

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



TESIS

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA DEL BANCO
DE CRÉDITO DEL PERÚ**

PRESENTADO POR:

BACH. ROXANA RONDÁN VALDIVIA

BACH. MARIBEL RAMÍREZ GUEVARA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2017

DEDICATORIA:

A Dios y a nuestros padres quienes nos apoyaron incondicionalmente en cada paso de nuestra vida profesional.

A nuestras familias siempre alentándonos a seguir adelante.

A nuestros amigos, colegas y maestros por compartir sus conocimientos y experiencias con el fin de desarrollarnos cada día más.

AGRADECIMIENTO

Los autores del presente trabajo, expresan su agradecimiento a los directivos y personal del área de Infraestructura del Banco de Crédito del Perú, quienes brindaron todas las facilidades para realizar este trabajo.

Al jefe del área de Infraestructura que permitió levantar información requerida y a la vez dar el permiso para que el personal pudiera con tranquilidad responder al cuestionario que era parte de la investigación.

A nuestra Asesora Metodológica la Dra. Otilia Mansilla Huamán, quien nos ha orientado en cada etapa del desarrollo de la investigación, con su paciencia y aporte profesional.

Así como a cada uno de los docentes que durante nuestros años de estudios nos brindaron todo su apoyo y motivación para concluir nuestra carrera y proyectarnos como profesionales.

ÍNDICE

DEDICATORIA:	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
PRESENTACIÓN.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRAC	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación problemática.....	1
1.2 Problema de investigación	3
1.2.1 Problema General.....	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.2 Bases Teóricas	11
2.3 Glosario de Términos.....	68
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	74
3.1 Hipótesis General.....	74
3.2 Hipótesis Específicas	74
3.3 Identificación de variables	74
3.3.1 Variable independiente	74
3.3.2 Variable dependiente.....	74
3.4 Operacionalización de variables	75
3.5 Matriz de consistencia.....	76
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	77
4.1 Tipo de investigación	77
4.2 Diseño de la investigación	77
4.3 Unidad de análisis.....	77

4.4 Población de estudio	77
4.5 Tamaño de muestra	78
4.6 Selección de muestra.....	78
4.7 Técnicas de recolección de datos	78
4.8 Análisis e interpretación de la información	79
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	80
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados	80
5.2 Prueba de Hipótesis.....	111
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES.....	118
BIBLIOGRAFÍA	120
Anexos	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sexo	80
Tabla 2 Edad	81
Tabla 3 Cuánto tiempo tienes trabajando en el banco	82
Tabla 4 Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del colaborador hacia el BCP.....	83
Tabla 5 Su jefe directo se reúne con usted frecuentemente	84
Tabla 6 Recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo.....	85
Tabla 7 La información que recibe por parte de superiores es clara y concisa	86
Tabla 8 Se le informa sobre la utilidad e importancia de su trabajo para BCP	87
Tabla 9 Se le comunica las acciones y proyectos del BCP.....	88
Tabla 10 Existe una correcta comunicación entre los colaboradores de las diferentes subgerencias de la Gerencia de Infraestructura	89
Tabla 11 Se le comunica de los resultados que obtiene el BCP	90
Tabla 12 Sus superiores y la dirección utilizan los canales informales para la transmisión de información.....	91
Tabla 13 Cómo valora la efectividad en la comunicación interna con su jefe	92
Tabla 14 En las reuniones con su jefe tratan temas que reflejan interés por usted y su trabajo	93
Tabla 15 Qué importancia tiene para usted el trabajo en equipo para lograr un efectivo desempeño laboral	94
Tabla 16 Sus superiores valoran y consideran la información que se genera a través de sus ideas y sugerencias.....	95
Tabla 17 Se encuentra a gusto en el desempeño de sus funciones	96
Tabla 18 Qué importancia le da usted a la buena relación entre compañeros de trabajo	97
Tabla 19 Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral.....	98
Tabla 20 Existe retroalimentación por parte de sus superiores cuando surge algún problema en su subgerencia	99
Tabla 21 Convocas a tu jefe para tener feedback	100
Tabla 22 Cuenta con todas las herramientas tecnológicas para realizar bien su trabajo	101
Tabla 23 Frecuencia con la que utiliza las herramientas tecnológicas a las que tiene acceso	102

Tabla 24	Transmite su opinión y sugerencias a través de uso de herramientas tecnológicas que el BCP les facilita.....	103
Tabla 25	Cómo calificaría la tecnología con que cuenta el banco.....	104
Tabla 26	Considera que los eventos de integración son interesantes y necesarios para un mejor desarrollo laboral	105
Tabla 27	Se realizan con frecuencia eventos de integración en el BCP.....	106
Tabla 28	Considera que los eventos de integración ayudan a mejorar el clima laboral entre los colaboradores	107
Tabla 29	Cree usted que el uso de la tecnología permite que sus labores sean más eficientes	108
Tabla 30	Considera usted que las herramientas tecnológicas optimizan su tiempo en sus labores diarias	109
Tabla 31	Cree que el uso de la tecnología ayuda a cumplir sus objetivos e indicadores.....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de comunicación de David K. Berlo	15
Gráfico 2: Sexo	80
Gráfico 3: Edad	81
Gráfico 4: Cuánto tiempo tienes trabajando en el banco	82
Gráfico 5: Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del colaborador hacia el BCP.....	83
Gráfico 6: Su jefe directo se reúne con usted frecuentemente	84
Gráfico 7: Recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo	85
Gráfico 8: La información que recibe por parte de superiores es clara y concisa	86
Gráfico 9: Se le informa sobre la utilidad e importancia de su trabajo para BCP	87
Gráfico 10: Se le comunica las acciones y proyectos del BCP.....	88
Gráfico 11:Existe una correcta comunicación entre los colaboradores de las diferentes subgerencias de la Gerencia de Infraestructura	89
Gráfico 12: Se le comunica de los resultados que obtiene el BCP	90
Gráfico 13: Sus superiores y la dirección utilizan los canales informales para la transmisión de información.....	91
Gráfico 14: Cómo valora la efectividad en la comunicación interna con su jefe	92
Gráfico 15: En las reuniones con su jefe tratan temas que reflejan interés por usted y su trabajo	93
Gráfico 16: Qué importancia tiene para usted el trabajo en equipo para lograr un efectivo desempeño laboral	94
Gráfico 17: Sus superiores valoran y consideran la información que se genera a través de sus ideas y sugerencias.....	95
Gráfico 18: Se encuentra a gusto en el desempeño de sus funciones	96
Gráfico 19: Qué importancia le da usted a la buena relación entre compañeros de trabajo	97
Gráfico 20: Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral.....	98
Gráfico 21: Existe retroalimentación por parte de sus superiores cuando surge algún problema en su subgerencia	99
Gráfico 22: Convocas a tu jefe para tener feedback	100

Gráfico 23: Cuenta con todas las herramientas tecnológicas para realizar bien su trabajo	101
Gráfico 24: Frecuencia con la que utiliza las herramientas tecnológicas a las que tienen acceso	102
Gráfico 25: Transmite su opinión y sugerencias a través del uso de herramientas tecnológicas que el BCP les facilita.....	103
Gráfico 26: Cómo calificaría la tecnología con que cuenta el banco	104
Gráfico 27: Considera que los eventos de integración son interesantes y necesarios para un mejor desarrollo laboral	105
Gráfico 28: Se realizan con frecuencia eventos de integración en el BCP	106
Gráfico 29: Considera que los eventos de integración ayudan a mejorar el clima laboral entre los colaboradores	107
Gráfico 30: Cree usted que el uso de la tecnología permite que sus labores sean más eficientes	108
Gráfico 31: Considera usted que las herramientas tecnológicas optimizan su tiempo en sus labores diarias	109
Gráfico 32: Cree que el uso de la tecnología ayuda a cumplir sus objetivos e indicadores ..	110

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: **“La Comunicación Interna y su Impacto en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de Infraestructura del Banco de Crédito del Perú”**, con el propósito de obtener el **título de Licenciado en Administración.**

Espero que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, Setiembre del 2017

RESUMEN

La presente tesis titulada “La Comunicación Interna y su Impacto en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de Infraestructura del Banco de Crédito del Perú” se orientó en identificar el impacto de la comunicación interna en el desempeño laboral para despertar la reflexión en la gerencia del área de Infraestructura del Banco de Crédito del Perú sobre el ambiente laboral en las que se desenvuelve los colaboradores.

Por lo que se tuvo como objetivo determinar de qué manera la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, aplicando una investigación de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, transversal y con el uso del cuestionario como instrumento de análisis.

