad y producción de los mismos.

El objetivo general del estudio fue determinar cómo afecta la comunicación interna en el desempeño laboral de la empresa Gerencia de Avance Profesional para proponer soluciones que ayuden a mejorar las estrategias aplicadas actualmente, aumenten la motivación de los trabajadores y mejoren la productividad de los trabajadores realizando una selección de información primaria de datos obtenidos de los trabajadores de la empresa y la información secundaria que constituyeron periódicos, libros revistas e internet.

Esta investigación fue factible de realizar conociendo que los investigadores integran parte de los colaboradores de la empresa GAP de Trujillo, obteniendo datos desde el interior que le permiten efectuar un análisis directo y significativo con un margen de confiabilidad mayor al promedio normal haciendo que la investigación sea más confiable en su aplicación y que las conclusiones que se propongan sean optimas en su aplicación.

Gerencia de Avance Profesional cuenta con colaboradores que trabajan desde el comienzo de la empresa y vienen a ser el soporte de los nuevos trabajadores que apoyan en los trabajos diarias, estos han ido presentando mayores quejas por ausencia de conocimientos de algunos temas que son nuevos en la empresa los mismos que no llegaron como mensaje claro y directo provocando errores entre las áreas y desmotivación en el personal.

Al realizar el respectivo análisis uno de ellos indicó que: La comunicación interna influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GAP, siendo esta de un nivel medio con un 54.3%, sugiriendo reforzar la comunicación interna dentro de la empresa, mediante un ambiente de integración individual y de grupo, de tal modo que el éxito logrado en el desempeño laboral sea motivado en forma continua y también sostener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, para que el trabajador esté informado de las acciones que la empresa realizó.

Palabras Clave: Comunicación Interna, Desempeño Laboral, Motivación.

ABSTRACT

The development of research between internal communication and work performance, is Not Experimental Cross Cut, because it was carried out in a certain situation, this was developed in the company Management of Professional Advancement and was applied to all staff constituted For 35 workers, it is shown, among others, that it maintains an average level of communication and job performance directly affecting their effectiveness and production.

The general objective of the study was to determine how the internal communication affects the work performance of the company Management of Professional Advancement to propose solutions that help to improve the currently applied strategies, increase the motivation of the workers and improve the productivity of the workers making a Selection of primary information of data obtained from the workers of the company and the secondary information that constituted newspapers, magazines and internet.

This research was feasible to realize knowing that the researchers are part of the collaborators of the company GAP de Trujillo, obtaining data from the inside that allow him to carry out a direct and significant analysis with a margin of reliability greater than the normal average making the investigation More reliable in its application and that the conclusions that are proposed are optimal in its application.

Management of Advance Professional has collaborators who work from the beginning of the company and come to be the support of the new workers who support in the daily work, these have been presenting greater complaints by lack of knowledge of some subjects that are new in the Company the same that did not arrive as a clear and direct message causing errors between areas and demotivation in the staff.

When carrying out the respective analysis, one of them indicated that: Internal communication significantly influences the work performance of the employees of the company GAP, being an average level with 54.3%, suggesting to reinforce the internal communication within the company, through An environment of individual and group integration, so that the success achieved in the work performance is motivated continuously and also optimally sustain the strategic channels of communication, so that the worker is informed of the actions that the company performed .

Keywords: Internal Communication, Work Performance, Motivation.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Andrade (2005) refiere que en el transcurrir de los tiempos, desde la revolución industrial a la actualidad, han surgido diversas herramientas las cuales permiten que las organizaciones eleven y optimicen sus desempeños, la comunicación interna ha comenzado a ser pieza fundamental de estas nuevas herramientas que busca entre sus principales fines la estimulación de los colaboradores, eficacia en su desempeño y la mejora continua. Según (Alvarez, 2011) a nivel mundial se puede encontrar diversas utilidades de esta herramienta transmitida utilizando diversos modos con el mismo propósito, en este siglo se puede decir que la gestión empresarial ya no se conduce utilizando el modelo habitual de liderazgo sustentado en mentalidad conservadora u autoritaria.

Según Amoros (2011) “esta mentalidad es reemplazada por un liderazgo con un tipo emprendedor, moderno y motivador” (p.41). Se puede recordar un ejemplo que ofreció una de las principales empresas en el mundo tipo franquicia, como es la empresa de comida rápida McDonald’s, en el desarrollo de su campaña “Desayunos McDonald’s despierta tu Sonrisa”, tiene su punto álgido en un flashmob donde bailaron profesionales de los restaurantes, managers, y hasta clientes, contagiados por el ritmo y el espíritu de la iniciativa. En su caso, la estrategia se denominó “Diversidad en Deutsche”. Esto permitió a los profesionales desarrollar su máximo potencial, al saber que la idea que quisieron expresar los dirigentes sea absorbida por todos los trabajadores y retransmitida a sus clientes, los cuales de este modo lograron asimilar la idea que la empresa les quiso comunicar.

En América Latina, según la encuesta realizada por la Universidad de Sergio Arboleda con sede en Bogotá, pregunta: ¿En qué estado se encuentra la comunicación interna en Latinoamérica?, Los encuestados fueron un promedio de 32 empresas por país, abarcando México, El Salvador, Venezuela, Colombia, Argentina y Chile, permitiendo establecer que el 80 y 100% referido a la problemática gestacional de las empresas de América Latina se ha originado debido a procesos de comunicación interna deficientes (Andrade, 2005). Otra de las deficiencias halladas de la encuesta indica que la problemática referida a la comunicación interna en las empresas se hace presente en áreas donde las controversias en la comunicación son originadas por personal que presenta problemas de actitud. Afirmándose, con total seguridad que una comunicación deficiente afecta a las empresas de Latinoamérica, por ese motivo se observa una preocupación constante en el Perú, Panamá y El Salvador, porque realizada la encuesta el 32% de las empresas a la comunicación deficiente como un problema habitual, continúa Colombia con el 14%, Argentina y Chile (57%) lo consideraron como una situación no tan frecuente. México fue la excepción debido a que el problema lo creyó poco frecuente (52%). (Aguilera, 2007)

En Perú, la poca o nula presencia de reconocimiento y motivación a los trabajadores por parte de sus superiores, constituyen según Alvarez (2011) “situaciones presentadas con frecuencia, todo esto produce desmotiva al personal y a la vez existe ausencia de compromiso, originando que la empresa no pueda cumplir con sus objetivos planteados” (p.56). Además del sector privado, cabe resaltar que el sector público es el que más adolece este problema, el modelo para elaborar estrategias competitivas que usa la totalidad de empresas peruanas no incluye a la comunicación interna como un elemento clave para su éxito sumado a una problemática asociada que indica que se sigue confundiendo a la comunicación con el marketing y la publicidad. Mientras en otros países ya existen vicepresidencias de comunicación, “En el Perú la gran desamparada viene a ser la comunicación interna” (Aramburú, 2012). Además se afirma que es la gran abandonada en las estrategias de las empresas.

En lo que respecta a las empresas peruanas, Alvarez (2011) afirma que la falta de este enfoque genera carencias por ejemplo, no tiene un tipo de comunicación interna desarrollado; estrategias comunes como el portal de intranet se limitan a comunicar información administrativa, no interactúa con los empleados, no recibe sus comentarios ni quejas. Otro error es darle esta responsabilidad al área de Recursos Humanos, ya que no es un área que simpatice de inmediato con los empleados y no está entrenada para hacer comunicación. En muchas empresas no se observa un área destinada a la comunicación corporativa, cuando en otros países esto tiene tanta importancia que hay vicepresidencias de comunicación. (Aramburú, 2012, p.92).

La empresa Gerencia de Avance Profesional la cual pertenece al rubro de capacitaciones empresariales en lo relacionado a temas sobre sistemas de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente, a la vez también incursionando en áreas de gestión pública, empresa que cuenta con 6 años en el mercado trujillano albergando a 35 colaboradores. Esta empresa enfrenta con el transcurrir del tiempo, mayor demanda de eventos en capacitación para las diferentes organizaciones industriales del norte peruano, este incremento de las actividades ha permitido experimentar problemas en la comunicación entre los integrantes de la empresa y las áreas que representan apreciando un déficit en su desempeño laboral que se refleja al verse elevado el número de errores en el llenado de las documentaciones por parte de los participantes, incremento de los reclamos por mala información y quejas presentadas al coordinador general, en consecuencia los colaboradores han comenzado a presentar ausencia de poder motivador en los trabajos por el tiempo de demora de cada uno de ellos, falta de identificación con la organización al incrementarse el número de tardanzas y ausentismo injustificado que trae ineficiencia en los procesos y atención al cliente.

También se identificó mediante evaluaciones inopinadas que las actualizaciones de cursos programados, nuevas promociones orientadas a los clientes o distintas órdenes designadas por

gerencia hacia los integrantes de la empresa son interpretadas y asimiladas de distintas maneras utilizando diferentes criterios y siendo distorsionadas en las diversas áreas de la organización empresarial incurriendo en errores simples como malas informaciones o informaciones erróneas acerca de las actividades a realizarse; los colaboradores viven en una constante comunicación interna sin claridad para cumplir sus tareas diarias que son brindar informaciones acerca de fechas de inicio, lugares de desarrollo, duración de las asignaturas, profesionales que lo dictan, etc.

Conociendo según Berges (2011) que la “comunicación interna actualmente es un tema muy importante que interviene de manera directa en la consecución de los objetivos y la mejora del desenvolvimiento de los colaboradores” (p. 61). Se hace necesario que los flujos de comunicación funcionen adecuadamente realizando una adecuada distribución de la información, permitiendo a los integrantes de la empresa expresar opiniones y sentirse escuchados para que ellos se sientan motivados, produciendo una alineación a los objetivos de la organización; se debe considerar a la comunicación como un tema sumamente amplio, así se propone elaborar una investigación al sistema de comunicación interna que será enfocada con la incidencia observada en el sistema de comunicación interna de la empresa Gerencia de Avance Profesional de Trujillo, en el desempeño laboral de sus colaboradores en el 2017, permitiendo además, sugerir cambios planificados como también nuevas estrategias e incidir positivamente en el desempeño de sus integrantes, la eficacia y en la organización de la empresa con una mejora continua.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo incide la Comunicación Interna en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Gerencia de Avance Profesional de la ciudad de Trujillo en el 2017?

1.3. Justificación

La presente investigación busca analizar la incidencia entre la comunicación Interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GAP de la ciudad de Trujillo en el año 2017, este análisis se hace desde el punto de vista de la administración considerando que la comunicación interna es un tema muy amplio y aún son escasas las investigaciones en lo que respecta a esta variable. Con esta investigación se busca obtener una solución al problema planteado en curso; en los tiempos actuales debemos ser precisos y dinámicos para analizar y mostrar una propuesta conociendo que, realizar un cambio o dar solución, nos conlleva a resultados satisfactorios. El presente estudio permitirá también expresar en lo que concierne a la práctica de los conocimientos y referencias recolectados en el lapso de esta investigación en el interior de la empresa siendo utilizados para crear soluciones y beneficios a los interesados.

La claridad y transparencia en los métodos de comunicación interna al interior de la empresa ayuda a fortalecer el desenvolvimiento laboral de la misma, un trabajador se sentirá mejor motivado siendo partícipe de las diversas decisiones y posturas que la organización empresarial implemente, conociendo así que se las tiene en cuenta, los empleados al sentirse parte de la entidad empresarial son los que sacaran adelante a la misma cuando aparezca un problema o crisis, irán en un mismo sentido con la intervención en su conjunto.

Observar los desenvolvimientos de los trabajadores en la organización empresarial al recibir un mensaje y el impacto que genera en su desenvolvimiento laboral, permite que en el desarrollo de las acciones se genere un compromiso mejor haciendo disminuir errores, esta disminución de errores, origina la motivación necesaria en los trabajadores siendo replicados hacia los clientes y éstos se sientan conformes por la eficacia en los desempeños. Un valor agregado a la investigación es el hecho de que se efectúa desde el interior de la empresa, es decir que uno de los investigadores va a observar a los colaboradores en sus comportamientos habituales con las destrezas de comunicación utilizadas dentro de ella, permitirá generar mejora en la responsabilidad de los trabajadores al sentirse parte del compromiso laboral que se está realizando dentro de la empresa.

Considerando que la investigación que se está realizando posee cierta información en lo referente a las variables comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral, se ha encontrado suficiente información de cómo las variables a investigar (comunicación interna y desempeño laboral) están relacionadas y los efectos que pueden producir mediante una incorrecta comunicación interna en el desempeño laboral; por este motivo se realiza la presente investigación, utilizando una valiosa herramienta como es “La Encuesta”, la que nos permitirá reconocer a que tenemos que darle prioridad, a la vez también considerar a la implementación y la solución de estrategias de comunicación interna para incentivar la motivación en el interior de las secciones de la organización y no solo generar un mejor desempeño en el trabajo sino también comprometer a los trabajadores en uno de los objetivos principales de la empresa que es la satisfacción del cliente final.

Al final de la presente investigación se espera obtener resultados que permitan sustentar que la comunicación interna logra influenciar en forma positiva en el desempeño laboral y que éstos constructos ayudan a contribuir con la mejora en el proceso de comunicación interna como consecuencia de las recomendaciones de implementación y de nuevas estrategias de gestión a los gerentes de la empresa GAP de la ciudad de Trujillo lo cual nos permita elevar los niveles de motivación y eficacia en los integrantes generando mejora continua.

1.4. Limitaciones

Las principales limitaciones encontradas en el estudio investigativo se traducen en la escasa presencia del gerente general en el interior de la empresa por las diversas reuniones que mantiene con los diversos clientes, esto imposibilita los permisos para tener libertad total a la información disponible y facilidades necesarias para el análisis de la realidad problemática experimentada en la empresa Gerencia de Avance Profesional de la ciudad de Trujillo en el primer semestre del 2017.

Otra de las limitaciones presentadas fue el no contar con el personal de ventas en campo a tiempo completo ocasionado porque realizan visitas en otras oficinas de diversas empresas por un lapso fijado en las mañanas no mayor a una hora y estas visitas son inter diarias, sabiendo que la sección de ventas en campo es una de las más críticas de la organización al ser ellos los principales actores en la ausencia de información y comunicación que se recibe desde la gerencia hasta el área de ventas en campo.

Por último las escasa literatura sobre comunicación interna en nuestro país, referenciando que es un tema que recién está asimilando nuestra sociedad empresarial, hicieron dificultosa la libertad en acceder a la información necesaria, por tal motivo se gestionó un permiso directo del gerente para acceder a la información y el cual detallaba horario flexible para la adquisición de datos a la vez que presentamos a los colaboradores del área ventas en campo un cronograma detallado con los días y las horas que necesitaríamos de su presencia en oficina para realizar la investigación, así como se hizo la consulta de literatura de autores extranjeros respecto al tema de investigación.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General:

Determinar cómo incide la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Gerencia de Avance Profesional de la ciudad de Trujillo.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- a) Describir el nivel de la comunicación interna del primer semestre del año 2017 en la empresa Gerencia de Avance Profesional de la ciudad de Trujillo.
- b) Conceptuar los tipos de comunicación que existen y los más usados en la empresa Gerencia de Avance Profesional de la ciudad de Trujillo.
- c) Proponer nuevas estrategias para mejorar la comunicación interna de los trabajadores de la empresa Gerencia de Avance Profesional de la ciudad de Trujillo.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

Buenaño Tapia (2014) en la localidad de Ambato, en una tesis para obtener del título de Ingeniera de Empresas sustentó “La Comunicación Interna y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Jean Up”. El objetivo de la tesis fue determinar cómo el proceso de la comunicación interna afecta el desempeño laboral de la organización empresarial Jean Up, se desarrolló una investigación no experimental con la población de la empresa conformada por 14 colaboradores, las conclusiones de esta investigación indicaron que la comunicación formal no es aplicada en forma apropiada para transmitir información, no existe un cumplimiento efectivo de las actividades provocando un bajo desempeño laboral que perjudican otras funciones esenciales en Jean Up, haciendo notar que la empresa está consciente con urgencia realizar una mejora en sus procesos de comunicación interna para poder afrontar nuevas metas elevando el compromiso empresarial, concluye finalmente que el desempeño laboral debe mejorar en su cumplimiento de tareas de manera eficiente aplicando una fluidez en la comunicación interna para tener conocimiento de todo lo que acaece en Jean Up.

Ulloa (2010) en Quito, Ecuador en una tesis para obtener el título de Ingeniero Empresarial sustentó “Propuesta de Modelo de Gestión de Recursos Humanos, centrado en comunicación, aplicado al personal de una empresa productora del medio televisivo”. El objetivo de la tesis fue dotar a la empresa de una herramienta que le admita poner en práctica un método para evaluar el desempeño para el desarrollo humano, centrado en competencias, generando el mejor rendimiento laboral en los trabajadores basándose en los procedimientos que se manejan actualmente en la empresa y partiendo de estos, sugiriendo la puesta en marcha de una propuesta de cambio, técnicas y metodologías a ser manejadas; se desarrolló una investigación no experimental descriptiva la cual concluyó que al desarrollar ventajas competitivas y motivación de las aptitudes y aportes de los trabajadores, se logra diferenciar a la empresa de las demás, además indica que un trabajador que se siente que puede aportar con sus ideas y es parte del proceso, produce mejor y se siente motivado y demuestra mayor compenetración con la empresa, así también llega a la conclusión que desarrollar el trabajo en equipo será fomentado, agrupando siempre en todas las áreas, personal que sea capaz de interrelacionarse con sus compañeros y conocer un poco más de cada uno de ellos, logrando inducir al personal a expresar sus ideas e inquietudes, sobre cómo podría llevarse a cabo la nueva gestión de recursos humanos centrada en comunicación.

Balarezo Toro (2012) en Ambato, Ecuador; en una tesis para obtener del título de Ingeniero de Empresas sustentó: “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo

organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE”, siendo el objetivo estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, desarrollo una investigación no experimental con una población de 30 colaboradores de la empresa San Miguel Drive, las conclusiones de esta investigación nos indican que en lo que respecta a la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive, ésta no está cumpliendo las funciones esperadas, como son propulsar una clara identificación institucional por el trabajador hacia la empresa y tampoco fortifica a las relaciones interpersonales entre los integrantes de la misma, presenta que están trascendiendo sobre la unión de las actividades dentro de la organización, esta influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive, también concluye que una cantidad considerable de trabajadores de la empresa no están enterados de los tipos de comunicación existente dentro de la institución calificando como regulares los medios de comunicación internos.

Ramos (2014) en la ciudad de Trujillo, en una tesis para optar por el título de licenciado en administración sustentó “Estrategias de comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Agencia España”, siendo el objetivo de la tesis formular estrategias mediante un plan de comunicación interna que lleve a perfeccionar el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Agencia España, se desarrolló una investigación no experimental transversal con una población de 35 colaboradores. Las conclusiones de esta investigación nos indican no se usan los medios de comunicación formales para transmitir la información oficial de jefatura hasta operaciones, el 65% de los encuestados indican obtener comunicación informal lo cual hace que la información oficial y las instrucciones se distorsionen por no estar registradas en medios adecuados para ello, la informalidad de la comunicación elimina la credibilidad de la información generando poco movimiento en los procesos, insatisfacción laboral, conflictos personales que merma el desempeño laboral; El 60% de los colaboradores dicen que la institución no otorga incentivo, lo cual es fundamental para generar positivismo y motivación elevando su confianza en ellos para conseguir una mayor intervención de ellos, por último la investigación indica que el 71 % de los colaboradores dice que el trabajo en equipo es lo primordial para tener un ambiente de confianza y por ende mejorar el desempeño laboral.

Paredes (2008) en la ciudad de Trujillo, en una tesis para optar el título profesional de Ciencias de la Comunicación sustentó: “Propuesta estratégica de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de la empresa Corporación Red de Trujillo”, siendo el objetivo elaborar una propuesta estratégica de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de la empresa Corporación Red, se desarrolló una investigación no experimental descriptiva con una población del total de 41 colaboradores de la empresa, las conclusiones de esta investigación

nos indican que la citada Corporación Red ha mostrado que los colaboradores no utilizan ningún medio sensato de comunicación para poder transmitir información, comunicándose de manera informal de boca a boca sin ningún registro de lo solicitado o comunicado, en la organización empresarial no existen los medios ni formas adecuadas de informar, promover, estimular y dar a conocer los objetivos, estrategias o planes de acción de trabajo según el 54% de los encuestados. El 88% de las personas encuestadas manifestaron que no existe un interés de la empresa de prestarle la debida atención a factores que incrementan la motivación al trabajo viéndose reflejado en la respuesta de los colaboradores los cuales indican que la empresa no se preocupa por su desarrollo profesional; el clima organizacional de la empresa contiene elementos bastantes contradictorios ya que por un lado un 85% de los encuestados dicen mantener una buena relación directa con el jefe, otro 78% habla que la desmotivación se debe a la ausencia de impulso de un adecuado clima organizacional para lo cual recomiendan crear un departamento de comunicación el cual fortalezca los puntos débiles de la empresa como son crear canales eficientes de comunicación, desarrollar la respectiva motivación del personal y fortalecer la identidad corporativa de la empresa.

b) Bases teóricas

1. Comunicación Interna

1.1. Definición

La comunicación interna es un mecanismo importante en toda organización empresarial, así lo explica García (2007) cuando afirma “que la comunicación interna es la que se produce dentro de la organización, y que está destinada al ámbito interno que compone el propio personal, la dirección, accionistas, secciones sindicales y demás grupos de la empresa” p. 45). Esto indica que pueden comunicarse a través de revistas internas, documentación, cursillos y talleres prácticos.

1.2 Comunicación

Ahondando un poco más en la bibliografía sobre la comunicación interna, se sustenta en dos clases de acontecimientos, así el primero de ellos son de tarea que vienen a ser los hechos, métodos y el conocer de las acciones, así le corresponden las comunicaciones internas acostumbradas que se fraccionan en simples, lógicas, racionales, directas, concisas y previsibles; es decir, viene a ser una característica del sistema formal. Respecto al segundo, abarca sucesos del ámbito humano como son las ideas, actitudes, creencias, opiniones y valores, estando incluidas en el interior de las comunicaciones no habituales.

En lo que respecta a la comunicación interna, ésta se afirma en las relaciones laborales flexibles que consiente que se logren los objetivos y fines planteados. Asimismo, dicha comunicación debe ser en todas direcciones y ser retroalimentado en forma constante para poder lograr los resultados esperados. Al no poseer una técnica de retroalimentación adecuada, ocasiona que la comunicación informativa que los empleados puedan ofrecer se extravíe.

Es conocido, que la comunicación interna está sustentada en las relaciones laborales flexibles que a la vez llevan a que una organización logre alcanzar los objetivos y metas que se propongan, haciéndose imprescindible que la comunicación se dirija en todos los lados y posean una retroalimentación constante para que los resultados obtenidos sean los mejores, porque al no poseer una retroalimentación adecuada, esto ocasiona la pérdida de mucha información que los empleados pueden ofrecer y que resulta siendo fundamental para que los clientes se sientan cada vez más satisfechos. Es importante anotar que la comunicación interna está presente como elemento englobador de información siendo indispensable para un óptimo funcionamiento empresarial, incidiendo en forma directa en la estimulación de los trabajadores y por lo tanto mejorando el clima laboral, llevando esto a una mejor productividad.

La comunicación en este mundo tan globalizado es un elemento clave de la dirección estratégica, porque se ha transformado en un elemento “catalizador” para establecer “un atractivo recíproco con una demanda reducida” (Andrade, 2005, p.64)

Asimismo, la comunicación viene a ser elemento esencial de la dirección estratégica, porque su rol no se ha reducido al envío de información a un público cautivo, sino a cómo obtener el objetivo de un atractivo recíproco con una demanda reducida, campo en donde las preferencias no están estabilizadas, porque aparecen cada vez mejores ofertas.

Según Chiang (2012) “En el lado externo, la organización capta y lanza al mercado mensajes, datos, informes, etc. de lo que quiere transmitir” (p. 90). Todos los elementos se nutren de este proceso para que así los objetivos se alcancen en forma más rápida, porque tienen esa información que es esencial cuando se desea brindar productos y/o servicios. Resulta obvio subrayar que la comunicación debe ser clara en su contenido y utilización.

Insistiendo en la definición de comunicación interna, para Andrade (2005) “es el proceso social fundamental” (p.86). Es necesario acotar que es una afirmación muy valedera y que es empleada en toda la estructura de las organizaciones. Es decir, la comunicación es un todo (mensajes) que establece el intercambio entre los colaboradores de la organización y al mismo tiempo con todo su entorno externo (públicos).

Chiavenato (2009), refiriéndose a la comunicación sostiene que son “aquellas personas que viven socialmente y no son autosuficientes” (p. 21). Es decir, existe conexión continua entre todos y con su entorno (comunicación). Es decir, es el proceso por el cual la comunicación es enviada por uno o varios emisores a otro receptor.

Es importante citar, que para que exista comunicación se hace necesario tener presentes a por lo menos dos personas (persona que envía el mensaje y la que lo recibe). En conclusión, para que existan las organizaciones tiene que haber comunicación debido a que integra y coordina toda sus partes a fin que sea operativa. (Diez, 2010)

1.3. Elementos

La comunicación está integrada por cinco elementos: (Lacasa, 2005)

- **Emisor o fuente:** individuo, cosa o asunto que está encargado de emitir el mensaje que será recepcionado por otro(s) (destinatario).
- **Transmisor o codificador:** Es el que modula la fuente al canal, codifica el mensaje de la fuente con el fin que sea entendible y de total disposición para el canal.
- **Canal:** enlaza la fuente con el destino.
- **Receptor o decodificador:** está entre el canal y el destino, se encarga de decodificar el mensaje para convertirlo en entendible al destinatario.
- **Destino:** viene a ser el individuo, cosa o procedimiento al que se remite el mensaje (receptor de la comunicación).

Respecto a la comunicación humana, indica García (2007), que existen tres tipos de barreras: personales, físicas y semánticas:

- **Barreras personales,** vienen de las restricciones emocionales y los valores de cada ser humano. Siendo los malos procedimientos cuando se escucha la motivación, las emociones y los sentimientos personales. Por lo tanto, pueden restringir la comunicación o desnaturalizarla.
- **Barreras físicas,** torpezas en el entorno en el que se desenvuelve el proceso de la comunicación.
- **Barreras semánticas,** son limitaciones ocasionados por los símbolos que generan la comunicación. Las palabras y demás representaciones como son los gestos, las señales, los símbolos y otros consiguen obtener diferentes significados para quienes integran el proceso de la comunicación, y llegar a distorsionar su significado.

Siendo necesario acotar que los tres tipos de barreras se despliegan al mismo instante, ocasionando que el mensaje se filtre, bloquee o distorsione.

1.4 Tipos de comunicación interna

Se conoce que la comunicación sufre una división de dos maneras esenciales (comunicación descendente y comunicación ascendente) porque los mensajes se dirigen por ciertos rumbos dentro de la organización (redes de la comunicación). (Cervera, 2008)

Comunicación descendente

Según Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010, p.48) procede desde la jefatura superior y se dirige abajo o a los subordinados adoptando la representación de cascada. Su norte es conseguir que el trabajador se tenga informado de lo que sucede en la organización y que a la vez se sienta integrado a la misma.

Su función es transferir instrucciones y órdenes, donde cada trabajador recibe una fracción de ésta que le sirve para desempeño diario.

Para Dominguez /2011), las acciones a citarse son conducidas:

- Reuniones de ciclo staff meetings o kick off. Que se realizan en cortos períodos de tiempo (cada mes, o cada tres meses) estando dirigidas estrictamente a la fuerza de ventas. Definiendo o modificando los objetivos realizándose el balance de toda la situación comercial. A la vez existe la presencia de argumentos, promociones y operaciones para realizar el trabajo de las áreas del negocio. Estos eventos abarcan principalmente charlas, debates, conferencias, cenas y comidas.
- Reuniones con el comité de empresa. Para detectar y validar el clima laboral de la empresa. Se constituye en el modo más tradicional de poder lograr que el mensaje llegue a numerosas personas en forma ágil y a un costo bajo. Los mensajes en numerosas ocasiones no sufren actualización y también no existe referencia que el mensaje sea conocido por la plana laboral en general. Por lo tanto, los comités de empresa los usan para comunicar como van las negociaciones en un convenio colectivo, los acuerdos a que han llegado, etc.
- Videoconferencias. Son de utilidad siempre y cuando no sea posible realizar otro tipo de reuniones.
- Publicaciones internas como boletines, resúmenes de prensa y otros. Son publicaciones periódicas enviadas al domicilio de los empleados (activos y jubilados). Hoy en día mayormente son enviados utilizando el correo electrónico.
- Balance social. Publicación anual, siendo su objetivo permitir a los empleados conocer información relativa a las estrategias y proyectos, resultados económicos, también referida a la filosofía empresarial y su influencia en el entorno social de la empresa.

- Organización general. Abarca los resultados más explicativos del período, así como estadísticas, sexo, edades, entre otros; información de movilidad laboral, cursos de formación, prestaciones sociales, etc.
- Cartas y memorándums. Son usados por Relaciones Humanas para comunicarse con el empleado (notificaciones, citaciones, etc.)
- Correo electrónico. En este tiempo de la tecnología es usado diariamente por los trabajadores, pudiendo realizar todo tipo de acto comunicativo (envío de archivos, anuncio de reuniones, nombramientos, despedidas, etc.) Ha desplazado prácticamente al fax.

Es así que los órganos empresariales (empresas) pueden y confirman por los buzones electrónicos personales si el empleado ha abierto y subsecuentemente, leído el mensaje o las diferentes comunicaciones que la empresa ha enviado con anterioridad.

- Intranet. Su función se asemeja al internet, pero la diferencia es que constituye una web privada a la que acceden los empleados de la empresa mediante una clave personal, este tipo de tecnología permite un doble acceso, por un lado, a todos los sistemas multiplataforma de la organización o empresa, y por otro, a los recursos de internet. A diferencia de otros canales de comunicación interna tradicional, la intranet o e-Room no debe estar hecha para ser leída, sino para ser utilizada.

Cervera (2008) sostiene que “a través de esta vorágine tecnológica en todos los aspectos, las organizaciones tienden a entender que lo valioso está en compartir la información obtenida” (p. 59). Por lo que a través del Business to employee o Business-to-enterprise, estas empresas establecen los llamados portales de empleados que mejoran la comunicación intercambiable y por lo tanto la labor diaria de los trabajadores se ve agilizado.