La población de estudio de la investigación estuvo constituida por 200 colaboradores de la Gerencia de Infraestructura del BCP, la muestra fue determinada de manera probabilística obteniendo un resultado de 132 personas.

El análisis de los resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística de coeficiente de correlación de Spearman, demostrándose conformidad en la hipótesis general donde la comunicación interna influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú.

Teniendo en cuenta este resultado se recomienda implementar planes de mejora que ayuden a incrementar de manera óptima la comunicación entre las diferentes áreas del banco, hacer conocer a sus colaboradores los resultados que obtiene y lograr la efectividad de la comunicación con sus jefes inmediatos. Todo esto permitirá medir cada año y comparar los

resultados para de esta manera conocer las mejoras, puntos débiles, y todo aquello que contribuya a lograr una alta calidad en el plan.

Palabras clave: Comunicación interna, Desempeño Laboral.

ABSTRAC

The present titled thesis “The Communication Interns and its Impact in the Labor Performance of the collaborators of the area of Infrastructure of the credit Bank of Peru” it was faced in identifying the impact of the internal communication in the labor performance to wake up the reflection in the management of the area of Infrastructure of the credit Bank of Peru on the labor ambience in those who are unrolled the collaborators.

As what it was had like target to determine of what way the internal communication influences the labor performance of the collaborators of the area of infrastructure of the credit Bank of Peru, applying an investigation of descriptive type, with not experimental, transverse design and with the use of the questionnaire like instrument of analysis.

The population of study of the investigation was constituted by 200 collaborators of the Management of Infrastructure of the BCP, the sample was determined of way probabilística obtaining a result of 132 persons.

The analysis of the results was realized by means of the employment of codification and tabulation of the information, once the information was tabulated and arranged and she submitted to a process of analysis and/or treatment by means of skills of statistical character.

The presentation of the results was by means of stage and graphs, later to confirm the hypothesis applied to the statistical skill of coefficient of interrelation of Spearman, demonstrating conformity in the general hypothesis where the internal communication influences positively the labor performance of the collaborators of the area of infrastructure of the credit Bank of Peru.

Bearing in mind this result it is recommended to implement plans of progress that help to increase in an ideal way the communication between the different areas of the bank, to make to know to its collaborators the results that it obtains and to achieve the effectiveness of the

communication with its immediate chiefs. All this will allow to measure every year and compare the results this way to know the progress, weak points, and all that that should help to achieve a high quality in the plan.

Key words: Communication interns, Labor Performance.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

En la actualidad la comunicación interna es muy importante en la organización empresarial ya que ayuda a mejorar el rendimiento laboral de los empleados. Transmitir información eficiente y oportuna ayuda a las organizaciones a realizar un plan y analizar la situación para resolver los problemas que tienen al comunicarse con el personal de la organización.

El BCP tiene más de 127 años de presencia en nuestro país, es el banco más grande, y es proveedor líder de servicios financieros integrados en el Perú, cuenta con más de 16,000 colaboradores y al cierre del año 2016 obtuvo una utilidad S/. 2,925.50 millones.

El área de Infraestructura pertenece a la división de Eficiencia, Administración y Procesos del BCP, está conformada por 200 colaboradores, y es la encargada de definir y ejecutar los planes de acción relacionados a los proyectos buscando los mejores puntos estratégicos dentro del mercado financiero, negociar los contratos de arrendamiento y compra venta de inmuebles, diseñar, remodelar y ejecutar los proyectos de construcción buscando la continuidad del negocio.

Así mismo, elabora, controla y ejecuta el presupuesto de gasto de los proyectos, mantenimiento, servicios, arrendamientos, impuestos municipales y licencias de funcionamiento de todas las propiedades del Banco y subsidiarias.

Promueve, planifica y ejecuta el uso eficiente de espacios libres de todos los inmuebles financieros del Banco de acuerdo a sus objetivos e innovación y las necesidades de los clientes internos. Y finalmente, administra de manera eficiente todos los activos, bienes muebles e inmuebles del banco y subsidiarias contando para ello con colaboradores que son

especialistas en áreas inmobiliarias, expertos en construcción, diseño, gestión municipal, y administración.

Por las funciones que realizan interactúan con instituciones públicas como: gobiernos locales y regionales, además de socios estratégicos y proveedores.

El presente trabajo está enfocado en dicha área ya que representa un ente importante y fundamental porque gracias a ella el Banco puede seguir con la continuidad del negocio financiero mitigando todos los riesgos que puedan perjudicarlo.

Es así que de acuerdo a la información y comentarios recibidos, mediante reuniones en grupo, reuniones informales, grupos de trabajo, y grupo de escucha se observa que en el área de Infraestructura del BCP no existe una adecuada comunicación entre los colaboradores y los jefes inmediatos y otras subgerencias lo que hace que no se genere la confianza necesaria para manifestar sus inquietudes, malestares, y deseos. Sienten en pocas palabras que no son escuchados.

Los ascensos y promociones se efectúan de manera arbitraria, se reclutan de otras áreas del banco o de personal externo sin dar la oportunidad al colaborador de la misma área, no se toma en cuenta la capacitación y preparación de los miembros, no permitiendo aprovechar al máximo las potencialidades y capacidades de los mismos. Y por último no se cumple las políticas y estrategias de desarrollo del personal a mediano y largo plazo; las labores operativas y administrativas se han tornado una rutina, no significando una motivación en sí para el colaborador.

Debido a estos factores, el área de estudio no alcanza resultados favorables en los comités mensuales que realiza el banco, observándose reiteradas veces un crecimiento continuo de las brechas de insatisfacción e incumplimiento de las metas de indicadores de clima laboral y de gestión las cuales van en aumento y agudizando, sumado a ello existe una

pérdida continúa de imagen institucional debido a contradicciones entre objetivos individuales e institucionales los cuales podrían generar conflictos laborales.

Es por eso que nace la idea de esta tesis con lo enunciado en párrafos anteriores, con el fin de desarrollar estrategias que pongan a las personas en el centro de la gestión para ganar efectividad en la comunicación permitiendo una mejora continua en su desempeño laboral.

1.2 Problema de investigación

La problemática descrita así, como sus orígenes e incidencias en la gestión empresarial, nos permite plantear la siguiente interrogante, en torno al cual desarrollaremos la investigación:

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

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

- ¿De qué manera el feedback influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017?
- ¿En qué medida el uso de la tecnología influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017?
- ¿De qué manera los eventos de integración influyen en desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017?

1.3 Justificación

Justificación teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de contrastar y reafirmar la necesidad e importancia de una adecuada y eficiente comunicación que permita estar alineado con la estrategia corporativa de la organización de tal manera que la empresa alcance con éxito sus objetivos estratégicos y permita el desarrollo profesional y personal de los miembros que la conforman. Por tanto los resultados de esta investigación podrán sistematizarse en una alternativa que permita a las organizaciones tomar las medidas preventivas adecuadas que logren mantener el buen funcionamiento de la organización.

Justificación práctica

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de desarrollar propuestas las cuales permitirán formular e implementar planes y acciones que conlleven a lograr una comunicación más efectiva entre sus miembros logrando superar los conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, productividad y clima laboral.

Por tanto, los beneficiarios directos con los resultados de la investigación serán los colaboradores, dado que habría una mejora continua en su rendimiento laboral al desempeñar con mejor actitud sus funciones. De la misma manera, las propuestas ayudarán a la organización a mejorar las prácticas motivacionales y el otorgamiento de incentivos, orientado a mejorar su desempeño y satisfacción laboral, creando canales abiertos para la expresión de los colaboradores a fin que puedan canalizar sus opiniones y sugerencias de manera que enriquezcan a la organización y sus resultados.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General:

Determinar de qué manera la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar de qué manera el feedback influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017?
- b) Determinar de qué manera el uso de la tecnología influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017?
- c) Determinar de qué manera los eventos de integración influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Seguidamente, se señalan algunos estudios realizados en materia comunicación interna, que se consideran antecedentes del presente trabajo, por cuanto aportan información relevante sobre el comportamiento de la variable estudio, además de que sus hallazgos sirven para comparar los obtenidos por este trabajo.

Antecedentes Nacionales

Título: "Proyecto de mejora en la estrategia de comunicación corporativa interna en Pacifico Seguros y su impacto en el desempeño de los colaboradores"

Autor: María Graciela Wong Rosales

Año: 2014

(Wong Rosales, 2014), estudio realizado a empresa aseguradora Pacifico Seguros con una muestra de 98 colaboradores con el objetivo de proponer un plan de mejora en la gestión de la comunicación interna que contemple una mejora de la comunicación entre jefes y equipos, así como la difusión de los beneficios corporativos para incrementar la motivación mediante la percepción y valoración de estos.