Por lo que el secreto del éxito de una intranet después de su integración está en la actualización y mantenimiento, así debe ser concebida como un instrumento vivo, que prosiga evolucionando de acuerdo a lo que los usuarios y las empresas necesitan.

Comunicación ascendente

Se direcciona desde la base hacia arriba asumiendo como finalidad conocer la diversidad de opiniones e información de los trabajadores, así como también de lo que sucede en el nivel operacional de la organización. (Robbins, 2009, p.101)

Se mencionan algunas actividades como son:

- **Programas-Diálogo.** Canal de comunicación por la que el empleado expresa sus preocupaciones, quejas, ideas o inquietudes a la alta dirección con garantía de confidencialidad.

- **Buzón o programa de sugerencias.** Aquí se comunica sobre cualquier cambio en bien de los trabajadores que se desea realizar. Entre sus desventajas se puede citar al individualismo del trabajador, o la desconfianza de los mandos intermedios.
- **Encuestas de clima o satisfacción laboral.** Estas permiten que la empresa evalúe el entorno laboral desde el aspecto de relación con los mandos, carga de trabajo, etc. Éstas buscan que la empresa conozca algún tipo de problemas de sus empleados para así ayudarlos y los canales informativos más usados.
- **Acción sindical.**
- **Rotación del personal, absentismo y retrasos.** Aspecto que permite visualizar cómo se gestiona a las personas de una división o área de negocio.
- **Entrevistas de queja, dimisión.** Vienen a ser la forma de resolver dudas y problemas existentes, también el conocimiento de expectativas e insatisfacciones.

1.5. Funciones de la comunicación interna

Lacasa (2005) en su teoría acerca de este tema “establece que la comunicación interna cuenta con tres funciones” (p. 55)

Principales:

- **La importancia del personal,** la interacción: colaborador y la organización permite que el colaborador se involucre y efectúe sus anhelos en la organización, para que así exista la relación de éxito entre personal y la organización.
- **Cambio de actitudes,** es la manera más adoptada últimamente, por lo que con la tecnología existente y el proceso de globalización han permitido que las nuevas economías tengan más campos de desarrollo, por lo tanto las exigencias a los trabajadores es mayor. Estos cambios deben realizarse lo mejor posible.
- **Incremento de la producción,** aquí la empresa debe tratar en lo posible de que la información operativa debe ser entregada con antelación para que el trabajador conozca los objetivos planteados por su organización.

Por lo que Berges (2011) precisa que “la comunicación interna debe actuar, en primer lugar como compenetración hacia la consecución de los objetivos para obtener mejores resultados. Así contribuirá a que la empresa tenga una visión amplia de la realidad actual” (p. 54). Por lo que, esta comunicación busca que el trabajador se identifique con el pensamiento de los jefes, a la vez que se compenetre firmemente entre ellos para que se conozcan mejor y todos se involucren en obtener una mejor productividad. Siendo necesario insistir que el compromiso de iniciar y conservar una buena comunicación, es de responsabilidad de la plana jerárquica de la organización.

1.6. Formas de desarrollo de la comunicación interna

De acuerdo a Fernández (2005), “se comenta que dentro de la comunicación interna se establecen dos formas de desarrollo muy diferenciadas y con características diferentes” (p.90):

- **La comunicación formal**, está especificada por la organización jerárquica de la organización, controlándose de un modo planificado contando con una sucesión de instrumentos para ser aplicados. Lo que busca es tener informaciones relativas a la ejecución de las tareas y actividades del trabajo.
- **La comunicación informal**, está ligada sustancialmente con las relaciones interpersonales. afirmándose que es dinámica, directa y difícil de controlar, como consecuencia de que es el personal de la organización quien lo establece aparte de todo rigor laboral. Su forma está establecida por una integración de hábitos, empatías, costumbres y diferentes situaciones dentro de la actividad cotidiana.

1.7. Ubicación de la comunicación interna

Enrique (2011) manifiesta que “regularmente se realiza habitualmente desde el área de recursos humanos dependiendo en algunos casos del departamento de marketing. Anotando, que la forma adecuada es que alcance su pleno desarrollo y expansión” (p. 121).

Pero todo está girando en relación de la dimensión de la organización, del sector donde ésta realiza sus funciones, y de las situaciones que la rodean, los altos mandos de la empresa no confían en esta herramienta si no se gestiona con absoluta profesionalidad, transparencia y honestidad.

Ocurre que en reiteradas oportunidades los trabajadores se enteran de lo que ocurre en su empresa por los medios de comunicación, sin ninguna explicación por parte de su dirección. Cuando la comunicación interna es gestionada por la dirección de RR.HH. por lo general obtiene una orientación, enfocada a la visión laboral, comunicaciones relacionadas con los empleados, motivación y formación.

1.8. Criterios y objetivos que deben guiar el plan de comunicación interna

Por lo general, se pueden citar a los siguientes criterios: (Andrade, 2005)

- Brindar la información posible con mucha anterioridad antes que aparezcan los problemas.
- Integrar la información y de ser posible ampliarla cuando ocurran los acontecimientos.
- Siempre estar alertas para informar con la mayor rapidez posible, ante hechos significativos que no puedan preverse.

- No reconocer bajo ningún punto de vista que las personas o empleados tengan información por otros conductos.
- Coincidiendo con la actualidad existente, el trabajador está en la obligación de saber los qué, cómo, por qué, cuándo y dónde.

Los objetivos son:

- Demarcar los niveles de responsabilidad y ámbito de actuación con temas generales, temas de negocio y temas sensibles.
- Incrementar y ordenar el flujo de las informaciones de la organización. Pueden ser descendentes, ascendentes.
- Aumentar el trabajo de equipo.
- Dar a conocer y robustecer los valores de la cultura de la organización.
- Beneficiar la cercanía y la credibilidad que debe existir entre los dirigentes de la organización y los colaboradores.
- Dar a conocer eficientemente los mensajes de estrategia y política empresarial.
- Favorecer al desarrollo del compromiso y de la unificación del personal con el proyecto corporativo.
- Estar atentos y valorar las opiniones, actitudes y esperanzas del personal de la organización.
- Apoyar al avance del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Fomentar el liderazgo de la línea jerárquica.
- Engrandecer la comunicación como un todo integrante de las ocupaciones que cada trabajador desempeña en el desarrollo de su tarea laboral.

Afirma Cervera (2008) que las necesidades que se plantean regularmente en los empleados y que valoran son:

- El futuro y la seguridad
- Su carrera profesional
- La implicación en el cambio
- Agradecen la compensación y el reconocimiento.

1.9. Beneficios de la comunicación interna

Toda organización continuamente “transfiere cuantiosos mensajes al exterior, y de variadas formas, que instituyen empleo, despiden colaboradores, costean sueldos justos, elevados o de subsistencia; contundente, la cultura de la organización sale de una u otra forma a la calle” (Cervera, 2008, p.95).

Siendo uno de los elementos importantes en la comunicación el conformado por los integrantes o las personas que laboran en la organización.

Lo que no se cuestiona es que la comunicación interna deviene en autora primordial de la transparencia en la organización y, así, no habría de ser considerada como un transmisor de información. Tampoco como un modo de gestión que se deba seguir de vez en cuando. Simplemente, hay que observarla como una situación inherente a cualquier tarea o trabajo y es ineludible concretarla y definirla con precisión.

Así, se afirma que es fundamental que los beneficios resultantes de la práctica de la comunicación interna son el expresar a los integrantes qué es lo que se pretende de ellos, por qué y cómo, de tal manera que exista una mentalidad total y unida entre todos los miembros de la organización, mejor y mayor producción, reducción de costos, mejora del proceso de producción y, por ende, se obtienen mejores efectos, involucra a la plantilla en los objetivos valiosos de la organización, sustituye el rumor por la información real y transparente. (Fernández, 2005)

1.10 Medios y canales de la comunicación interna

Carretón (2007) menciona a los medios impresos más utilizados, pero no los únicos, por las organizaciones para estabilizar una relación informativa bidireccional con sus públicos internos; entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

El boletín informativo interno

Es uno de los formatos más populares porque se abre al tamaño de una revista pero puede ser plegado para su envío por correo dentro de un sobre estándar de correo.

Las características principales son:

- De muy buena calidad.
- Diseñado como una publicación informal para enviar información a un público objetivo en intervalos regulares, con un estilo ligero.

Los periódicos

Actualmente se podría afirmar están en desuso por la presencia del periódico digital. Su formato periodístico tiene las características siguientes:

- Barato y fácil de reproducir.
- Adecuado para organizaciones que tienen muchas noticias de las que informar.
- Si ha de llevar publicidad, avisos, o columnas de información sobre actividades de los empleados y de la organización, puede seguir el modelo del periódico tradicional.

Las revistas internas

Cuenta con las características:

- El empleado participa.
- El empleado debe sentirse identificado plenamente con los mensajes que en este soporte se expresan.
- Se deben suprimir cuando existan divergencias graves que no se pueden superar entre la alta dirección de la empresa y los empleados.

De acuerdo a Fernández (2005), los objetivos de una revista para empleados y jubilados son:

- Que la dirección asegure la comprensión y el apoyo de los trabajadores para realizar las operaciones, las actividades, los objetivos y los planes de la empresa.
- Reconocer los objetivos alcanzados por los empleados dentro y fuera del trabajo para mantener la moral alta.
- Educar a los empleados sobre temas como la economía del entorno en el que se encuentran, la seguridad y las obligaciones que como miembros de una comunidad tienen responsabilidad social.

Reuniones

Para Cervera (2008) son los aparatos de comunicación más eficaces siempre y cuando sean bien dirigidas, se obtendrán buenas producciones productivas.

Sirven también para darse cuenta del nivel de trabajo en equipo, nivel moral, dedicación y pueden obtener información apropiada de la salud funcional, operativa, de gestión y coordinación de una empresa.

- **Recepción de sugerencia**
- **Buzón de ideas o sugerencias.** Instrumento que conciente a los empleados realizar sugerencias a su dirección. Son formuladas en un formato ya determinado para el efecto, donde colocan sus datos. Se puede utilizar para sugerencias en el sentido de mejoras funcionales y operativas en la empresa, especialmente en los aspectos técnicos, organizativos, de las condiciones de trabajo y comunicativos.
- **Encuestas de opinión.** Herramienta de comunicación ascendente que siempre indaga de una forma metodológica una serie de informaciones sobre una cuestión de interés. De forma periódica o puntualmente por alguna circunstancia es necesario recibir la opinión del personal sobre algún tema de importancia para la empresa

Internet

Refiere Berges (2011) que “la tecnología que es adaptada para el uso interno de una compañía, siendo un concepto que proviene de las redes locales, en los que diferentes dispositivos de uso común están interconectados entre sí” (p.93).

Su uso aporta a la empresa en lo siguiente:

- Ahorro, al compartir los recursos.
- Eficacia en lo que respecta a la organización y funcionalidad, centraliza los documentos e informaciones.
- Sustitución de otros canales y medios físicos de transmisión de información tradicionales.
- Canalización de las comunicaciones por la propia red interna, con la ventaja de la bidireccionalidad inmediata.

La memoria o informe anual

Chiang (2012) toma en cuenta que “siempre brinda información sobre la organización empresarial a múltiples públicos, aunque su público por excelencia son los accionistas” (p. 33). La preparación de la memoria anual es función del departamento de relaciones públicas, de comunicación o en su defecto se debe subcontratar a una consultora staff externo. Probablemente sea el contacto escrito más costoso que tienen las organizaciones con sus accionistas y la comunidad financiera.

Se conoce que la estructura de la memoria es elástica con las necesidades y las políticas de la empresa, generalmente abarca (Chiang, 2012):

- Parte de introducción a la memoria. Carta del presidente muy corta en un estilo fresco y dinámico.
- Parte narrativa. Se presentan las cuentas anuales consolidadas y los datos fundamentales en la memoria de gestión en muchas ocasiones se encarga este trabajo, por su dificultad y complejidad, a una empresa especializada en auditorías económicas y financieras.
- Información financiera detallada sobre la situación y los resultados de la empresa en el ejercicio anterior. Cuentas saneadas y explicación de los directivos del contexto financiero de la empresa. Se incluye una carta de la agencia de auditoría de la empresa donde se desglosa detalladamente algunos aspectos. El material de esta sección, que es preparada por el departamento financiero y aprobado por los altos directivos, es objetivo y debe ser completamente exacto.

También, pueden incluirse:

- Los nombres de la plana ejecutiva principal y sus sueldos, nombres de los principales filiales. Puede resumirse en un cuadro estadístico que presente los datos estadísticos financieros sobre los últimos ejercicios.
- Revisión del año, dividida en capítulos descriptivos de cada departamento de la compañía; beneficios y dividendos de los accionistas; materias primas, servicios realizados para los colaboradores por otras firmas, salarios, impuestos; cuadro comparativo del número de accionistas durante un cierto número de años y su distribución geográfica que puede ser ilustrada a través de un mapa.
- Presupuesto simplificado o estado financiero de la compañía; información sobre, total de ventas, total de gastos, inversiones realizadas durante esos años y un análisis comparativo de las inversiones con años anteriores, total de dividendos de mano de obra directa e indirecta, índice del coste de vida, total de impuestos pagados, entre otros; prestación por la dirección de los resultados del último ejercicio, sus objetivos y la problemática pendientes. Aparece en la primera sección de la memoria, justo después del resumen de los datos financieros más destacados y se diseña para ofrecer una buena impresión de la gestión. El uso de fotografías permite sugerir la idea del vigor de la empresa.

La intranet

Carretón (2007) sugiere “que el avance y la evolución tecnológica llegan a las empresas proporcionándoles no únicamente una herramienta más a las ya existentes para comunicarse con sus públicos internos, sino que además, les concede poder disfrutar de las ventajas de la tecnología de la información, como el procesamiento electrónico de datos o la adopción de nuevas formas estructurales de organización que contribuyen a mejorar la productividad empresarial” (p. 64).

Esta herramienta aparece producto de la urgencia de centralizar la información para tramitar la comunicación y responder de manera efectiva a los públicos interesados y del deseo de optimizar el dominio de los sistemas, permitiendo que se involucre a todos los integrantes de una empresa, tanto en la obtención de información, como en su distribución.

Asimismo, según Carretón (2007), la intranet viene a ser la conducción de parte de algunas tecnologías y de la parte estructural de la internet para las utilidades de transferencia y de proceso de los flujos de información internos de un conjunto de usuarios ya previamente identificados. Convirtiéndose en un instrumento más que apoya y prepara la conducción de la comunicación interna. Siendo su acceso limitado a los miembros de la empresa por la entrega de un código de contraseña e identificación de usuario.

Lo que busca es el intercambio y el almacenamiento de información de necesidad primordial para conseguir los fines de la organización.

Así, la intranet es usada por las empresas para:

- Publicar documentos internos que después pueden ser comunicados al exterior.
- Emitir políticas corporativas al resto de sucursales en tiempo real.
- Formular preguntas, dudas, hacer sugerencias que serán resueltas por la persona competente en cada caso.
- Facilitar el debate inmediato y sincrónico entre diferentes miembros.
- Editar manuales, guías, instrucciones, revistas y documentos.
- Editar notas de prensa, que aunque se dirijan a los medios respectivos de comunicación de masas, pueden ser consultadas por los empleados.
- Publicar notas internas, crear catálogos tableros de anuncios digitalizados.
- Favorecer el trabajo en equipo.
- Mejorar la atención al cliente.
- Compartir ideas, problemas, proyectos, entre otros.