Lo más resaltante en su estudio es determinar que la comunicación es la columna vertebral de la empresa la cual debe perfeccionarse de manera constante mediante la creación de planes de mejora que conlleven a la empresa a su desarrollo y crecimiento. De la misma manera, se podrá alcanzar el logro en la productividad personal, percepción positiva que permita combinar los objetivos de la empresa con la de sus colaboradores, y mejores beneficios corporativos, indicadores adecuados que permita medir a los colaboradores de manera justa.

En síntesis, se mejorará el nivel de rendimiento laboral del personal con relación a la empresa y a sus jefes.

Título: "Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, periodo 2009"

Autor: Sheila Vilma Roca González

Año: 2012

(Roca Gonzales, 2009) Realizó un estudio a una muestra de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados. El tipo de investigación fue correlacional con diseño transversal. La técnica de recolección de datos fue la encuesta obteniendo como resultado que el 59% de docentes manifestaron que la comunicación interna de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz y 58% indicaron que su cultura organizacional es desfavorable.

En toda organización la comunicación eficaz es el elemento esencial y vital para el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos, debido a que gracias a ella el trabajo en equipo se ejecuta de manera más eficiente, lo que permite que la organización sea sólida, fuerte y alcance un crecimiento sostenible en el tiempo.

En el estudio y análisis de ambas variables, se observa que la comunicación interna se relaciona, de manera significativa y directa con la cultura organizacional de la institución educativa. Por tanto, la cultura (creencias y valores) solo pueden ser eficaces mediante una comunicación eficaz. Se recomienda realizar una reforma de la cultura organizacional en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga estableciendo que la gestión universitaria debe estar orientada a intereses en beneficio de toda la comunidad.

Fomentar una comunicación interna eficaz y constante entre todos los miembros de la comunidad educativa que permita acuerdos y tolerancia entre ellos logrando un mejor ambiente laboral que permita el logro de los objetivos y metas de la organización.

Antecedentes Internacionales

Título: "Comunicación Interna y Clima Laboral en el call center de la ciudad de Quetzaltenango" Guatemala

Autor: José Gabriel Armas Sandoval

Año: 2014

(Armas Sandoval, 2014) En su estudio realizado a un call center de la ciudad de Quetzaltenango en Guatemala tomó una muestra de una de las cuentas del call center conformada por 115 agentes y 7 supervisores cuyas edades se delimitaban entre 19 a 35 años de edad, se propuso como objetivo determinar la manera en que la comunicación interna favorece el clima laboral en el call center de dicha ciudad.

Para tal fin utilizó el diseño de investigación descriptivo; el instrumento fue un cuestionario con opción de marcar si y no para medir el clima laboral y la comunicación interna. Dicho estudio determinó que la comunicación interna favorece el clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente lo que da como resultado buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.

Concluye que la comunicación es muy importante para evitar malos entendidos y opiniones que puedan desmerecer el trabajo que se debe realizar, es por ello, que deben de estar en la misma sintonía la persona que envía la información y la que recibe evitando que existan distorsiones que originen errores, por ende, la empresa debe de contar con un buen

funcionamiento al alcanzar sus objetivos, metas, misión y visión y que dicho mensaje llegue de forma clara e íntegra a sus receptores. De igual forma, se debe mantener la práctica de herramientas adecuadas que promuevan la identidad de los colaboradores con la empresa alcanzando los objetivos de la organización. La forma de comunicación interna permite desarrollar un clima laboral dentro de la organización positiva ya que se realiza de forma ascendente como descendente de manera cordial ya que existe confianza mutua entre colaboradores y superiores, lo que permite una mejora continua dando lugar a un proceso de retroalimentación adecuada.

Título: "Comunicación Interna para la mejora del desempeño laboral en la empresa"

Autor: María del Socorro Arvizu Moreno

Año: 2016

(Arvizu Moreno, 2016) En su artículo Comunicación interna para la mejora del desempeño laboral en la empresa publicado por la revista académica *Conexión Administración y Economía* describe la comunicación en las organizaciones y cómo se diseñan puntos estratégicos de comunicación entre los empleados que contribuyan para mejorar el desempeño laboral en las organizaciones que garanticen el buen funcionamiento de las mismas.

Manifiesta que es primordial que en la empresa exista una buena comunicación interna, ya que garantizará una motivación hacia los empleados, dando como resultado una mejora en la organización. La adecuada transmisión de información eficiente y oportuna ayuda a la organización a elaborar un plan y analizar la situación permitiendo la resolución de problemas al comunicarse con su personal.

Finalmente menciona que aquellas organizaciones donde no existe comunicación interna están destinadas al fracaso, es por ello de vital importancia que exista una cultura de comunicarse para evitar fallos en la organización.

Título: "Comunicación Interna, una oportunidad de mejora para la empresa"

Autor: Marco Arru

Año: 2014

(Arru, 2014) En su artículo sobre Comunicación interna, una oportunidad de mejora para la empresa publicado por la revista América Economía, revista con enfoque global sobre negocios y empresas líderes en América Latina describe que la comunicación interna contribuye a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa permitiendo que los equipos con los que cuentan sean lo suficientemente efectivos y productivos para lograr con éxitos los objetivos estratégicos.

Plantea que la mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. El no resolverlos a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas compromete a la organización reflejándose en los resultados. Además de ello, generan conflictos y situaciones que deterioran la eficiencia, productividad y clima laboral en las empresas.

Por tanto, primero es realizar un diagnóstico para conocer cómo se encuentra la organización luego el profesional a cargo diseña un plan de comunicación interna a medida, desplegando acciones, medios y mensajes que permitan el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Así mismo, deben de existir instancias de medición tanto para el control del proceso como para los ajustes necesarios que permitan el logro de los resultados deseados.

2.2 Bases Teóricas

Comunicación interna

La comunicación interna es el intercambio de información entre todos los niveles de una organización. Existe un concepto tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, que dice que la comunicación interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Por tanto la idea central es la participación, hacer partícipe a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. (Capriotti, 1998)

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. (Muñiz Gonzáles, 2014).

Por tanto, concluimos que la comunicación debe ser directa y personal entre los miembros de la organización, es importante la participación de todos los miembros que la conforman es decir, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación. Esto permitirá que la organización sea más dinámica convirtiéndose en una Organización Comunicante.

El compartir pone en escena una característica típica de los humanos: la necesidad de comunicarse, estar en el otro, saber que el otro nos necesita. (Entel, 1994)

Nos quiere decir que las personas necesitan comunicarse e intercambiar ideas y opiniones constantemente para lograr un desarrollo personal y profesional.

La comunicación interna es entendida como una herramienta que tiene la organización para lograr sus objetivos, más allá del impacto que pueda tener en las personas. Por ejemplo, el autor Shel Holtz, resalta que “la organización tiene un objetivo, y los directivos necesitan

que los empleados enfoquen su energía y sus esfuerzos en esa parte del trabajo que ayuda a la empresa a cumplir estos objetivos” (Holtz, 2004)

Por otro lado, Ángel Luis Fantoni define a la comunicación interna como una “herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: una imagen positiva y un clima adecuado” (Cervera Fantoni, 2006)

En nuestra opinión, con las definiciones anteriormente descritas la comunicación interna tiene como objetivo principal alinear a los integrantes de la organización en favor de un beneficio en común y lograr un impacto positivo en toda la organización y no solo a los fines que ella persigue.

La comunicación interna “es la comunicación que favorece y promueve las relaciones entre las personas de la organización, generando la confianza y el compromiso con unas metas y valores comunes”. (De Marchis Picciol, Gil-Casares, & Javier Lanzas, 2007). Este concepto hace hincapié a las metas que persigue toda organización entendiéndose a los objetivos cuantificables que desea alcanzar, y por otro lado los valores, que son los principios que rigen las organizaciones.

De manera similar, Stanton define a la comunicación interna como “un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto en común” (Stanton, 1993)

Por tanto, en nuestra opinión, cuando nos referimos a comunicación interna hablamos de las interacciones del grupo de personas que integran una organización y que por medio de metas y valores alcanzan los objetivos de la misma, realizándose como personas y empleados a la vez. Esta comunicación deberá tener definido una visión estratégica, un líder y un equipo que permita el éxito de toda la organización.

¿Para qué sirve la comunicación interna?

La comunicación interna persigue distintas funciones que tienen como finalidad alinear a los grupos de interés internos de la organización.

De acuerdo a (Thomas, 2002), la comunicación interna posee **tres funciones** principales:

- Mejora la implicación personal
- Promueve un cambio de actitudes
- Mejora la productividad

Según el punto primero, es importante mejorar la implicación del personal porque hace que el empleado y la organización se complementen mutuamente siendo uno solo. Si se logra el éxito en esta implicación, el empleado sentirá que es valorado y querrá conocer más sobre su entidad aumentando la cultura organizacional.