Sosteniendo en sí, Chiang (2012) que es un instrumento que favorece y enriquece la comunicación interna de doble flujo, es decir, la comunicación ascendente, la descendente y la horizontal o transversal entre la totalidad integrante de la empresa, pero también es de gran utilidad para el empleado como herramienta de gestión y resolución de dudas o problemas que pueden surgir en sus relaciones con públicos externos, concretamente con los clientes.

1.2 DESEMPEÑO LABORAL

1.2.1 Definiciones:

Se evaluará algunas definiciones de esta variable, siendo una de ellas la formulada por Newtron (2001) que sostiene que “en lo que respecta al desempeño laboral viene a ser el nivel de ejecución logrado por el trabajador en la consecución de las metas organizacionales en un tiempo determinado y está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir” (p.56).

También se ha formulado otra definición donde se afirma que se ha convertido en la “eficacia del personal que labora en las organizaciones, siendo útil, logrando que el individuo funciones desempeñando una gran labor y satisfacción laboral” (Robbins y Timothy, 2013, p.36).

Así el desempeño conceptualiza el rendimiento laboral, como la capacidad que posee una persona para poder hacer, elaborar, producir, acabar y poder generar trabajo

empleando menos tiempo, con el menor esfuerzo y la mejor calidad, todo esto enviado a la evaluación que producirá como resultado su desenvolvimiento.

1.2.2 Evaluación del desempeño

Lacasa (2005) manifiesta que “el desempeño situacional se ocupa del rol en un puesto que no es otra cosa que el desenvolvimiento de la persona que lo ocupa” (p.94). Es así que varía de una persona a otra dependiendo de muchos factores de tipo condicionado y que generan influencia en él.

Sostiene Andrade (2005):

“En lo que concierne al esfuerzo individual se afirma que éste tiene dependencia de las destrezas y capacidades personales y del rol que realiza. Condicionada por las variables que funcionan en el desempeño en el puesto. Siendo la evaluación del desempeño una apreciación metódica del desenvolvimiento del individuo en un puesto a la vez también de su potencial de desarrollo” (p. 121).

Enrique (2011) explica que se conoce también que cuando se avalúa a los individuos que desempeñan funciones laborales en una determinada organización se apliquen diversos procedimientos llamados por nombres diferentes, por decir, valoración del desempeño, tasación de méritos, valoración de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Así, la evaluación del desempeño viene a ser algo dinámico, porque las organizaciones proceden a examinar a sus empleados continuamente.

Evaluación que encarna una técnica de administración necesaria en el desempeño administrativo. Permite averiguar los problemas que acarrea una inspección del personal y la mezcla del empleado a la organización, así como contrariedades, derroche de empleados que poseen mayor potencial que el exigido por el puesto, etc. Así basándonos en la problemática identificada, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de Recursos Humanos conforme con las necesidades de la organización.

1.2.3 Factores que influyen

Según Chiavenato (2007) “fija las áreas y/o factores que establecen el desenvolvimiento de un trabajador, siendo éstos:

- comunicación,
- resolución de problemas,
- toma de decisiones,

- profesionalismo,
- aceptación al cambio,
- iniciativa,
- relaciones interpersonales,
- responsabilidad,
- trabajo en equipo,
- actitud y
- desenvolvimiento en el trabajo.

Snell & Bohlander (2013) manifiestan que “el desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse en tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente” (p.81). Es decir, cada persona posee un patrón único dotado de fortalezas y debilidades que ejercen atribución en el desempeño laboral. Siendo muy probable, que los empleados talentosos que tengan poca motivación no alcancen el éxito. Recalcando que diversos factores del ambiente de trabajo puedan influenciar en el desempeño ya sea en forma positiva o negativa.

Mencionando en el asunto capacidad, los siguientes: (Aramburú, 2012)

- Habilidades técnicas.
- Habilidades interpersonales.
- Habilidades para solucionar problemas.
- Habilidades analíticas.
- Habilidades de comunicación.
- Limitaciones Físicas.

En lo que concierne a la motivación: (Aramburú, 2012)

- Ambiente de carrera.
- Metas - Expectativas.
- Satisfacción y frustración en el trabajo.
- Percepciones de justicia.
- Relaciones con los demás integrantes de trabajo.

Y al ambiente: (Aramburú, 2012)

- Equipo – materiales.
- Diseño del puesto.
- Condiciones económicas.
- Sindicatos.

- Reglas y políticas.
- Soporte en la administración.
- Leyes y regulaciones

Por su parte Toro & Cabrera, (1985) proponen que los factores que influyen en el desenvolvimiento laboral, son factores condicionantes de: antecedentes, intervinientes y consecuentes; para lo cual reestructuran de la siguiente manera:

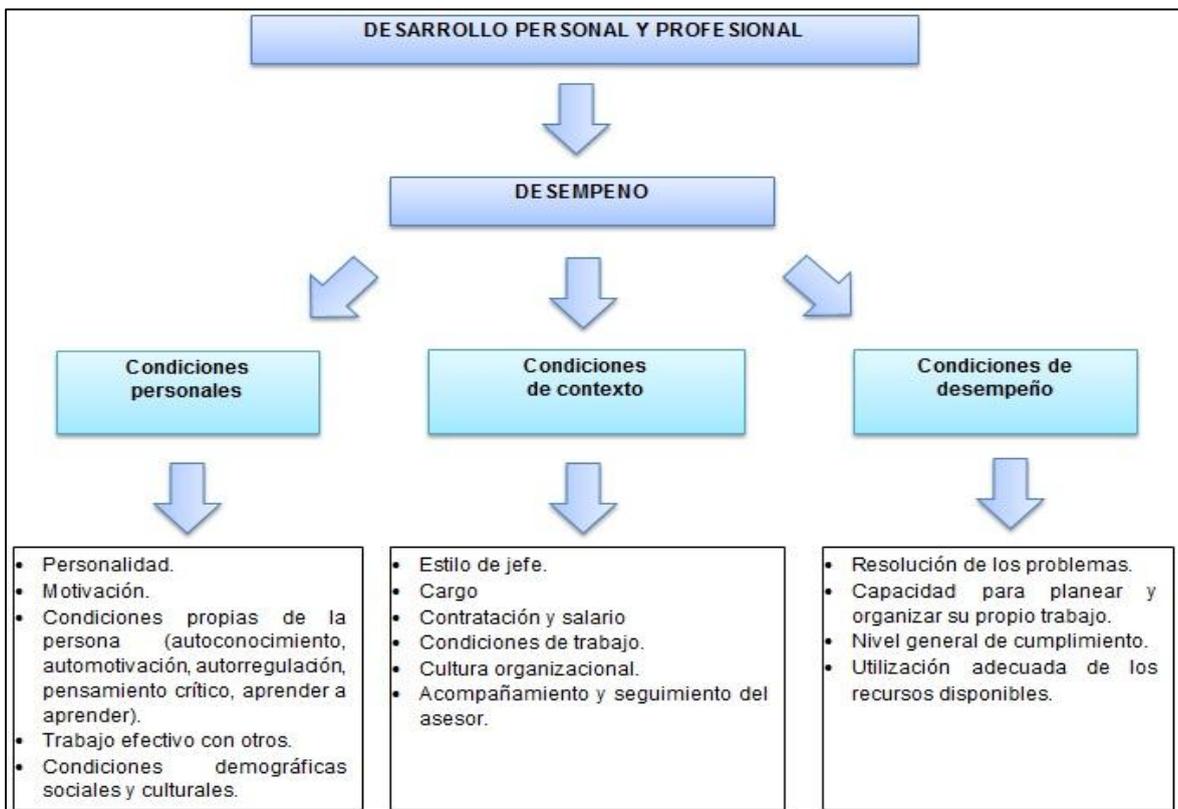


Figura 1. Factores que inciden en el desempeño laboral.

Fuente: Centro de Desarrollo Profesional – Universidad ICESI (2010).

1.2.4 El empleo adecuado de la evaluación del desempeño:

Para Chiavenato (2009) “los primeros pasos del encargado de la función de administración de Recursos Humanos dirigidos a Instrumentar la evaluación del desempeño deben ser” (p.63):

1. Garantizar un clima en lo laboral de acato y compañerismo.
2. Propiciar que se tomen responsabilidades y se fijen metas de trabajo.
3. Desarrollar en lo posible un modelo de administración que sea democrática, participativa y consultiva.

4. Crear una intención de dirección y mejora continua de las personas.
5. Incentivar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación y desarrollo personal y profesional.
6. Convertir la evaluación del desempeño en un respectivo proceso de diagnóstico de alternativas de crecimiento en lugar de un sistema integrado arbitrario basado en juicios.

1.2.5 Responsabilidad de la evaluación del desempeño

Coordinando con la política que acoja la organización, es cierto que la responsabilidad de la valoración del desempeño se le atribuya al gerente, al propio trabajador, al trabajador y a su jefe, al equipo de producción, al área de la administración de Recursos Humanos o a una comisión para la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009).

Estas opciones implican:

1. El gerente

En las diversas empresas, tiene la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus empleados, el propio gerente o el supervisor se encargan de juzgar el desenvolvimiento del personal contando con la asesoría del área que administra a los trabajadores, estableciendo los respectivos instrumentos y apreciaciones para tal estimación. Debido a que el gerente o supervisor no poseen la sapiencia necesaria para programar, mantener y desplegar un plan ordenado de evaluación. (Chiavenato, 2009)

Así el área encargada de la administración de las personas la desempeña una función de “staff” y se encarga de instruir, dar seguimiento y controlar el sistema, así cada jefe conserva su autoridad de línea y procede a evaluar el desempeño laboral de los subordinados apelando al esquema que marca el sistema. Siendo necesario precisar que en estos tiempos, este modelo de trabajo provee mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente administre adecuadamente a su personal.

2. La propia persona

Chiavenato (2009), sostiene que “en las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación” (p.94). Empleando esas organizaciones la autoevaluación del desempeño, propiciando que cada individuo valora el propio desenvolvimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a indicadores que le administra el gerente o la organización.

3. El individuo y el gerente

Actualmente, se conoce que las empresas tienen una estructura avanzada, referido de la administración del desenvolvimiento. Así, resurge la antigua administración por objetivos (APO), con nueva presentación y sin los conocidos traumas que determinaban su realización en las organizaciones, como son la arbitrariedad, despotismo y el firme estado de tirantez y angustia que estimulaba en los implicados. Con esta nueva APO, la valoración del desempeño discurre por los siguientes caminos: (Chiavenato, 2009, p.91)

- A. *Formulación de objetivos mediante consenso*: Primer movimiento del acontecimiento participativo APO, objetivos son expresados en conjunto por el trabajador y su gerente, por un real trato para culminar en un consentimiento. Cuando se alcanzan los objetivos, la empresa debe lograr una merced, y el trabajador examinado, una fracción directa del mismo, como un promedio o cierto modo de salario variable, sin tener en cuenta la forma, el incentivo debe ser lo suficientemente convincente para estimular y conservar cierto tipo de conducta.
- B. *Compromiso propio para lograr los objetivos formulados por ambas partes*: se muestra un contrato formal o psicológico que personifica el acuerdo respecto a los objetivos. El evaluado debe aceptar los objetivos. Siendo una situación sine qua non del sistema.
- C. *Pacto y negociación con el gerente respecto del estipendio de los recursos y de los modos estrictos para conseguir los objetivos*: cuando los objetivos son definidos, se continúa con la obtención de los recursos y los modos para conseguirlos con efectividad. Éstos pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Personifican el costo necesario para lograr los objetivos deseados.
- D. *Desempeño*: significa el proceder de la persona evaluada enfocado a lograr efectivamente los objetivos. Por esto, el desempeño establece la destreza individual para conseguir los objetivos pretendidos.
- E. *Cotejo firme de los resultados y comparados con los objetivos*: se trata de verificar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, deben tener elementos cuantitativos verosímiles y honestos y, y consecuentemente, que den una idea objetiva y clara de cómo están encaminadas los sucesos y cómo se encuentra el atrevimiento del evaluado.
- F. *Retroalimentación interna y continúa evaluación conjunta*: involucra la realimentación y un extenso apoyo a la comunicación, siendo el objetivo reducir la discordancia e incrementar la consistencia.

1.2.6 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Cuando se examina el desenvolvimiento de grandes grupos de individuos en las empresas, ésta ocasiona soluciones que se vuelven métodos de evaluación muy populares, éstos son los llamados métodos tradicionales de estimación del desenvolvimiento laboral. Que varían de una organización a otra, debido a que cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las secciones de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etcétera.

Se pueden utilizar variados métodos de valoración del desempeño y organizar cada uno de ellos en forma de procedimiento de evaluación conveniente para el tipo y las peculiaridades del personal implicado. Este ajuste es esencial para que el procedimiento origine excelentes resultados. La valoración del desenvolvimiento es un camino, una técnica y un utensilio, pero no un fin en sí. Es una forma para recopilar información que se pueden anotar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En suma, es simplemente un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical.

A continuación, se citan los métodos de evaluación que utiliza el desempeño:

A1. Método de escalas gráficas

Chiavenato (2009), sostiene que es el método más común y sencillo, su aplicación es con cuidado para equilibrar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden obstruir en los resultados. Pero es causal de críticas, cuando vuelve los resultados a simples expresiones de números utilizando métodos estadísticos o matemáticos para atenuar las diferencias de orden personal de los evaluadores.

Mide el desenvolvimiento de las personas con factores ya establecidos y asentados, usa un cuestionario de doble entrada, donde las líneas horizontales son los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Estos se seleccionan y escogen para definir las formas que se desea evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una representación concisa, simple y objetiva. Cuanto mejor se realice, se logrará mejorar la precisión del factor. Así evaluando los dos extremos existen tres opciones: (Chiavenato, 2007, p.111)

1. *Escalas gráficas continuas*: en las cuales se definen dos puntos: uno final y otro inicial, y su evaluación está situada en cualquier punto de las líneas que los une. Existiendo un límite máximo y mínimo para la diversificación del factor

evaluado, por lo que dicha evaluación se ubica en cualquier punto de ese rango de variación.

2. *Escalas gráficas semicontinuas*: tratamiento idéntico al realizado en las escalas continuas, pero diferenciando que entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), existen puntos intermedios ya definidos para realizar una mejor evaluación.
3. *Escalas gráficas discontinuas*: aquí se estableció y describió la ubicación de sus marcas, y aquellas que el evaluador asumirá escoger una para evaluar el desempeño. Los ejemplos presentados a continuación serán escalas discontinuas.

Con el fin de lograr mejores evaluaciones, se dan con gráficas de dos entradas: en entradas horizontales (líneas) se ubican los factores de evaluación del desempeño, y en las verticales (columnas), los grados o calificaciones de los factores. De ahí surgen de dos entradas muy características de esta forma de evaluación. (Chiavenato, 2009)

Algunas empresas utilizan el método de evaluación de las escalas gráficas para proporcionar puntos con la finalidad de cuantificar los resultados de manera que resulte adecuada las comparaciones entre trabajadores. Los factores se ponderan y toman valores en puntaje de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez terminada la evaluación, se suman los puntos de los trabajadores. Esta resultante simplificada de la apreciación del desempeño: por un lado se ponderan los resultados y así se facilitan las comparaciones en su totalidad, pero además se aminora la compleja gama de desempeño a un simple número carente de significado.