Según (Morales Serrano, 2001), la implicación del personal permite desarrollar en el empleado el sentido u orgullo de pertenencia participando activamente en el logro del objetivo estratégico de la organización. Y si posee un bajo sentido de pertenencia existe una falta de motivación y disminuye el profesionalismo del empleado. Por tanto, la organización no funciona ya que existe desinterés.

El segundo punto, se refiere a que en todo momento los cambios que se efectúen en las organizaciones deben de ser controlados de la mejor manera posible manteniendo informado a toda la organización evitando crear un clima de tensiones e incertidumbres.

El tercer punto, menciona que la comunicación interna facilita una mejora en la productividad, esto se debe a las buenas relaciones y fluidez en la transmisión de mensajes entre las diferentes áreas y departamentos llegando a ser un vehículo importante en el logro de resultados óptimos para la organización.

En resumen, las funciones de la comunicación interna según Thomas se conciben como una herramienta de dirección y administración, que tiene como principal protagonista al empleado.

Existen otras funciones de la comunicación interna que a continuación se detallan además de las ya mencionadas anteriormente:

- Proyecta una imagen positiva de la organización hacia otros públicos de interés. Hace hincapié que los trabajadores deben generar una buena reputación de la organización de manera externa.
- Equilibra los flujos de información formal.
- Ayuda a consolidar el estilo de dirección y liderazgo de la organización
- Promueve la creatividad y las ideas innovadoras en el interior de la organización.

Todas las funciones demuestran que la comunicación interna no es solo el instrumento que permite a los empleados conocer los objetivos y planes que se desea lograr, sino que también participa en la reputación externa de la organización.

Elementos del Proceso de la Comunicación

Según David K. Berlo (1984) afirma que, al comunicarnos, tratamos de alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismos; sin embargo, la comunicación puede ser reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes.

Indica que el proceso de la comunicación es bidireccional, es decir, dos partes están involucradas: un emisor y un receptor.

Berlo propone que el mensaje está supeditado a todo el bagaje poseído por aquel que lo elabora (la fuente). Dicho mensaje es sometido a un tratamiento y codificación que es

recibido a través de los sentidos, por lo que cada individuo lo percibirá de acuerdo con sus habilidades de comunicación, sus actitudes, su conocimiento, su sistema social y su cultura.

Gráfico 1: Modelo de comunicación de David K. Berlo



Fuente: Blog “Teoría de Comunicación. Modelos de Comunicación” (2013)

Objetivos de la Comunicación Interna

La comunicación dentro de la empresa pretende:

- a) Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa
- b) Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa
- c) Establecer un clima de comprensión entre empresa y
- d) Crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador
- e) Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
- f) Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos, a la empresa
- g) Abatir los índices de rotación de personal

- h) Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abortados a tiempo
- i) Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la institución
- j) Ayudar a elevar el nivel cultural del personal
- k) Motivar al trabajador e incrementar su productividad
- l) Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que esta sea positiva
- m) Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal (Horns Quiroga, 1991)

Características de la Comunicación Interna

A continuación, se establece algunos componentes y/o características que debe tener la comunicación empresarial interna para ser más eficiente (Deleón, 2012)

- Conocer de manera certera cual es el mensaje que se quiere emitir.
- Seleccionar los medios adecuados para transmitir el mensaje.
- Debe existir una realimentación, ya que es la única manera de saber que el mensaje fue comprendido.
- Considerar las necesidades de los receptores del mensaje que se desea transmitir.
- La comunicación debe ser asertiva, se refiere a que no solo debe serlo en cuanto ha contenido, sino que también contenga elementos motivadores.
- La comunicación debe ser multidireccional, (ascendente, descendente y/o cruzada y deben participar todos los miembros de la organización).
- Debe ser una herramienta de gestión y dar a conocer a la organización las ventajas de esto.

- Potenciar la comunicación con el uso de nuevas tecnologías, pero siempre dejar abierto otros canales de comunicación (por lo general no todos tienen acceso a nuevos equipos y conocimiento).

Teoría de la Administración Científica

La unidad básica de la administración científica era la función y la construcción de una estructura formal, necesaria para establecer primero los objetivos y, luego dividir el trabajo en unidades menores (tareas simples), que serían colocadas en forma de un sistema coordinado (lo cual constituiría la racionalización del trabajo de los obreros).

Las personas, eran consideradas instrumentos de producción, eran utilizadas para alcanzar la eficiencia organizacional, esto es, los individuos siempre debían estar sometidos a un sistema de autoridad.

Frederick W. Taylor es considerado el padre de la administración científica. Los estudios de Taylor se dividen en dos fases, cada una de las cuales corresponde a la publicación de un libro. La primera de ellas se relaciona con el lanzamiento del libro Shop Management, en 1903, y la segunda con la obra Principles of Scientific Management, en 1911.

Según Taylor, implementar la administración científica debía ser un proceso gradual. Consideraba que el obrero era una persona irresponsable, holgazana y negligente, por lo cual elaboró un sistema educativo basado en la intensificación del ritmo del trabajo, en busca de incrementar la eficiencia organizacional.

Taylor identificó las siguientes características de la administración científica:

- Ciencia en lugar de empirismo
- Armonía en vez de discordia
- Cooperación, no individualismo

- Máxima producción y facilitamiento de la producción
- Desarrollo de cada hombre para alcanzar su máxima eficiencia y prosperidad.

Al definir las reglas para mejorar la eficiencia productiva provocó una revolución mental, y expuso lo que denominó los cuatro principios básicos de la administración científica:

1. **Desarrollar un método científico para el trabajo de los obreros**, para sustituir el viejo método de la “regla de oro” (empirismo procedimental).
2. **Establecer el proceso científico para seleccionar y entrenar al personal**, para que los obreros no escogieran un trabajo sin criterio, además de que valoricen el auto-reentrenamiento.
3. **Cooperación entre gerencias y los obreros**, que garantice el trabajo realizado.
4. **División del trabajo de los obreros con base en su especialización** para implementar la cooperación (eficiencia) en el proceso productivo.

Taylor propuso el sistema de pago por unidad producida o sistema de destajo como solución al problema de la motivación: cuantas más piezas produjese el trabajador, tanto mayor sería su remuneración.

Uno de los fundamentos de la administración científica de Taylor es el **principio de la excepción**, según el cual la administración se debe concentrar en las actividades estratégicas y de gran importancia, y dejar las tareas estandarizadas y rutinarias al personal de operaciones.

Ésta fue la aportación de Taylor en relación con el administrador y la delegación. (Oliveira Da Silva, 2001)

En otras palabras, las decisiones más frecuentes deben convertirse en rutina y delegarse a los subordinados, en tanto que los problemas más graves e importantes se dejan a los mandos superiores.

Teoría de la Administración

Henri Fayol, es el representante del enfoque clásico de las organizaciones. Hizo hincapié a la estructura organizacional.

La principal aportación de Fayol al pensamiento de la administración fue demostrar que el complejo proceso administrativo puede ser dividido en áreas de responsabilidad o de funciones interdependientes. Se concentró en los problemas de interés de la administración general de la empresa, cualquiera que fuese su naturaleza, tipo o finalidad.

Fayol, para aumentar el rendimiento de la empresa industrial, comenzó por los dirigentes (visión descendente). Pretende para el dirigente aquello que Taylor procura para el obrero: “desobligarlo de toda acción y reflexión inútiles”.

Henri Fayol estableció que todas las actividades de una empresa podían ser divididas en seis grupos:

1. Actividades técnicas: tareas de transformación y producción de bienes (productos y servicios).
2. Actividades comerciales: transacciones de compra-venta.
3. Actividades financieras: captación y buen uso del capital.
4. Actividades de seguridad: preservación y protección de las personas y los bienes.
5. Actividades contables: tareas de control y registros (inventarios, balances, costos y estadísticas).
6. Actividades administrativas: acciones relacionadas con la integración de todas las operaciones de la organización, coordinan y sincronizan las actividades anteriores, interfiriendo e influyendo en ellas.

Fayol define administración como el proceso de realizar actividades administrativas, las cuales son las funciones de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar que, en conjunto constituyen el proceso administrativo.

Fayol consideraba que la previsión era la principal función administrativa, la base del proceso era desarrollar un plan formal de acción. (Oliveira Da Silva, 2001)

A pesar del tiempo transcurrido y del desarrollo explosivo del conocimiento, los aportes de ambos estudiosos son notables. Actualmente, han sido superados, y la mayoría de sus ideas mantienen su vigencia.