1.2.7. Condiciones personales

1. Personalidad

Coincidiendo con este enfoque, ser solo eficiente no sirve de nada pues, al luchar únicamente por sus intereses, la organización evaluará al individuo de manera negativa y tendrá sus días contados. Por el contrario, el individuo que solo es eficaz produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, con el sacrificio de su familia y vida social. (Chiavenato, 2009)

Se tiene que ser eficaz para proporcionar resultados a la organización y eficiente para progresar en la vida, así la responsabilidad principal de la integración de los objetivos empresariales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración. Es ella la que debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que sea necesario, por lo que la organización está dependiendo de las

personas, que es un recurso indispensable e intangible. De esta manera, la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida como los objetivos de ambos están intrínsecamente unidos y entrelazados.

2. Trabajo efectivo con otros

Aquí es necesario acotar que el trabajo deja de ser individual, solitario y aislado para transformarse en una actividad grupal, solidaria y conjunta. Mientras que los puestos se redefinen, los equipos están cada vez más en boga. Actualmente, en lugar de dividir, separar y aislar, es importante juntar e integrar para obtener un efecto sinérgico y multiplicador. Las personas trabajan mejor, y están más satisfechas, si lo hacen conjuntamente. Equipos, células de producción, trabajo conjunto, participación, solidaridad, consenso, decisión en equipo, empowerment, autoadministración, multifuncionalidad, polivalencia, son las palabras actuales en las organizaciones. (Chiavenato, 2007).

3. Equipos de trabajo – Trabajo efectivo con otros

Son un conjunto de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respecto de la realización del trabajo, como programación, horario, métodos y procesos. Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo administrativo de nivel superior. Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Eso significa polivalencia. (Chiavenato, 2007)

Los miembros son responsables del logro de resultados y metas, y deciden entre sí la distribución de las tareas, programan el trabajo, capacitan a los demás, evalúan la contribución de cada uno y son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora continua.

4. Equipos de alto desempeño

Chiavenato (2007) sostiene que por lo general, los atributos principales de los equipos de alto desempeño son los siguientes:

- Participación: todos los miembros están comprometidos con la delegación de autoridad (empowerment) y la autoayuda.
- Responsabilidad: todos los miembros se sienten responsables del resultado del desempeño.
- Claridad: todos los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.

- Interacción: todos los miembros se comunican dentro de un ambiente abierto y confiable.
- Flexibilidad: todos los miembros quieren modificar y mejorar el desempeño.
- Concentración: todos los miembros están dedicados a cumplir con las expectativas del trabajo.
- Creatividad: todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo.
- Rapidez: todos los miembros actúan rápidamente ante los problemas y oportunidades.

5. Condiciones social y cultural

Montaña (2015) manifiesta que los gerentes deben adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que operan. Conforme cambien estos valores, costumbres y gustos, los gerentes también deben cambiar. Por ejemplo, como los trabajadores han comenzado a buscar formas de vida más equilibradas, horarios de trabajo más flexibles e incluso guarderías en las mismas instalaciones de la compañía. Las tendencias socioculturales pueden limitar potencialmente las decisiones y acciones de los gerentes.

Así Newtron (2001) sostiene que “las condiciones demográficas abarcan tendencias en las características de la población como género, edad, nivel de educación, ubicación geográfica, ingresos y composición familiar” (p.90). Los cambios en esas características pueden afectar la forma en que los gerentes plantean, organizan, dirigen y controlan. Aunque cada grupo tiene características propias, la generación Y es de particular interés, ya que sus miembros aprenden, trabajan, compran y juegan de manera fundamentalmente diferentes que están comenzando a afectar la forma en que las organizaciones son dirigidas.

1.2.8. Condiciones de desempeño

1. Resolución de problemas

Arana (2009) reflexiona y afirma que “Una de las habilidades básicas del líder es su capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos” (p.122). La resolución de problemas está, pues, conexas con la toma de decisiones oportuna y correcta. Ese es un aspecto muy práctico del liderazgo, los problemas forman parte de las situaciones que el líder tiene que gestionar.

Ahora, el líder necesita saber cuándo está frente a un problema. ¿Cómo sabe el líder que está frente a un problema? Un problema surge cuando el estado real de

las cosas no se ajusta al estado deseado, como cuando las ventas disminuyen por debajo del nivel mínimo esperado, o aparece un competidor con tecnología más avanzada, o existen limitaciones financieras.

Hay varias señales que nos dicen cuando estamos frente a un problema:

- Se ha roto un patrón existente en el desempeño de la organización. Por ejemplo, bajo la productividad por debajo del mínimo aceptable.
- Ocurrió una desviación del plan establecido. Los gastos están muy por encima del presupuesto aprobado.
- El líder es abordado y bombardeado por las personas con preocupaciones e inquietudes que no logran resolver, como quejas de clientes, proveedores o empleados.

2. Capacidad para organizar su propio trabajo

Afirma que en ocasiones se presentan dificultades en la labor debido a que no nos organizamos adecuadamente, permitiendo el acumulamiento de las tareas, en puntas de trabajo, de modo que nuestro tiempo se dispersa en mil tareas diferentes, que, incluso, hacemos a la vez. Por ello algunas ideas genéricas pero que a la larga resultan útiles son las siguientes:

- Delegar. Y acompañar a esta delegación de rendimiento de cuentas.
- Derivar correos electrónicos. Que los revise el personal administrativo o de la secretaría, que también puede llevar la agenda.
- Separar lo urgente de las situaciones no tan apremiantes. Y en cualquier caso (incluso en las actuaciones inmediatas), tener presente cuál es el rumbo que deseamos seguir.
- Identificar cuáles son los aspectos que, aunque no sean urgentes, son más importantes.
- Estudiar qué debemos priorizar y qué podemos demorar, y cuáles son los costes y consecuencias de no abordar inmediatamente un tema. Hay temas que maduran por sí solos y no requieren de una intervención directa, y en cambio otros generan altos costes si no se tratan de inmediato.
- Priorizar aquellas decisiones de las cuales dependa el trabajo de terceras personas.
- Cuando no se dispone de suficiente información, de hallarse encallado en un tema, de prever que puede generar malestar entre el profesorado, posponer la decisión para el momento en que se posean más datos.

- Llevar un registro que me permita saber cuáles son las disfunciones más habituales con la finalidad de tomar medidas para corregirlas, planificando mejor los procesos.

3. Logros y metas personales

Afirma de modo sustancial que “Los gerentes de todos los niveles y de todas las áreas de las empresas toman decisiones. Es decir, hace elecciones. Los gerentes de nivel medio y bajo toman decisiones sobre programas de producción, problemas de calidad de producto, aumentos de sueldos y disciplina de empleados” (Arana, 2009). La toma de decisiones no es algo que sólo hacen los gerentes; todos los miembros de una organización toman decisiones que afectan a sus trabajos y a la empresa para la que trabajan.

Las etapas para la toma de decisiones y en la búsqueda de la resolución de un problema, son:

- Etapa 1: Caracterización de un problema.
- Etapa 2: Caracterización de los criterios de decisión.
- Etapa 3: Ponderación de criterios.
- Etapa 4: Desarrollo de alternativas.
- Etapa 5: Análisis de alternativas.
- Etapa 6: Elección de una alternativa.
- Etapa 7: Implementación de una alternativa.
- Etapa 8: Valoración de la efectividad de la decisión

Se conoce que “si las organizaciones toman en cuenta que los fines son más importantes que los medios, los resultados del logro de metas se convierten en un favor adecuado para evaluar” (Wayne & Robert, 2005). Las empresas siguen este enfoque cuando se utiliza un proceso encaminado hacia las metas. Los resultados establecidos deben estar bajo el control de la persona o el equipo, y esos resultados bene ser los que conduzcan al éxito de la empresa. En niveles superiores, las metas se podrían relacionar con aspectos financieros, como las utilidades o el flujo de efectivo, y aspectos del mercado como la participación en el mercado o la posición en este. Es niveles organizacionales inferiores, los resultados podrían ser lograr la satisfacción de las necesidades de calidad del cliente y realizar entregas acorde con el programa comprometido.

1.2.9. Competencias de colaborador

Chiavenato (2009) sostiene que “las competencias, ayuda a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía” (p. 110). Así se crean talentos en la organización, al delimitar las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias del mejor modo posible.

Por su parte, Newtron (2001) refiere que “en años recientes, las investigaciones han mostrado que hay cinco dimensiones básicas de la personalidad sobre todas las demás y engloban la mayoría de las variantes importantes de la personalidad humana” (p.81). Los cinco rasgos de la personalidad en el modelo de los cinco grandes son:

1. Extroversión. El grado en que alguien es sociable, conservador y firme.
2. Amabilidad. El grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.
3. Escrupulosidad. El grado en que alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
4. Estabilidad emocional. Situación en que cualquiera se siente tranquilo, entusiasta y seguro (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).
5. Apertura a la experiencia. El grado en que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

1. Conocimiento del trabajo

La habilidad en el trabajo ha sido considerada tradicionalmente por los altos ejecutivos de las empresas como la habilidad técnica para desempeñar un trabajo dentro de la organización. (Toro & Cabrera, 1985)

Esta habilidad era el sumatorio de la educación de la persona, su formación y prácticas, y su experiencia laboral, asumiendo que las habilidades interpersonales, la comprensión del puesto de trabajo y el poder organizacional eran intrínsecas del individuo y estaban presente. Si bien es cierto que la habilidad técnica es uno de los factores que muestran la habilidad para desempeñar un trabajo, asumir que el resto de factores están ya presentes en la persona supone asumir un riesgo para la organización, ya que hay que considerarlos todos en su conjunto para evaluar la habilidad de una persona. (Toro & Cabrera, 1985)

Las habilidades interpersonales tienen que ser apreciadas dentro de estos factores de habilidad porque muestran cómo una persona lidera a sus subordinados; cómo trabaja con sus superiores; y como desarrolla relaciones duraderas con los compañeros, clientes o proveedores. Por lo que el conocimiento del trabajo a

desempeñar también tiene que ser considerado como parte fundamental de este grupo de habilidades, ya que implica que si el empleado no conoce las expectativas de su superior, o las necesidades de su cliente, entonces no conoce realmente cuál es su trabajo que debe realizar. Por tanto, difícilmente podrá entregar los resultados esperados. (Toro & Cabrera, 1985)

2. Capacitaciones

Se conoce que el desarrollo de las personas dejó de ser tarea exclusiva del departamento de capacitación y desarrollo (CyD) para convertirse en una preocupación holística de la organización. (Chiavenato, 2009)

Por lo tanto la administración del conocimiento y las competencias, la creación de universidades corporativas, la evolución de las empresas en organizaciones de aprendizaje son consecuencias habituales de ese cambio; una verdadera reunión de esfuerzos conjuntos e integrados para aumentar el aprendizaje organizacional.

1.2.10. Actitud en el trabajo

“Mayormente pasamos más tiempo en nuestro lugar de trabajo que en nuestras casas” (Universia, 2014), es por ello que resulta necesario conocer cuál es la mejor postura a tomar frente a dificultades o malos días. Así como el conocimiento y la capacidad, las empresas valoran a los empleados que tienen una actitud positiva, saben relacionarse y trabajar en equipo. Descubre cómo cambiar tu actitud en el trabajo para lograr más y mejores cosas.

Cuando se actúa de forma positiva, se logra conseguir lo que queremos y disfrutamos mucho más de la vida. Igual sucede en el ámbito laboral, al enfrentar cada día de forma positiva se obtendrá resultados positivos. Incluso en esos días en que preferimos no salir de la cama, ponerle una buena cara nos traerá beneficios. Además debemos aprender a trabajar en equipo y relacionarnos con nuestros compañeros sin recurrir a falsedades o malas caras.

Ser uno mismo es una clave fundamental para lograr un buen clima laboral. Nuestras ideas, nuestra forma de ser tiene que ser conocida por todos nuestros compañeros para saber relacionarnos de manera auténtica. Tener amigos en el trabajo aumenta la satisfacción profesional ya que genera un entusiasmo y compromiso mayor que si no lo tendríamos. Seremos más productivos y proactivos porque contaremos con apoyo para aplicar decisiones acertadas, además de que tendremos confianza para tener acceso a información o proyectos ampliando nuestra zona de influencia.

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objetivo, ante una situación que comprende objetivos y personas ante una idea. Con mucha frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica. El conocimiento de la actitud permite predecir el comportamiento tanto en la organización empresarial como en los aspectos de la vida. (Arana, 2009)

Por lo tanto, una actitud de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto. (Chiang, Martín & Núñez, 2010, p. 126).

1. Compromiso en el trabajo

El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los empleados comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.

Este compromiso se transforma en un camino de doble vía entre empresa y trabajador. A la empresa le conviene el compromiso del trabajador y a éste ser convenientemente retribuido por ello. La empresa debe siempre tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y su carrera.

Los empleados comprometidos y empoderados se implican totalmente, se entusiasman con su trabajo y actúan de forma tal que contribuyen al éxito de la organización, según estudios y encuestas, el compromiso es un dato que mide el grado de vinculación emocional positiva o negativa de un empleado en relación con su puesto de trabajo, su jefe, sus compañeros y la empresa, y este compromiso influye profundamente en su voluntad de aprender y mejorar en el trabajo.

2. Comunicación con el cliente

La comunicación es parte importante para brindar un servicio excelente. Porque de la comunicación que reciben los clientes, ya sea por parte de la empresa o de otros afuera de la empresa, el cliente va formando sus expectativas respecto al servicio que va a recibir. Y se consigue calidad del servicio cuando las expectativas coinciden con la prestación recibida y, aún mejor, cuando la prestación supera las expectativas. (Arana, 2009)

“La atención cliente es un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso”

(Robbins y Timothy, 2013). La comunicación entre los actores que forman parte de este servicio, debe ser fluida para que ésta sea eficaz y satisfactoria para los usuarios. Las expectativas y la prestación recibida deben ir de la mano.

(Normas ISO 9001) sostiene que, la organización debe determinar la necesidad e implementar sistemas para comunicarse con el cliente en relación con:

- Informaciones relativas al producto.
- Pedidos, contratos, gestión de pedidos, retroalimentación, quejas.

1.2.11. Aptitud en el trabajo

Día a día la característica de un mercado laboral implica mayor exigencia y las empresas deben demandar a sus empleados nuevas habilidades para contribuir al crecimiento de la organización; las 10 características que debe tener un empleado para triunfar en su trabajo, son: (Universia, 2014)

- Manejar idiomas
- Capacidad de adaptación.
- Lealtad.
- Ser polivalente.
- Poseer habilidades financieras y en el ámbito contable.
- Proactividad.
- Capacidad de trabajo.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad de innovación.
- Buen relacionamiento.

Se sostiene, además, el buen relacionamiento entre empleados es una característica de gran importancia “Los trabajos en equipo son importantes dentro de una empresa considerando que contribuye a una comunicación fluida y un alto nivel de trabajo en equipo” (Chiavenato, 2007, p.99) Las relaciones con clientes y proveedores también son beneficiadas con un trabajador con buenas aptitudes para las relaciones sociales.