La principal aportación de Fayol fue demostrar que el complejo proceso administrativo puede ser dividido en áreas de responsabilidad. Mientras que para Taylor aumentar la eficiencia organizacional se basaba en la especialización de los obreros.

Por tanto, podemos precisar que la teoría administrativa hizo hincapié en los principios y las funciones de la administración, comenzó por los dirigentes (visión descendente) hace énfasis a la estructura organizacional, procesos interpersonales y niveles superiores; mientras que la administración científica comenzó por el obrero (visión ascendente), se basa en la relación hombre-máquina, es decir, enfoca las relaciones del empleado con su trabajo.

Hoy en día, los estudios realizados por estos investigadores han sido esencialmente complementarios ya que ambos percibieron que la llave del éxito industrial radicaba en el problema del personal y de su administración. Los dos fueron pioneros y sus aportes han sido relevantes para apuntalar el pensamiento administrativo moderno.

Tipos de Comunicación

La comunicación interna como herramienta tiene como función el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento de las tareas de la organización, transmitiendo mensajes que informan y ayudan a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. (Kreps, 1990)

Existen dos tipos de comunicación según el tipo de canales que se utilizan que son:

- Comunicación formal
- Comunicación informal

Dentro de la comunicación formal, existen distintos tipos de comunicación que son:

- a. Comunicación descendente
- b. Comunicación ascendente
- c. Comunicación horizontal

Comunicación Formal

Es aquella que funciona dentro de una organización o empresa conforme a criterios jerárquicos y organizativos predeterminados. (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas, 2011)

La expresión de la comunicación formal es el organigrama.

Según (Boland, 2007), un organigrama es “la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado”.

Un organigrama en la organización permite obtener las siguientes ventajas (Boland, 2007)

- a. Simplifica la representación mediante la utilización de símbolos
- b. Es una herramienta eficaz de comunicación y análisis
- c. Permite identificar incoherencias y errores en la organización del trabajo
- d. Facilita la comparación
- e. Se actualiza fácilmente
- f. Es fácil de interpretar

Un organigrama permite que los empleados entiendan el rol que cumplen dentro de la organización, como el de terceras personas, de fuera y dentro. Además, indica la posibilidad de carrera que un empleado puede tener, lo que se simplifica en expectativas de futuro.

Dentro de la comunicación formal existen tipos de comunicación que son:

Comunicación descendente: Es aquella que se produce cuando los niveles superiores transmiten un mensaje a los niveles inferiores. Las formas más comunes de este tipo de comunicación son: declaraciones de normas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2012)

La comunicación descendente tiene como objetivo primordial, transmitir a los niveles inferiores de la organización instrucciones, datos, órdenes, sugerencias e informaciones de diversa índole que afectan la labor que realizan estos últimos. (Ongallo, 2007).

Comunicación ascendente: Parte de los niveles inferiores de la organización a los superiores. Entre los canales de comunicación ascendente más comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo, y procedimientos de apelación y queja.

Comunicación horizontal: Es aquella que se da entre profesionales y/o departamentos del mismo nivel. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2012)

Según (García Jiménez, 1998), es la que se da dentro de una franja en un mismo nivel entre distintas áreas de trabajo. Hace referencia a la organización en cuanto a su complejidad, variedad, diversidad de funciones y especialización de tareas.

Este tipo de comunicación tiene como fines (Ongallo, 2007)

- Mejorar la integración de los departamentos funcionales
- Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación
- Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización

De todo lo anterior mencionado, se concluye que la comunicación formal tiene como fin hacer llegar la información en el momento y a la persona indicada, respetando de esta

manera la jerarquía organizacional. La comunicación horizontal es la que mejor responde a la tendencia estructural de las organizaciones contemporáneas por las siguientes razones: Propicia hoy en día las nuevas tecnologías de redes digitales y servicios integrados (estrategias de groupware, etc.) permitiendo así un dialogo en un mercado virtualmente global mucho más sofisticado con tecnología de vanguardia.

Al permitir la comunicación entre iguales está menos sujeta a distinción de status ya que las personas comparten un marco de referencia. Esta comunicación se mueve rápidamente permitiendo de esta manera que las decisiones se tomen de manera rápida y en conjunto por todos los miembros de la organización promoviendo la descentralización y delegación de funciones. El problema más frecuente en la comunicación horizontal es la competencia desleal, esta se refiere a la competencia que se da cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, para que sea menos eficiente. Se observa también que la especialización de las personas, puede causar una atmósfera competitiva. Por tanto, el propósito de esta comunicación es proveer un canal de coordinación y solución de problemas, además que brinda una alternativa de relacionarse como personas similares en la organización, lo que permite la satisfacción del trabajo.

Comunicación informal

Es aquella que conforma una red paralela que, a diferencia de la anterior, vincula a los integrantes por afinidad o empatía, como resultado de la interacción humana. Son muy importantes en todas las organizaciones porque pueden servir también para fortalecer la cultura de la organización. Son reconocibles en cualquier empresa. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2012)

Esta comunicación tiene efectos positivos entre ellos se encuentran (Crespo Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015)

- Satisfacer las necesidades sociales de los integrantes de la organización
- Ayuda a mejorar el entendimiento sobre lo que fue requerido en la comunicación formal
- Sustituye redes formales ineficaces
- Permite expresar sentimientos que no se dan en la red formal

Comunicación por Rumores: Cuando los efectos de la comunicación informal son negativos originan inconvenientes en forma de rumor, en contra de la organización o de algunos de sus miembros. Además, aparecen las malas interpretaciones debido a las distorsiones sucesivas o también por el desconocimiento de las fuentes.

Allport y Postman han desarrollado la ley básica del rumor y en ella explican que deben existir dos condiciones básicas para que corra un rumor: la importancia y la ambigüedad.

La importancia se debe a que quienes los transmiten y los escuchan deben considerarlos lo suficientemente importantes como para difundirlos.

En cuanto a la ambigüedad, se refiere a que los rumores deben ser susceptibles de diversas interpretaciones. Se indica también que con el avance en el uso de las nuevas tecnologías, los efectos negativos de los rumores pueden propagarse mucho más rápido que en otras épocas.

En resumen, podemos indicar que los rumores tienen un rol importante en la creación del clima organizativo. Lo que debemos tener claro es que los rumores crean expectativas y reacciones frente a los hechos. Por tanto, se debe tener herramientas y canales adecuados con el fin de utilizarlos de manera positiva para la organización.

Comunicación por Redes: Ante el dinamismo y el reto de la creatividad, surge la necesidad de establecer nuevos canales y formas de comunicación, desarrollando lo que se denomina comunicación en red como subproducto de su modelo organizativo.

Por tanto, la comunicación entre los empleados se realiza de una manera directa, descentralizada porque está en toda la organización y en primera fila. Lo que se busca es aprovechar el potencial de los empleados desarrollando nuevas ideas y propuestas con el fin de obtener los mejores resultados.

La comunicación informal se basa en la espontaneidad, no en la jerarquía. Surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto. Lo positivo de este tipo de comunicación es que ayuda a la cohesión del grupo y permite retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Por tanto, fortalece la cultura de la organización y sirve como medio para aclarar las comunicaciones formales ambiguas o deficientes. Mientras que hay que resaltar que el aspecto negativo (el rumor) es un distorsionador de la productividad, perjudica a las personas y a la organización.

Barreras para una comunicación efectiva

Existen barreras para que la comunicación no se lleve a cabo con efectividad estas son (Crespo Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015)

- Bloqueo: la comunicación es totalmente interrumpida
- Filtración: manipulación de la información por parte del emisor, con el objetivo que sea favorable para el receptor.

Hay numerosas barreras a la comunicación eficaz. Entre las más significativas están el marco de referencia, escucha selectiva, juicios de valor, credibilidad de la fuente, filtrado, jerga interna, presiones de tiempo y sobrecarga de comunicación. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2012)

La comunicación interna en las organizaciones

La cultura organizativa: Las organizaciones pueden ser entendidas y analizadas a través de su cultura organizativa. Se define como un conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Por tanto se deduce que la cultura organizativa define las acciones y conductas de las personas que forman parte de una organización. En pocas palabras, es el temperamento y personalidad de la organización. Es necesario conocer la cultura de una organización ya que nos permitirá entenderla mejor, entender el porqué, el cómo, y el qué de cada uno de los actos de los miembros que la conforman.

También podemos mencionar que se debe generar un cambio cultural en las organizaciones siendo de vital importancia una cultura de la organización que permita crear cambios verdaderos que sea perdurables y sostenidos en el tiempo con el propósito de modernizar las empresas modernas, y convertirlas en ágiles y adaptadas a los retos de este siglo.