1. Capacidad de respuesta

Además “el ser humano tiene una capacidad limitada de respuesta. El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona” (Chiavenato, 2009, p. 121). Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, pues sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a limitaciones.

2. Proactividad

De por sí, la persona es proactiva. La conducta se orienta a la consecución de sus necesidades personales y al logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden resistirse a colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo del supervisor. De manera general, la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado a los objetivos personales) de quienes intervienen en la organización. (Arana, 2009)

3. Relaciones interpersonales

Mejorar las relaciones interpersonales son fundamentales para alcanzar el éxito en los distintos planos de la vida; laboral, académico, de amistad, de pareja. Y es importante entender que, aunque todo queremos, e incluso necesitamos momentos de soledad y reflexión, no menos cierto es que la interdependencia es clave en la vida. (Snell & Bohlander, 2013)

Elementos claves para sostener relaciones positivas con otros

- Empatía: entiende que cada persona es una huella digital, única e irrepetible, no puedes esperar que los demás piensen y sientan como tú; aceptar la diversidad es un elemento clave para relacionarte con otros. Ponte en los zapatos del otro y sumérgete en la aventura de intentar entender y comprender cómo se siente, y que piensa, no dejarás de fascinarte en esta aventura si te atreves a disfrutar de esa diversidad; cada cabeza es un mundo.
- Respeto: respetar es aceptar ideas que son distintas a las tuyas. Respetar entonces es no juzgar, cada quien tiene su historia, sus vivencias que es muy probable que no coincidan con las tuyas o por lo menos no es todos los puntos. Es dar lo que queremos recibir, si las diferencias son muy amplias esto no quiere decir que estés obligado (a) a ser amigo (a) de esa persona, pero si a respetar sus creencias sin pretender cambiarlas o demostrarle que las tuyas son mejores. Lo ideal es enfocarte en los puntos de encuentro y desarrollar la relación del tipo que sea desde una perspectiva positiva.

1.2.12. Percepción en el trabajo

La percepción en el trabajo según (Chiavenato, 2007), considera las condiciones en el trabajo; Herzberg, considera la Satisfacción de trabajo.

1. Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente en que se hace la labor, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o se exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones.

(Chiavenato, 2009) Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación:

Satisfacción de Trabajo.

Wayne & Robert (2005) sostienen que:

Factores higiénicos: se indica a las características que rodean a la persona en su entorno laboral; comprenden las situaciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los elementos higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados.

La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que solo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos componentes higiénicos son óptimos, únicamente evaden la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción y son las siguientes:

- Contextos de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencias técnicas del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Los componentes higiénicos constituyen el contexto del puesto.

a) **Factores motivacionales:** referidos a lo que contiene el puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy elevado a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la realización de tareas y movimientos que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los

factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reduce.

Por eso se les denomina factores de satisfacción constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

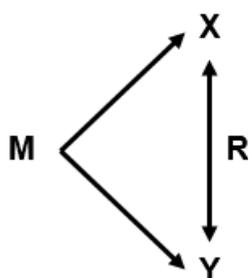
- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

Newtron (2001) afirma que los elementos comprometidos de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto es la satisfacción profesional no es la insatisfacción, si no carecer de satisfacción profesional, de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, no la satisfacción.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de Investigación

Consultando a Hernández, Fernández y Bautista (2003), el diseño es No Experimental correlacional de Corte Transversal, porque el estudio se realizó en una determinada situación.



Dónde:

M: Trabajadores de la Empresa GAP.

X: Comunicación interna.

Y: Desempeño laboral.

R: Relación entre las variables X e Y.

3.2 Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Comunicación interna

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE INDEPENDIENTE Comunicación interna	Es el conjunto de actividades efectuadas por la empresa con la finalidad de crear y mantener excelentes relaciones con y entre sus miembros, usando diversos medios de comunicación que los tengan constantemente informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo a lograr los objetivos trazados por la empresa (J. Alvarez 2007)	Valoración obtenida al aplicar el Cuestionario que evalúa la comunicación interna en base a dos dimensiones (Comunicación con el jefe y comunicación con los compañeros) utilizando la escala de likert (4, 3, 2, 1 y 0); categorizándose en tres niveles: alto (38 - 56), medio (19 - 37) y bajo (0 - 18).	Comunicación con el jefe	Alto 22 - 32 Medio 11 - 21 Bajo 0 - 10	Razón
			Comunicación con los compañeros	Alto 17 - 24 Medio 8 - 16 Bajo 0 - 7	

VARIABLE DEPENDIENTE:

Desempeño laboral

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE DEPENDIENTE Desempeño laboral	Es el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan de la empresa (Bohórquez 2012)	Valoración obtenida al aplicar el Cuestionario que evalúa el desempeño laboral en base a tres dimensiones (desempeño de la función, características individuales y la efectividad) utilizando la escala de likert (4, 3, 2, 1 y 0); categorizándose en tres niveles: alto (41 - 60), medio (21 - 40) y bajo (0 - 20).	Desempeño de la función	Alto 14 - 20 Medio 7 - 13 Bajo 0 - 6	Razón
			Características individuales	Alto 14 - 20 Medio 7 - 13 Bajo 0 - 6	
			Efectividad	Alto 14 - 20 Medio 7 - 13 Bajo 0 - 6	

3.3 Población, muestra y muestreo

Población:

La población objetivo está conformada por todo el personal de la Empresa GAP de Trujillo, la cual está conformada por 35 trabajadores.

Muestra:

Por el carácter del estudio y por el tamaño poblacional, se estableció que la muestra esté determinada por el total poblacional; es decir, la muestra está representada por los 35 trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo.

Muestreo:

Muestreo no probabilístico, porque se estudiará a toda la población objetivo por conveniencia de ser de un tamaño accesible.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

VARIABLES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p>Variable independiente Comunicación interna</p>	Encuesta	Cuestionario de comunicación interna
<p>Variable dependiente Desempeño laboral</p>	Encuesta	Cuestionario de desempeño laboral

Fuente: Anexo 1 y 2.

Validez interna:

La consistencia interna del cuestionario para evaluar la comunicación interna y el desempeño laboral, se aplicó el coeficiente “ r_p ” de Pearson en las preguntas del cuestionario de medición, donde resultó un $r_p = 0.922$ ($r_p > 0.70$) para la comunicación interna y $r_p = 0.909$ ($r_p > 0.70$) para el desempeño laboral, lo cual indica que los cuestionarios que evalúan la comunicación interna y el desempeño laboral son válidos para la presente investigación (Ver anexo 3 y 4).

Confiabilidad:

Para un total de 15 cuestionarios realizados de manera piloto para calcular la confiabilidad de los instrumentos, resultó un coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach de $\alpha = 0.951$ ($\alpha > 0.70$) para la comunicación interna y $\alpha = 0.955$ ($\alpha > 0.70$) para el desempeño laboral, lo cual indica que los cuestionarios que evalúan la comunicación interna y el desempeño laboral son confiables para la presente investigación (Ver anexo 3 y 4).

3.5 Métodos de análisis de datos

Los datos obtenidos después de aplicar los instrumentos han sido procesados y tabulados en el programa computarizado Microsoft Excel vs. 2013 y el programa estadístico SPSS Vs 23.0.

La forma de presentación de los datos se hará de acuerdo a los objetivos de investigación luego de ser aplicado los cuestionarios correspondientes, las cuales serán presentadas en gráficos y tablas estadísticas. Así mismo se utilizó:

Análisis descriptivo, que nos permitió describir las variables de estudio a través las tablas de distribución de frecuencias para observar alguna relación entre ellas.

Análisis inferencial, se utilizó la correlación de sperman que nos permitió ver el grado de relación que existe entre la comunicación interna y el desempeño laboral.

3.6 Aspectos éticos

Para el presente estudio se tuvo en cuenta la veracidad de la información obtenida en forma directa de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo; respetando las convicciones políticas, religiosas y morales tomando en cuenta la privacidad de los participantes protegiendo la identidad de los individuos aplicando el cuestionario en forma anónima. La investigación menciona los autores de los enunciados científicos que forman parte del soporte teórico y metodológico para darle la solidez necesaria.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Tabla 1

Nivel de comunicación interna de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.

Comunicación interna	Escala	N°	%
Bajo	0 - 18	4	11.4
Medio	19 - 37	19	54.3
Alto	38 - 56	12	34.3
Total		35	100

Fuente: Aplicación del Cuestionario de comunicación interna, GAP Trujillo – 2017.

Descripción: En la Tabla 1 se observa que el 54.3% de los trabajadores obtienen nivel medio en la comunicación interna, el 34.3% tienen nivel alto, en tanto que el 11.4% de los trabajadores obtienen nivel bajo en la comunicación interna. Determinándose que los trabajadores de la empresa GAP Trujillo predomina el nivel medio de comunicación interna (54.3%).

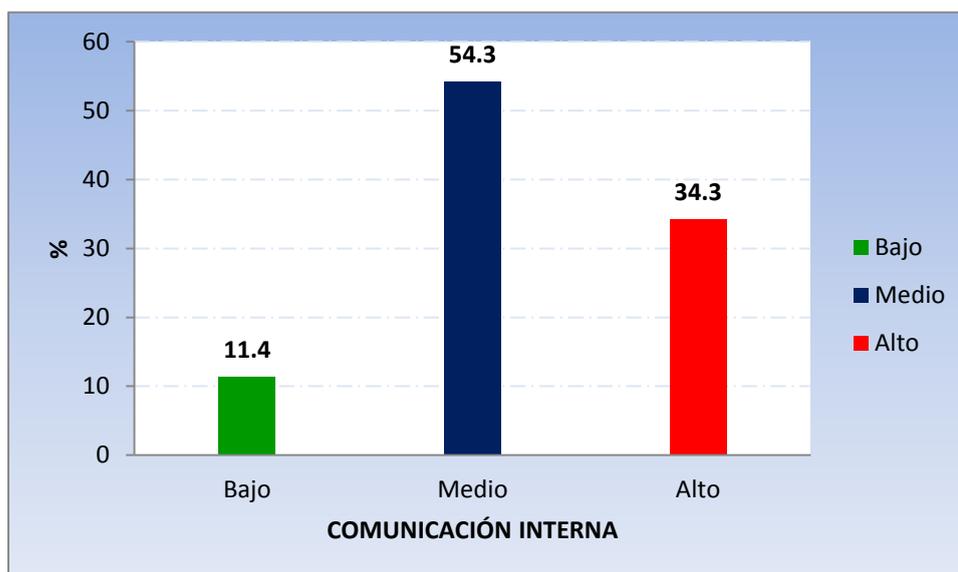


Figura 2

Nivel de comunicación interna de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.

Fuente: Tabla 1.

Tabla 2

Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.

Desempeño laboral	Escala	N°	%
Bajo	0 - 20	3	8.6
Medio	21 - 40	21	60.0
Alto	41 - 60	11	31.4
Total		35	100

Fuente: Aplicación del Cuestionario de desempeño laboral, GAP Trujillo – 2017.

Descripción: En la Tabla 2 se observa que el 60.0% de los trabajadores obtienen nivel medio en el desempeño laboral, el 31.4% tienen nivel alto, en tanto que el 8.6% de los trabajadores obtienen nivel bajo en el desempeño laboral. Determinándose que los trabajadores de la empresa GAP Trujillo predomina el nivel medio de desempeño laboral (60.0%).

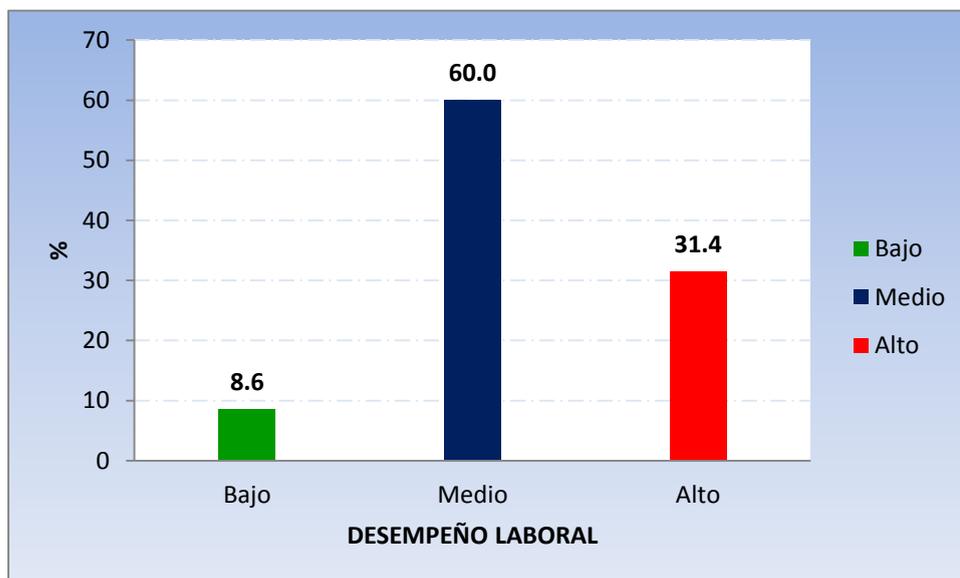


Figura 3
Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.

Fuente: Tabla 2.

Tabla 3

La comunicación interna y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.

DESEMPEÑO LABORAL	COMUNICACIÓN INTERNA						TOTAL	
	Bajo		Medio		Alto		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Bajo	3	8.6	0	0.0	0	0.0	3	8.6
Medio	1	2.9	19	54.3	1	2.9	21	60.0
Alto	0	0.0	0	0.0	11	31.4	11	31.4
TOTAL	4	11.4	19	54.3	12	34.3	35	100
		$R_s = 0.835$		$P = 0.000 < 0.05$				

Fuente: Aplicación del Cuestionario de comunicación interna y desempeño laboral, GAP Trujillo – 2017.

Descripción: En la Tabla 3 se observa que el 54.3% de los trabajadores obtienen nivel medio de comunicación interna y nivel medio de desempeño laboral, el 31.4% obtienen nivel alto de comunicación interna y nivel alto de desempeño laboral, en tanto que el 8.6% de los trabajadores obtienen nivel bajo de comunicación interna y nivel bajo de desempeño laboral. También se observa que el valor de la prueba de spearman es $R_s = 0.835$ con nivel de significancia $p = 0.000$ las cual es menor al 5% ($p < 0.05$) demostrándose que la comunicación interna se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.