Se debe tomar en cuenta que hoy en día las personas desean ser parte de un proyecto e incluirse en él, esto es, quieren y esperan involucrarse, que se les tome en cuenta para la toma de decisiones y que sus ideas pueden ser generadoras del cambio. (Crespo Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015)

Estos conceptos nos indican que es un reto tener una cultura de alto desempeño que se caracterice por ser excelente y de calidad. Llegar a crear un ambiente en el que el reconocimiento por el esfuerzo realizado valga la pena logrando que las personas se desempeñen con efectividad y productividad y con ello la empresa alcance el éxito. El diálogo entre la organización y el empleado permitirán fomentar una cultura corporativa de excelencia que logre la participación activa de todos los miembros de la empresa para conseguir el cambio cultural.

La comunicación como herramienta de cambio cultural: El tipo de cultura que se vive en la organización define el tipo de comunicación que hay. Por ejemplo, cuando la cultura está orientada hacia el poder predomina la comunicación vertical descendente. Cuando predomina una cultura del logro y resultados, predominan las comunicaciones del tipo horizontal.

La búsqueda de cambios en la cultura de la organización tiene como principal objetivo mejorar el desempeño de los empleados. Esto permitirá mejorar la implicación y la productividad. (Crespo Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015)

Comunicación interna para mejorar la implicación: La implicación de los empleados es el compromiso que tienen hacia su función, rol y hacia quien les da empleo.

En otras palabras, los empleados implicados se esfuerzan más, se desempeñan mejor.

Investigaciones recientes muestran que el actual entorno global de incertidumbre económica hace que sea más difícil para los administradores mantener a los empleados comprometidos.

Sin compromiso no hay buenos resultados, lo que genera una inmensa pérdida para las economías de todo el mundo.

Susana Cáceres señala que a través de una comunicación interna constante desarrollada a través de una estrategia sistémica con los líderes de la organización podemos potenciar el compromiso de los empleados.

La comunicación interna cumple un rol importante en la organización, ya que dinamiza el compromiso de los empleados. Todas las organizaciones desean utilizar los talentos, habilidades y energía de su gente. Esto lo logran realizar gracias a la comunicación interna, ya que dicha comunicación está dirigida al cliente interno, esto es, al empleado.

La comunicación interna para mejorar la productividad: Las organizaciones deben encontrar las estrategias para implicar a sus empleados, utilizar sus talentos y habilidades para lograr los objetivos de la entidad. Dentro de esta implicación, el resultado de ella es la mejora de la productividad. Es decir, las personas comprometidas son personas productivas.

Cuando hablamos de productividad hacemos referencia a la relación que existe entre lo que se produce y lo que se requiere para producirlo.

En resumen, la productividad es la relación entre el producto obtenido y los insumos laborales utilizados para obtener ese producto.

Por otro lado, cuando hablamos de las personas, la productividad está relacionada con el desempeño de su rol o función en la organización. El cumplimiento de sus objetivos de trabajo. La utilización cada vez más eficiente de los recursos que se le brindan para realizar sus tareas y los resultados que producen. (Crespo Martínez, Nicolini, & Parodi, 2015)

Podemos lograr una mejora en la productividad fortaleciendo la comunicación interna en las organizaciones.

Es por ello, que es necesario fomentar el compromiso de los empleados con la organización para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Además, de utilizar los recursos de manera eficiente y una correcta y adecuada comunicación entre las diferentes áreas y/o departamentos que conforman la empresa.

Elementos de la comunicación interna

Las empresas que implementan y gestionan procesos de comunicación interna cuentan con la ventaja de manejar una de las herramientas más interesantes para la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, la comunicación interna es una poderosa herramienta cuya principal capacidad es la de integrar a los empleados en la empresa, en su desarrollo

estratégico y en la consecución de los objetivos que se marcan desde los órganos de dirección.

Implementar y gestionar los procesos de comunicación interna proporciona la ventaja de manejar una de las herramientas más interesantes para la gestión empresarial.

Existen 5 grandes elementos que conforman la relación empresa / empleado.

Relación Empresarial (gestión): Desde el punto de vista de gestión de los procesos de trabajo. La comunicación interna debe ayudar a que todos y cada uno de los empleados sepan cuál es su cometido, qué función cumplen en el contexto global de la empresa, cuáles son los procedimientos que deben seguir y qué funciones y tareas realizan las otras personas de la organización. En definitiva, el cometido es implementar procesos para que esté disponible toda aquella información que de una manera u otra puede ayudar a los empleados a que realicen su función de forma eficaz y eficiente.

Relación Humanista: Desde el punto de vista de la motivación de las personas en la empresa. La comunicación interna debe ayudar a los empleados a sentir que se les tiene en cuenta y que son importantes. La principal consecuencia de trabajar la relación humana con los empleados es que éstos dejan de cumplir con su horario y su trabajo para pasar a implicarse con el futuro del negocio.

Relación Cultural: Se trata de trasladar la cultura organizativa a los empleados con el objetivo de que éstos se sientan parte de la organización. La comunicación interna debe fomentar el sentimiento de pertenencia, la integración en el proyecto común y su implicación.

Relación Social: Unido a la relación cultural, la comunicación interna debe ayudar a trasladar la identidad corporativa. Los empleados deben compartir esta identidad, cuestión que es fundamental ya que es algo que trasladarán al exterior de la empresa en todas y cada una de las relaciones y contactos que establezcan. Trabajar la relación social desde la comunicación interna fomenta el sentimiento de pertenencia, pero sobretodo ayuda a trasladar al mercado una imagen consistente y homogénea de la organización.

Relación Institucional: Esta comunicación más allá del personal, la empresa establece relaciones con otras instituciones, con las que se establece una comunicación que ni es interna ni es externa, sino que queda a mitad de ambas y que debe ayudar a consolidar la relación. Los empleados deben ser conocedores de las relaciones institucionales que establece la empresa porque les ayuda a comprender quiénes somos. (Stefanu, 2016)

Hace hincapié el rol importante que tiene la comunicación interna en la gestión empresarial gestionando procesos que se adecuen a los objetivos de la organización.

Teorías de la Comunicación

Hoy en día existen cinco grandes teorías que intentan explicar cómo se dio el paso de una sociedad de comunicación oral a una sociedad de comunicación escrita. (Cabrera Barrantes, 2015)

Teoría de gran línea divisoria

Explica cómo las sociedades orales definen una mentalidad diferente e inferior a las sociedades en las que la escritura es la principal forma de comunicación. Con la escritura nuestro pensamiento se vuelve más reflexivo, más abstracto, más complejo y estructurado, creando así una sociedad superior.

La teoría de la continuidad

Esta teoría niega la superioridad de la escritura, defiende la idea de que ambos tipos de comunicación oral y escrita, son medios lingüísticos equivalentes. Ambos tienen funciones similares, sin embargo, se pueden especializar y por ello no existe una diferencia cognitiva.

Teoría de las necesidades interpersonales (WERDBER, Rodolfo)

Según Schütz propone que, si una relación se comienza, se desarrolla, se mantiene, o no, depende de qué tan bien cumple la gente con las necesidades interpersonales de afecto, inclusión y control entre sí. Se refiere a que todas las personas de una manera u otra al interactuar con los demás puede detectar si sus necesidades de afecto, inclusión y de control son compatibles con las suyas. Las necesidades de las personas cambian con el tiempo. Por tanto, si las necesidades de las personas en algún momento difieren significativamente de las nuestras y no se logran entender, podemos llegar tergiversar lo que no funciona en la comunicación.

La necesidad de afecto refleja un deseo de expresar y de recibir amor.

La necesidad de inclusión, refleja un deseo de estar en compañía de otra gente. Algunas veces nos sentimos cómodos si estamos solos y en otras ocasiones necesitamos y disfrutamos de interactuar con los otros.

La necesidad de control refleja un deseo de influir en los acontecimientos y en la gente que nos ordena. La gente difiere en la cantidad de control que requiere. Quiere decir que la mayoría de la gente se encuentra entre dos extremos, en algunas ocasiones necesita ser líderes, y en otras se contenta en seguir el liderazgo de otros.

Las necesidades interpersonales resultan importantes para el desarrollo personal y profesional de las personas ya que permite el intercambio de nuevas experiencias y conocimientos. Nos proporcionan asimismo una vida más feliz, ambiente de trabajo más

idóneo y un adecuado estilo de vida. Por tanto, la teoría de las necesidades interpersonales de Schütz es útil, puesto que ayuda a explicar una gran medida del comportamiento entre las personas.

Teoría de intercambio

John W. Thibaut y Harold H. Kelley, creen que las relaciones pueden entenderse en términos del intercambio de recompensas y los costos que se llevan a cabo durante la interacción. Las recompensas son consecuencias que son valoradas por el receptor tales como: buenos sentimientos, el prestigio, la ganancia económica y el cumplimiento de las necesidades emocionales. Los costos son las consecuencias que el receptor no desea incurrir como: el tiempo, la energía, y la ansiedad.