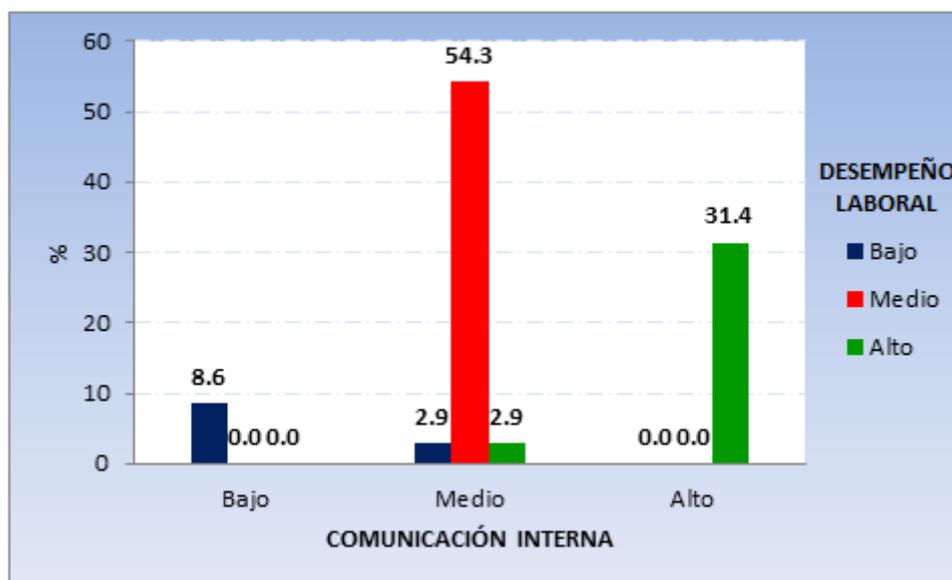


Figura 4

La comunicación interna y su relación con el desempeño laboral de los trabes de la Empresa GAP de Trujillo, 2017

Fuente: Tabla 3.

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Tabla 4

Prueba de Hipótesis de la comunicación interna y su influencia con el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.

Análisis correlacional de Spearman	Comunicación interna	Desempeño laboral
Muestra (n)	35	35
Promedio	32.6	33.1
Coeficiente de correlación (r)		0.835**
Valor calculado (t_{cal})		8.72
Valor crítico (t_{tab})		± 2.04
Decisión de rechazo H_0		$t_{cal} > \pm t_{tab}$

Fuente: Aplicación del Cuestionario de comunicación interna y desempeño laboral, GAP Trujillo – 2017.

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 y 0,01 (2 colas).

H_0 : La comunicación interna no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.

H_1 : La comunicación interna influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.

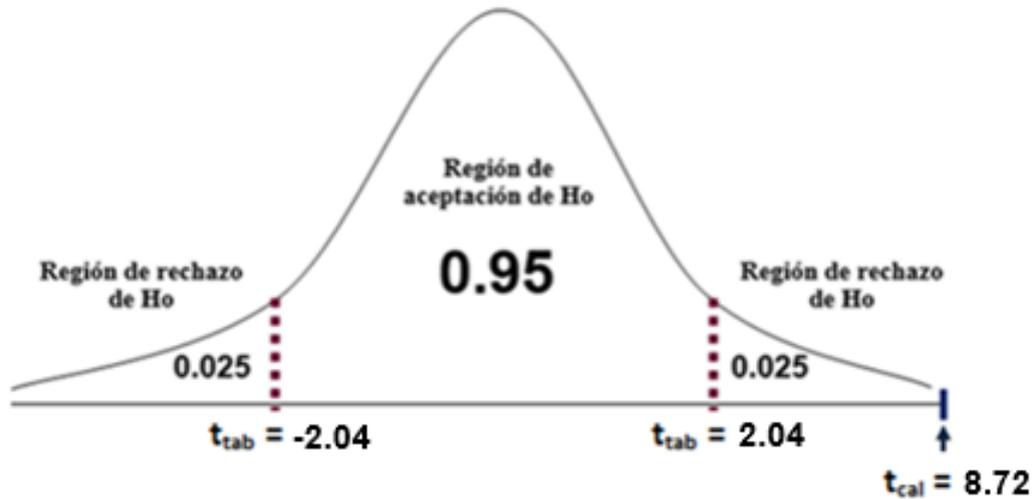
Cálculo de la Prueba t-student:

$$t_{cal} = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$t_{cal} = 0.835 \times \sqrt{\frac{35-2}{1-(0.835)^2}}$$

$$t_{cal} = 8.72$$

Región crítica de la Prueba de Hipótesis de la comunicación interna y su influencia con el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.



Fuente: Elaboración propia.

Decisión: Se rechaza la hipótesis nula (H_0) $t_{cal} > \pm t_{tab}$.

Conclusión: La comunicación interna influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa GAP de Trujillo, 2017.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

Después de presentar los resultados, en la presente investigación, pasamos a realizar la discusión de los mismos:

La Operacionalización de la variable y sus dimensiones que son comunicación con el jefe y comunicación con los compañeros encuentra su mayor fortaleza en comunicación con el jefe por las percepciones de las comunicaciones internas y canales de comunicación utilizados, así mismo podemos observar que de las dimensiones de la variable dependiente desempeño laboral que son desempeño de la función, características individuales y efectividad, encontramos su mayor fortaleza en efectividad por los tiempos de espera en atenciones y los números de quejas y reclamos que ésta presente por parte de los colaboradores.

La comunicación interna de la empresa GAP percibidas por el personal que labora en dicha organización se comporta de la siguiente manera: nivel medio (54.3%), nivel alto (34.3%) y nivel bajo (11.4%); denotándose que los trabajadores no sienten que la comunicación interna fluya completamente adecuada. Ver tabla 1.

Estos resultado se pueden comparar con la investigación realizada por Ramos (2014) donde indica que no se utilizan canales de comunicación formales para transmitir la información oficial de jefatura hasta operaciones, el 65% delos encuestados indican obtener comunicación informal lo cual hace que la información oficial y las instrucciones se distorsionen por no estas registradas en medios adecuados para ello, la informalidad de la comunicación elimina la credibilidad de la información generando lentitud en los procesos, insatisfacción laboral, conflictos personales que merma el desempeño laboral; El 60% de los colaboradores dicen que la institución no otorga incentivo, lo cual es fundamental para generar positivismo y motivación elevando su confianza en sí mismos para lograr una mayor participación de ellos, por último la investigación indica que el 71 % de los colaboradores dice que el trabajo en equipo es lo primordial para tener un ambiente de confianza y por ende mejorar el desempeño laboral

Según Kreps (1990) define la comunicación interna como el tipo de mensajes compartidos entre los integrantes de la organización; es la interacción humana que acontece dentro de las organizaciones y entre los integrantes de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente (Costa, 1998). Sus funciones y objetivos deben estar insertos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.

El desempeño laboral de la empresa GAP percibidas por el personal que labora en dicha organización se comporta de la siguiente manera: nivel medio (60.0%), nivel alto (31.4%) y nivel bajo (8.6%); denotándose que los trabajadores no se sienten completamente cómodos para brindar su mejor desempeño. Ver tabla 2.

Estos resultado se pueden comparar con la investigación realizada por Balarezo (2012) donde indica que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores, presenta que están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, esta influye directamente sobre la baja productividad de la empresa

San Miguel Drive, también concluye que muchos trabajadores de la empresa conocen muy poco de los tipos de comunicación existente dentro de la institución calificando como regulares los medios de comunicación internos.

Según Chiavenato (2007) define el desempeño laboral expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de la empresa, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Al cruzar los resultados de la comunicación interna y el desempeño laboral se encontró que el valor del coeficiente de correlación Chi Cuadrado es $X^2 = 0.55.556$ con nivel de significancia menor al 5% ($p < 0.05$), ello demuestra que la relación entre las variables se comporta de manera directa y significativa; es decir, a una mejor comunicación interna entonces se espera un mejor desempeño laboral, demostrándose que la comunicación interna se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GAP. Ver Tabla #3.

Éste resultado concuerda con la investigación realizado por Buenaño (2014) donde demuestra también que la comunicación interna influye en el desempeño laboral, las conclusiones de esta investigación indicaron que la comunicación formal no es aplicada en forma apropiada para transmitir información, no existe un cumplimiento efectivo de las actividades provocando un bajo desempeño laboral que perjudican otras funciones esenciales en Jean Up, a la vez la empresa está consciente que se necesita una mejora en sus procesos de comunicación interna para poder afrontar nuevas metas elevando el compromiso empresarial, concluye finalmente que el desempeño laboral debe mejorar en su cumplimiento de tareas de forma eficiente aplicando una fluidez en la comunicación interna para tener conocimiento de todo lo que sucede en Jean Up.

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newtrons, quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, etc.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

Luego de haber presentado la discusión de los resultados, establecemos las siguientes conclusiones:

- ❖ El nivel de la comunicación interna de los trabajadores de la empresa GAP según la aplicación del instrumento en base a la tabla #1, se comporta en un nivel medio con un 54.3% de percepción de los colaboradores.
- ❖ El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GAP según la aplicación del instrumento en base a la tabla #2, es de nivel medio con un 60.0% de percepción de los colaboradores.
- ❖ Los tipos de comunicación interna utilizados en la empresa GAP es vertical descendente, donde las comunicaciones vienen desde los gerentes hasta los vendedores siguiendo orden jerárquico según cronograma.
- ❖ La comunicación interna si influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GAP, de acuerdo a los resultados obtenidos, con un nivel de confianza del 95%, en base a la aplicación del instrumento de la tabla #3 siendo de un nivel medio con un 54.3% permitiéndonos proponer nuevas estrategias a la empresa.

VII. RECOMENDACIONES

Luego de haber establecido las conclusiones y los resultados obtenidos recomiendo lo siguiente:

- Reforzar la comunicación interna de la empresa, mediante un ambiente de integración individual y de grupo, de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en forma continua mediante la realización de campañas de comunicación y premiación a los mejores colaboradores del mes.
- Mejorar el nivel de confianza del trabajador, contagiando el ambiente de la empresa de forma positiva; de modo que el trabajador en confianza esté dispuesto a dar más de sí mismo sintiéndose cómodo con la reciprocidad de dar y recibir, utilizando técnicas de liderazgo que sean promovidas y compartidas dentro de la empresa por profesionales idóneos.
- Fortalecer la cultura de trabajo en equipo, de modo que las labores sean realizadas de manera eficiente; evitando los conflictos laborales originados de la comunicación organizacional que merman el desempeño del trabajador que influyen finalmente en los resultados, realizando reuniones semanales donde se discutan los retos y dificultades para poder solucionarlas en cito.
- Sostener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el trabajador esté informado de las actividades que la empresa está realizando que se puede implementar mediante una intranet, boletines semanales o revistas virtuales.
- Crear un entorno armónico entre los jefes de servicios y el personal a cargo, de manera que el trabajador conquiste la confianza de su jefe para el encargo de las tareas, podemos utilizar reuniones de integración, cenas corporativas o almuerzos Camestres que incluyan a la familia.
- Fortificar la estabilidad que la empresa ofrece, mediante la cultura de un plan de carrera de acuerdo a los planes de largo plazo que tiene la empresa.
- Fortalecer el entorno físico adecuado para que el trabajador se sienta cómodo con sus tareas laborales, facilitando al trabajador la seguridad necesaria para realizar su trabajo de forma confiable y segura, pudiendo rediseñar los espacios de trabajo, tenerlos correctamente pintados, limpios e incluyendo plantas de oficina que dan un ambiente de armonía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, G. (2011). *Cambio Organizacional y Disciplinario*. México : Plaza y Valdés S.A.
- Amoros, E. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque, Perú: USAT.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. España: Netbiblo.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. España: Netbiblo.
- Aramburú, N. (2012). *Organización de Empresas*. Bilbao, España : Deusto.
- Arana, A. (2009). *El líder y la resolución de problemas*. México: Mc Hraw Hill.
- Berges, L. (2011). *Gestión de Empresas de Comunicación*. Sevilla, España : Comunicación Social CS.
- Carretón, C. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la Banca española*. España: Netbiblo.
- Cervera, A. (2008). *Comunicación total*. España: ESIC.
- Cervera, Á. (2008). *Comunicación total*. España: ESIC.
- Chiang, M. (2012). *Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas*. Málaga: Editorial Vértice.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. México: Uteha.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8va ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). México: McGraw-Hill.
- Diez, S. (2010). *Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa*. Vigo, España : Ideas Propias.
- Dominguez, D. (2011). *La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa*. Madrid, España: Visión Libros.
- Enrique, A. (2011). *La Planificación de la Comunicación Organizacional*. Barcelona , España : Servei de Publicacions.
- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- García, J. (2007). *La comunicación interna*. Madrid: Diaz de Santos.

- Lacasa, A. (2005). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Ediciones.
- Lacasa, A. (2005). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Ediciones.
- Montaña, J. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones caso empresa sector financiero*. Bogotá, Colombia: Uteha.
- Newtron, A. (2001). *Desempeño Laboral*. Madrid: Civitas.
- Robbins, L. y Timothy, J. (2013). *Desempeño Laboral, Dimensiones con el Desempeño Laboral*. España: Planeta.
- Robbins, S. &. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Snell, L. & Bohlander. M. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Continental.
- Toro, E. & Cabrera, M. (1985). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Universia. (2014). *Aptitudes laborales más valoradas*. México: Mc Graw Hill.
- Wayne, R. & Robert, N. . (2005). *Administración de Recursos Humanos* . México: Pearson .

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

En el presente cuestionario marque con un aspa (x) su respuesta de acuerdo a cada categoría por cada uno de los ítems.

ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	4	3	2	1	0
A. COMUNICACIÓN CON EL JEFE					
1. ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?					
2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?					
3. ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?					
4. ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?					
5. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					
6. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendido cuando se dirige a usted?					
7. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?					
8. ¿Su jefe le da de manera oportuna la información?					
A. COMUNICACIÓN CON LOS COMPAÑEROS					
9. ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?					
10. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?					
11. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
12. ¿La información es de manera abierta entre compañeros del mismo nivel?					
13. ¿Sus compañeros le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					
14. ¿Tiene confianza con sus compañeros para poder hablar sobre problemas personales?					

ANEXO 2

CUESTIONARIO DEL DESEMPEÑO LABORAL.

En el presente cuestionario marque con un aspa (x) su respuesta de acuerdo a cada categoría por cada uno de los ítems.

ÍTEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
	4	3	2	1	0
A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN					
1. Las tareas asignadas son realizadas en el tiempo establecido.					
2. Requiere de demasiado tiempo para realizar su tarea					
3. Aplica los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto.					
4. Aporta sus conocimientos, ideas y experiencias y logra que sus compañeros lo comprendan.					
5. Respeta y valora las ideas de sus compañeros de trabajo.					
B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES					
6. Los documentos recibidos son comunicados oportunamente al jefe inmediato.					
7. Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.					
8. Hace un seguimiento para asegurarse que los problemas sean resueltos.					
9. Se muestra asequible al cambio.					
10. La capacitación que recibe le permite mejorar en su trabajo.					
C. EFECTIVIDAD					
11. Superó los objetivos y las metas establecidas para el cumplimiento de sus funciones.					
12. Logró la máxima optimización de los recursos y el tiempo utilizados para el cumplimiento de los objetivos y las metas programadas					
13. Presentó dificultades para hacer uso racional de los recursos y el tiempo disponibles para cumplir con los objetivos y las metas programadas.					
14. Se caracteriza por demostrar alta probidad en el desempeño de sus funciones.					
15. Ocasionalmente presenta faltas administrativas en el desarrollo de sus funciones.					

ANEXO 3

ANÁLISIS DE VALIDÉZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO QUE EVALÚA LA COMUNICACIÓN INTERNA.