En resumen, las personas buscan situaciones de interacción en la cual sus comportamientos ocasionen altas recompensas y bajos costos. Permite que las personas puedan identificar las áreas donde están los costos de las recompensas permitiéndole ser capaz de cambiar algunos aspectos de la interacción antes que pueda deteriorarse completamente.

Teoría del proceso comunicativo y factores de la comunicación humana

Sostiene que la comunicación debe ser entendida como un proceso dinámico y circular, sin principio ni fin. Es decir, la comunicación no se limita al habla o a la escritura: es un complejo proceso interminable de interacción mutua. Los factores de la comunicación humana son: codificador, código (reglas del signo, símbolo), mensaje primario, receptor o decodificador, canal, ruido (barreras) y la retroalimentación (feedback, mensaje de retorno o mensaje secundario).

Teoría de los Sistemas

La teoría general de los sistemas (TGS) es un campo lógico matemático que se encarga de elaborar y generar los principios que son aplicables a los sistemas en general.

En la actualidad, para resolver problemas, se requiere del enfoque amplio de un sistema, más que profundizar en el problema en cuestión. La TGS aplicada a las organizaciones se llama teoría de los sistemas.

Con la concepción de los sistemas, la organización debe ser estudiada como un todo, que no puede ser separado en partes sin que se pierdan sus características esenciales.

Entendemos por sistema, como un conjunto de elementos, interactivos, cada uno de ellos relacionado con su entorno, de modo que forman un todo.

C.West Churchman destaca cinco aspectos básicos en relación con el pensamiento de los sistemas:

1. Los objetivos del sistema total: son las metas o fines hacia los cuales se orienta el sistema.
2. El entorno del sistema: representa todo lo que está “en la parte de fuera” del sistema.
3. Los recursos del sistema: son factores internos del sistema para alcanzar las metas fijadas (personas, dinero, etc.)
4. Los componentes del sistema: son todas las actividades que contribuyen a lograr los objetivos del sistema.
5. La administración del sistema: Churchman identificó dos funciones básicas: la planeación y el control. Las funciones de planeación y control están ligadas al flujo de la información (o retroalimentación) sobre el desempeño del sistema.

Bertalanffy hizo hincapié en la parte de la TGS que él llamo de los sistemas abiertos. La base de su concepción es que un organismo vivo no es un conglomerado de elementos separados, sino un sistema definido, que posee organización y totalidad.

En los sistemas, la importancia se concentra en torno a la toma de decisiones; después, en los sistemas de comunicación, la estructura de la organización, las cuestiones de crecimiento y los problemas que genera la incertidumbre.

La intención de esta teoría con respecto a las organizaciones es desarrollar un entorno objetivo y comprensible para tomar decisiones. (Oliveira Da Silva, 2001)

Clasificación de los sistemas

Según el modo en que interactúan con el ambiente y de acuerdo al enfoque se clasifican en: sistemas cerrados y sistemas abiertos.

Sistemas cerrados: tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente.

Sistemas abiertos: reconocen la interacción dinámica del sistema con el entorno. Posee numerosas entradas y salidas las cuales no están bien definidas y sus relaciones causa-efecto son indeterminadas. Ejemplo: las organizaciones, las empresas, los sistemas vivos.

La organización es un sistema abierto, que mantiene interacción dinámica con el ambiente, influye sobre él y recibe influencias de éste, tiene entradas o insumos (inputs), un proceso de transformación o plan de acción que los transforma en resultados o salidas (outputs). Las organizaciones deben reaccionar a su ambiente ajustándose y adaptándose a él para poder sobrevivir.

Implicancias de la teoría de sistemas para el análisis organizacional

Interdependencia: Implica que todas las partes de la organización están interrelacionadas. Para que la organización opere de manera efectiva, debe lograrse la coordinación de todas las unidades funcionales dentro de la misma. Esto se puede lograr a través de una buena comunicación.

Apertura: La organización debe estar consciente de los cambios en su entorno. Los miembros deben comunicarse activamente con miembros de organizaciones relevantes del entorno para determinar las restricciones y oportunidades.

Marco analítico: Para entender a una organización se debe interpretar los trabajos internos del sistema de manera microscópica, así como examinar las interrelaciones entre la organización y su entorno microscópicamente. La teoría de sistemas identifica las influencias externas sobre las organizaciones.

Adaptación e innovación de la organización: Las organizaciones son entidades dinámicas que se ajustan permanentemente en pos de adaptarse al contexto en el que se desarrollan y del cual depende su existencia. (Boland, 2007)

El enfoque de los sistemas, en síntesis, considera a las organizaciones como un todo, esto es, implica el estudio de las mismas en términos de las relaciones entre las variables técnicas y sociales existentes dentro del sistema. Quiere decir, que los cambios que ocurran en una parte, sea técnica o social, afectarán a otras partes por ende, también al sistema en su conjunto.

Es en administración, que el uso de este concepto ayuda a interpretar el mundo complejo de las organizaciones, y ayuda a percibir la naturaleza de los problemas que se dan en la realidad de la organización.

Modelos de Comunicación

Entre los modelos modernos se considera aquellos que se fundamentan en el aporte de las ingenierías de la comunicación y en la ciencia lingüística; en un mundo totalmente cambiante en el siglo XXI produce la presencia de nuevos conceptos, tipos de interacciones, instituciones, medios tecnológicos, sistemas cibernéticos y otros.

El modelo circuito de la palabra de Saussure

De acuerdo al circuito de la palabra participan dos personas que conversan: A y B, en sus cerebros existen imágenes acústicas que producen el aprendizaje de cada palabra nueva en la corteza cerebral. En el cerebro de A se inicia un “proceso psíquico” cuando un concepto se asocia a una imagen acústica.

Luego se produce un “proceso físico”, en los órganos fonadores dando lugar a los que se llama voz, la misma que en forma de ondas sonoras van de la boca de A al oído de B. En B, los procesos se dan de manera inversa. De tal manera, que el circuito se cierra cuando habla B y los mensajes son identificados por A.

Saussure concluye afirmando que los elementos esenciales del “circuito de la palabra” son los interlocutores. En síntesis, la comunicación es en esencia un modelo de comunicación idiomática.

Modelo de Román Jakobson

Su modelo se centra en lo que él llama “la comunicación verbal directa” proceso en el que intervienen los elementos de la misma. Para Jakobson, el asunto o tema que trata el mensaje entendido se le llama contexto comunicacional.

El modelo comunicacional de Juren Habermas

Habermas nos ilustra con un modelo en el que existen un mínimo de tres condiciones para que se dé una posible comunicación: el mundo de la vida, la cultura y el lenguaje.

Para una comunicación efectiva no basta en tener el dominio los significados de los códigos, sino un saber mucho más amplio, que permita una interacción comunicativa, esto es, el dominio de las competencias histórico culturales.

En dicho modelo juega un rol fundamental el “acto social”; que es el portador del saber y por tanto, en competencia de efectuar actos comunicacionales. Los actores sociales son aquellos que tienen la memoria lingüística y cultural que es empleada interactivamente a través de un tramado de acciones comunicativas socialmente compartidas, el fundamento de estas acciones se halla en el habla.

En cuanto a la memoria, en el modelo comunicacional de Habermas se presentan dos dimensiones: el lenguaje (psíquica) y la cultura. (psíquica y social).

Modelo de Karl Bühler

Bühler, nos hace una afirmación importante, al describir al lenguaje como un órgano considerado como el instrumento que emplean las personas para comunicarse en determinado contexto.

Desde el punto de vista semiótico lingüístico Bühler explica la casualidad, la naturaleza del instrumento y la estructura de la situación verbal. Sostiene que en una situación comunicativa tanto el emisor como el receptor deberá tener acceso a la fuente de estímulos. Precisa tres elementos en el proceso de comunicación:

- Hablante,
- Oyente
- Asunto o cosa mentada

Estos tres elementos forman un modelo tripolar de comunicación lingüística: expresiva, apelativa y representativa.

Si la comunicación está en relación directa con el mundo emocional del hablante estamos en presencia de la función expresiva del lenguaje la cual le permite expresar sentimientos y emociones.

Si la comunicación está actuando sobre la persona del oyente influyendo en su comportamiento lingüístico y no lingüístico corresponde a la función apelativa del lenguaje.