N°	Comunicación con el jefe								Comunicación con los compañeros					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4
2	3	0	0	2	2	0	1	2	0	3	1	3	3	1
3	4	2	4	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3
4	1	0	0	3	2	2	1	2	1	3	2	0	0	0
5	2	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4
6	3	2	2	0	0	3	0	0	3	0	0	0	2	0
7	3	2	2	4	3	3	4	2	4	3	4	4	3	4
8	2	0	1	1	1	0	1	0	0	3	0	1	0	1
9	3	2	2	2	3	3	3	4	2	4	3	2	3	4
10	0	0	3	1	2	0	0	0	1	2	1	2	2	1
11	3	3	4	2	4	2	2	3	3	4	4	4	3	4
12	2	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	3	1
13	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2
14	0	3	2	3	0	0	2	2	0	3	2	0	3	0
15	2	4	3	3	3	2	2	4	3	3	4	3	3	4

Fuente: Muestra Piloto.

1. Prueba de Validez interna del Instrumento que evalúa la comunicación interna "r" Correlación de Pearson.

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Dónde:

r: Correlación de Pearson

x: Puntaje impar obtenido

x²: Puntaje impar al cuadrado obtenido

y: Puntaje par obtenido

y²: Puntaje par al cuadrado obtenido

n: Número de educandos

∑: Sumatoria

Cálculos estadísticos:

Estadístico	x	y	x ²	y ²	xy
Suma	239	234	4597	4702	4568

Coefficiente de correlación:

$$r = \frac{15 \times 4568 - 239 \times 234}{\sqrt{15 \times 4597 - (239)^2} \times \sqrt{15 \times 4702 - (234)^2}} = 0.922 > 0.70 \Rightarrow \text{Válido}$$

2. Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa la comunicación interna “α” de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dónde:

α: Coeficiente de Confiabilidad

K: Número de ítems

S_i^2 : Varianza de cada ítem

S_t^2 : Varianza del total de ítems

Σ: Sumatoria

Cálculo de los datos:

$$K = 14 \qquad \sum S_i^2 = 29.419 \qquad S_t^2 = 251.410$$

Reemplazando:

$$\alpha = \frac{14}{14-1} \times \left(1 - \frac{29.419}{251.410} \right) = 0.951 > 0.70 \Rightarrow \text{Confiable}$$

Confiabilidad según dimensiones e ítems

Ítems	Comunicación con el jefe	Comunicación con los compañeros
Ítem 1	0.913	
Ítem 2	0.897	
Ítem 3	0.904	
Ítem 4	0.906	
Ítem 5	0.893	
Ítem 6	0.894	
Ítem 7	0.901	
Ítem 8	0.888	
Ítem 9		0.890
Ítem 10		0.893
Ítem 11		0.861
Ítem 12		0.850
Ítem 13		0.901
Ítem 14		0.847
α dimensiones	0.911	0.894
α total	0.951	

Fuente: Muestra piloto
Salida SPSS Vrs. 23.0

ANEXO 4
**ANÁLISIS DE VALIDÉZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO QUE EVALÚA EL DESEMPEÑO
LABORAL.**

N°	Desempeño de la función					Características individuales					Efectividad				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	2	3
2	2	0	1	1	2	0	2	2	0	0	2	1	0	2	0
3	3	2	4	4	2	4	4	3	3	3	4	2	2	2	4
4	0	0	2	0	0	1	2	2	0	1	1	0	1	0	1
5	3	3	4	3	2	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4
6	0	0	2	3	3	2	1	0	0	3	0	1	0	1	0
7	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
8	3	0	0	1	0	3	2	0	2	0	2	0	1	1	0
9	2	4	2	4	4	2	2	2	4	3	2	3	2	2	3
10	2	0	2	0	1	2	0	2	0	3	1	3	0	0	1
11	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3
12	0	0	3	0	0	0	3	3	0	0	3	0	2	0	0
13	4	4	2	4	4	2	4	3	3	4	3	2	3	4	3
14	2	0	1	0	0	0	0	1	3	1	0	3	0	3	0
15	4	4	3	2	3	2	4	3	3	3	4	2	2	3	4

Fuente: Muestra Piloto.

**3. Prueba de Validez interna del Instrumento que evalúa el desempeño laboral “r”
Correlación de Pearson.**

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Dónde:

r: Correlación de Pearson

x: Puntaje impar obtenido

x²: Puntaje impar al cuadrado obtenido

y: Puntaje par obtenido

y²: Puntaje par al cuadrado obtenido

n: Número de educandos

∑: Sumatoria

Cálculos estadísticos:

Estadístico	x	y	x ²	y ²	xy
Suma	264	222	5924	4266	4925

Coefficiente de correlación:

$$r = \frac{15 \times 5924 - 264 \times 222}{\sqrt{15 \times 5924 - (264)^2} \times \sqrt{15 \times 4266 - (222)^2}} = 0.909 > 0.70 \Rightarrow \text{Válido}$$

4. Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa el desempeño laboral "α" de Cronbach.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Dónde:

α: Coeficiente de Confiabilidad

K: Número de ítems

S_i^2 : Varianza de cada ítem

S_t^2 : Varianza del total de ítems

Σ: Sumatoria

Cálculo de los datos:

$$K = 15 \qquad \sum S_i^2 = 33.352 \qquad S_t^2 = 306.686$$

Reemplazando:

$$\alpha = \frac{15}{15-1} \times \left(1 - \frac{33.352}{306.686} \right) = 0.955 > 0.70 \Rightarrow \text{Confiable}$$

Confiabilidad según dimensiones e ítems

Ítems	Desempeño de la función	Características individuales	Efectividad
Ítem 1	0.867		
Ítem 2	0.793		
Ítem 3	0.895		
Ítem 4	0.806		
Ítem 5	0.815		
Ítem 6		0.783	
Ítem 7		0.794	
Ítem 8		0.821	
Ítem 9		0.810	
Ítem 10		0.790	
Ítem 11			0.857
Ítem 12			0.888
Ítem 13			0.838
Ítem 14			0.868
Ítem 15			0.812
α dimensiones	0.869	0.833	0.881
α total	0.955		

Fuente: Muestra piloto
Salida SPSS Vrs. 23.0

ANEXO 5

BASE DE DATOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

N°	Comunicación con el jefe											Comunicación con los compañeros							Comunicación interna	
	1	2	3	4	5	6	7	8	Ptje	Nivel	9	10	11	12	13	14	Ptje	Nivel	Total	Nivel
1	2	4	4	4	4	2	3	4	27	Alto	3	3	4	4	4	2	20	Alto	47	Alto
2	3	3	3	3	2	3	1	3	21	Medio	2	3	3	3	2	3	16	Medio	37	Medio
3	2	2	4	4	3	3	4	4	26	Alto	3	4	4	4	2	2	19	Alto	45	Alto
4	2	3	3	1	0	1	3	1	14	Medio	2	3	2	3	0	1	11	Medio	25	Medio
5	1	2	2	3	1	2	1	3	15	Medio	3	3	1	1	3	2	13	Medio	28	Medio
6	4	3	2	4	4	4	4	3	28	Alto	4	3	3	4	4	4	22	Alto	50	Alto
7	3	3	2	2	2	1	2	3	18	Medio	3	3	3	3	2	2	16	Medio	34	Medio
8	4	4	2	4	0	0	2	0	16	Medio	3	1	3	2	3	3	15	Medio	31	Medio
9	3	4	3	4	4	4	4	4	30	Alto	4	4	4	4	4	4	24	Alto	54	Alto
10	1	3	2	1	2	3	1	1	14	Medio	1	4	1	3	1	1	11	Medio	25	Medio
11	4	2	4	1	1	2	1	1	16	Medio	3	2	2	2	3	3	15	Medio	31	Medio
12	3	0	2	1	4	1	2	0	13	Medio	3	2	2	4	0	0	11	Medio	24	Medio
13	1	0	2	1	3	1	4	3	15	Medio	2	4	1	3	0	3	13	Medio	28	Medio
14	1	0	0	0	1	0	0	1	3	Bajo	0	0	2	0	0	1	3	Bajo	6	Bajo
15	2	1	2	0	2	3	3	3	16	Medio	0	4	3	3	0	4	14	Medio	30	Medio
16	0	2	3	2	0	3	0	3	13	Medio	3	3	0	2	2	1	11	Medio	24	Medio
17	4	2	3	1	1	1	3	1	16	Medio	3	3	1	3	1	3	14	Medio	30	Medio
18	2	2	0	1	3	2	0	1	11	Medio	3	0	2	1	2	1	9	Medio	20	Medio
19	1	1	0	3	1	4	3	1	14	Medio	1	2	2	3	2	3	13	Medio	27	Medio
20	2	1	0	0	0	0	0	0	3	Bajo	0	0	1	0	0	2	3	Bajo	6	Bajo
21	3	2	3	1	3	3	3	2	20	Medio	2	2	1	3	4	4	16	Medio	36	Medio
22	3	2	3	3	3	3	2	3	22	Alto	2	3	3	3	3	3	17	Alto	39	Alto
23	4	4	4	4	4	3	4	4	31	Alto	4	4	4	4	4	4	24	Alto	55	Alto
24	4	4	4	2	4	4	3	4	29	Alto	4	4	3	4	4	4	23	Alto	52	Alto
25	4	3	4	3	4	4	2	4	28	Alto	4	4	4	2	4	2	20	Alto	48	Alto
26	3	3	3	3	2	3	2	2	21	Medio	3	3	3	2	2	3	16	Medio	37	Medio
27	2	4	4	3	4	4	3	4	28	Alto	2	3	4	4	4	4	21	Alto	49	Alto
28	2	0	1	0	0	1	2	0	6	Bajo	1	0	0	0	2	0	3	Bajo	9	Bajo
29	2	3	2	2	3	3	3	3	21	Medio	3	3	3	2	3	3	17	Alto	38	Alto
30	1	2	0	3	3	0	2	0	11	Medio	2	3	1	1	1	2	10	Medio	21	Medio
31	0	1	0	2	1	3	2	2	11	Medio	3	0	3	1	0	1	8	Medio	19	Medio
32	2	4	4	4	3	4	2	4	27	Alto	2	4	2	4	3	4	19	Alto	46	Alto
33	2	0	0	1	1	2	0	0	6	Bajo	2	0	0	1	1	0	4	Bajo	10	Bajo
34	4	4	3	4	4	3	2	2	26	Alto	4	4	2	2	3	4	19	Alto	45	Alto
35	3	2	1	3	3	3	1	2	18	Medio	3	3	1	3	3	3	16	Medio	34	Medio

ANEXO 6
BASE DE DATOS DEL DESEMPEÑO LABORAL.

N°	Desempeño de la función						Características individuales						Efectividad						Desempeño laboral				
	1	2	3	4	5	Ptje	Nivel	6	7	8	9	10	Ptje	Nivel	11	12	13	14	15	Ptje	Nivel	Total	Nivel
1	1	4	3	3	4	15	Alto	2	4	3	2	4	15	Alto	1	3	3	4	4	15	Alto	45	Alto
2	0	0	3	3	1	7	Medio	0	3	2	2	1	8	Medio	2	1	3	0	3	9	Medio	24	Medio
3	4	1	4	4	2	15	Alto	2	3	3	3	3	14	Alto	3	1	4	3	4	15	Alto	44	Alto
4	1	0	4	3	0	8	Medio	0	3	3	1	1	8	Medio	4	0	0	2	4	10	Medio	26	Medio
5	4	0	3	2	0	9	Medio	2	0	0	3	3	8	Medio	0	0	4	4	2	10	Medio	27	Medio
6	4	4	4	1	3	16	Alto	2	4	3	4	3	16	Alto	4	3	3	4	2	16	Alto	48	Alto
7	1	1	4	2	2	10	Medio	4	1	3	2	1	11	Medio	2	2	3	2	3	12	Medio	33	Medio
8	2	4	1	1	2	10	Medio	1	1	3	4	0	9	Medio	4	1	2	2	2	11	Medio	30	Medio
9	2	4	4	3	4	17	Alto	2	4	3	4	4	17	Alto	4	4	3	3	3	17	Alto	51	Alto
10	2	3	3	2	4	14	Alto	4	2	3	1	3	13	Medio	4	1	2	2	4	13	Medio	40	Medio
11	1	3	3	3	0	10	Medio	3	2	3	0	2	10	Medio	2	2	2	4	1	11	Medio	31	Medio
12	4	3	1	2	2	12	Medio	4	3	1	1	3	12	Medio	4	2	4	1	2	13	Medio	37	Medio
13	3	0	4	0	3	10	Medio	3	0	2	4	0	9	Medio	3	2	3	0	2	10	Medio	29	Medio
14	0	1	2	0	1	4	Bajo	0	0	1	2	0	3	Bajo	1	0	3	0	0	4	Bajo	11	Bajo
15	3	1	0	3	3	10	Medio	4	0	2	2	1	9	Medio	4	0	2	1	3	10	Medio	29	Medio
16	1	4	1	1	4	11	Medio	2	1	4	1	3	11	Medio	4	4	1	2	2	13	Medio	35	Medio
17	0	1	2	3	4	10	Medio	2	3	0	0	4	9	Medio	1	4	1	4	0	10	Medio	29	Medio
18	0	4	0	3	0	7	Medio	0	1	2	4	0	7	Medio	0	2	0	3	3	8	Medio	22	Medio
19	3	0	1	4	1	9	Bajo	3	0	1	1	3	8	Medio	2	1	4	3	0	10	Medio	27	Medio
20	3	1	0	0	0	4	Bajo	2	1	1	0	0	4	Bajo	4	0	0	1	0	5	Bajo	13	Bajo
21	2	1	4	1	2	10	Medio	1	3	3	1	3	11	Medio	1	4	2	3	3	13	Medio	34	Medio
22	4	4	0	4	2	14	Alto	1	1	4	4	3	13	Medio	3	2	4	1	4	14	Alto	41	Alto
23	4	4	4	3	2	17	Alto	4	3	2	4	4	17	Alto	3	4	4	4	4	19	Alto	53	Alto
24	4	4	3	1	4	16	Alto	3	4	3	4	3	17	Alto	2	4	4	3	4	17	Alto	50	Alto
25	4	1	4	4	2	15	Alto	4	2	3	4	2	15	Alto	2	4	3	3	4	16	Alto	46	Alto
26	0	0	4	3	0	7	Medio	4	1	2	1	0	8	Medio	3	0	0	4	2	9	Medio	24	Medio
27	2	3	4	3	4	16	Alto	3	3	3	3	4	16	Alto	4	2	4	2	4	16	Alto	48	Alto
28	1	4	0	0	1	6	Bajo	3	1	1	1	0	6	Bajo	4	1	1	0	1	7	Medio	19	Bajo
29	1	3	0	3	1	8	Medio	0	2	2	4	0	8	Medio	0	4	4	0	1	9	Medio	25	Medio
30	1	1	4	0	1	7	Medio	4	1	0	0	2	7	Medio	2	2	1	0	4	9	Medio	23	Medio
31	4	0	0	2	1	7	Medio	1	1	2	0	3	7	Medio	0	4	0	0	3	7	Medio	21	Medio
32	4	1	2	4	4	15	Alto	1	2	4	4	4	15	Alto	4	4	4	2	1	15	Alto	45	Alto
33	4	1	2	0	0	7	Medio	3	0	1	0	3	7	Medio	2	0	3	1	1	7	Medio	21	Medio
34	4	3	1	4	3	15	Alto	2	4	4	3	2	15	Alto	4	0	4	3	4	15	Alto	45	Alto
35	3	2	2	2	1	10	Medio	4	2	2	2	0	10	Medio	2	3	2	3	1	11	Medio	31	Medio