Por último, si la comunicación trata de la conceptualización de la experiencia del hablante estamos frente a la función representativa del lenguaje siendo importante la transmisión de conceptos del hablante al oyente. (Cabrera Barrantes, 2015)

Cabrera, manifiesta los distintos aspectos que interfieren en la comunicación, el cual se encuentra relacionado con el enfoque predominante de la enseñanza de la lengua, manifiesta asimismo el enfoque comunicativo, que indica que el habla debe ser enseñada con intenciones de comunicar algo a alguien.

Feedback

Se supone que el feedback es una medida saludable para la productividad en el lugar de trabajo, sin embargo, son muchas las personas que se ponen ansiosas al momento de recibir o dar feedback. El feedback simplemente no es considerado como algo entretenido. ¿Porque? para muchas personas la palabra feedback parece significar juicio, de modo que ni quien lo entrega ni quien lo recibe espera con agrado los momentos de feedback. El receptor a menudo crea un escudo para bloquear el mensaje negativo esperado. El emisor quiere evitar parecerse demasiado a un padre amonestador y dañar una sólida relación laboral.

El feedback es el flujo de información entre colaboradores, usualmente como una evaluación de un proyecto o trabajo terminado, compartir observaciones sobre el desempeño en el trabajo o conductas relacionadas al trabajo, es el primer paso hacia un cambio positivo y productivo.

Importancia del Feedback

Dar y recibir feedback es valioso por muchas razones, cuando usted entrega feedback constructivo a otros, usted esta:

- Reforzando o fomentando una forma eficaz de trabajar.
- Preparando un mejor desempeño.
- Aportando el aprendizaje y desarrollo del receptor.
- Redireccionando una conducta o indicando un cambio de acción más productivo.

Cuando se recibe feedback honesto, podemos mejorar en:

- Sus relaciones con ellos al mostrar cuan bien usted interactúa con las personas.
- Su proceso de trabajo en la forma en que se desempeña en su trabajo.
- Sus resultados mediante logros medibles en el trabajo.
- Su conciencia del impacto de su conducta y acciones en otros.

(Harris, 2009)

Para que exista feedback, debe de existir dos personas, una para hablar y la otra para escuchar, es una comunicación en la cual ambas personas deben de aprender a desarrollarse y cambiar para poder afrontar y prosperar en el mundo cambiante de hoy en día que cada vez es más competitivo, desarrollando todas nuestras destrezas, habilidades tanto al nivel individual como organizacional para estar preparados para el éxito en la gestión eficaz de la organización.

Teoría de la Empatía

Para David K. Berlo, menciona que existen 2 teorías populares con respecto a la base de la empatía. Las dos coinciden en que los datos básicos de las expectativas son las conductas físicas ejecutadas por el hombre, es decir, los mensajes. Ambas están de acuerdo a las predicciones del hombre sobre sus estados psicológicos internos se basan sobre conductas

físicas observables, las dos coinciden también en la que el hombre hace tales predicciones utilizando símbolos para representar estas conductas físicas manipulando estos símbolos. Al llegar a este punto las dos teorías difieren diametralmente. Será mejor discutir las por separado.

Para explicar la base de la empatía existen dos teorías:

- Teoría de la empatía basada sobre la inferencia y
- Teoría de la empatía por desempeño de rol.

Teoría de la empatía basada sobre la inferencia

Los seres humanos observamos constantemente nuestra conducta y la asociamos con nuestros estados de ánimo. Así llegamos a conocernos y saber cuándo estamos molestos, triste, nerviosos, ansiosos etc.

En base a este conocimiento nos imaginamos el estado de ánimo de los demás de acuerdo a su conducta. Sin embargo, debemos tener en cuenta tres suposiciones:

1. Nos llegamos a conocer nuestros estados internos en forma directa, pero a los demás los conocemos en forma indirecta.
2. Los demás expresan un estado interno con la misma conducta, con la que usted expresa en sí mismo el mismo estado.
3. No podemos comprender en los demás los estados internos que no hayamos experimentado.

A través de este proceso el hombre llega a tener interpretaciones para su propia conducta física, desarrolla un concepto del ego por sí mismo basada en las observaciones e interpretaciones de su propia conducta. Teniendo un concepto de sí mismo, se comunica con los demás y observa sus conductas físicas y es así que lleva a cabo inferencias sobre los

estados internos de los demás basándose en las interpretaciones que hiciera anteriormente de sí mismo. Por tanto, esta manera de considerar la empatía supone que el hombre tiene un conocimiento directo acerca de sí mismo y un conocimiento indirecto acerca de los demás.

Teoría de la empatía basada en el desempeño de rol

Asumimos los roles de otros en forma simbólica. Esto se puede interpretar como la base de la socialización. Tenemos expectativas de los que esperan los demás en nuestra conducta, generalizando los roles de los otros.

A medida que generalicemos los demás roles, desarrollamos un rol más cercano de uno mismo. El concepto de sí mismo está constituido por el conjunto de expectativas que tenemos sobre cómo debemos conducirnos en una situación determinada.

Interacción: Objetivo de la comunicación humana, interacción es el proceso de la asunción de rol recíproca y del desempeño mutuo de conductas empáticas. La comunicación persigue una interacción total entre emisor y receptor. El proceso comunicativo intenta unir dos organismos, teniendo como objetivo una perfecta combinación de sí mismo y del otro, una capacidad total de saber anticipar, predecir y conducir de acuerdo con las mutuas necesidades de sí mismo y del otro.

La interacción es el ideal de la comunicación, el fin hacia donde tiene la comunicación humana.

Para Mead, el ser humano, cuando es niño desempeña el rol de otras personas sin comprenderlos. Esta imitando las conductas de otros y las retiene al recibir la aprobación. En una segunda etapa, el niño desempeña los roles de los demás, pero esta vez comprendiéndolos.

Finalmente, en una tercera etapa, el niño comienza a colocarse simbólicamente en el lugar de otros, en vez de hacerlo físicamente (Berlo, 1984)

Podemos deducir que las personas humanas utilizan ambas teorías o enfoques de empatía tomando como primera instancia el desempeño del rol, esto es, asumiendo roles de los demás con la imitación, después nos desarrollamos a través de nuestros propios estados psicológicos adoptando diferentes estados de ánimos, sentimientos y pensamientos emocionales.

Tipos de Feedback

De manera general podemos considerar 4 tipos de feedback:

Feedback Positivo: Se transmite para felicitar o reforzar la conducta de alguien, tras comprobar que el comportamiento o el mensaje percibido cumplen las expectativas esperadas. Si se proporciona de forma adecuada, el feedback positivo incrementa el comportamiento deseado. (Florido, 2012)

Feedback Constructivo: Trata de enseñar las diferencias existentes entre el comportamiento deseado y el no deseado. Con él se explican y aclaran cuales son las mejoras necesarias para obtener el comportamiento deseado. Este feedback es una herramienta de trabajo, si se emplea adecuadamente. El feedback constructivo reduce el comportamiento erróneo o desviado, y se incrementa el comportamiento deseado. (Florido, 2012)

Feedback Negativo: En este tipo de feedback debemos distinguir dos aspectos diferentes: el cómo (actitud) y el qué (contenido). En primer lugar, desde el punto de vista de la actitud, el feedback se considera negativo si es expresado mediante un mal vocabulario, malas expresiones, falta de modales, con mal temperamento, etc. Mientras que, desde el punto de vista del contenido, el feedback puede ser negativo si señala un comportamiento no deseado,

que debe ser corregido. Si este feedback no se transmite apropiadamente no sólo no ayuda a crecer, sino que también resulta inútil y perjudicial. Nunca es fácil proporcionar feedback de contenido negativo, sin embargo, si se hace adecuadamente no resultará desagradable. La negatividad es contagiosa. Es muy fácil quejarse sobre algo que está mal hecho.

Afortunadamente existe una manera muy simple de eliminar esta negatividad del feedback, simplemente evitar decir palabras negativas. Realizar comentarios positivos ayuda a la gente a sentirse más fuerte y revitalizada. En lugar de buscar culpables, debemos buscar oportunidades para mejorar y progresar. (Florido, 2012)

Ausencia de Feedback: Se produce cuando no se ofrece ningún tipo de feedback. La carencia de feedback puede provocar el incremento de un comportamiento no deseado, y/o reducir una actitud deseada. Si el receptor no proporciona ningún tipo de feedback para toda acción, ya sea adecuada o no, entonces el emisor no sabrá en qué áreas debe mejorar. También se produce esta situación cuando el emisor es incapaz de recibir el feedback que se le da. Ante esta falta de feedback el individuo siente aislamiento e indiferencia hacia su entorno o relaciones. (Florido, 2012)

El ser humano necesita feedback desde que nace, gracias al feedback crecemos y nuestro cerebro se ejercita y nos desarrollamos siempre con la retroalimentación, debemos de recibir el feedback de manera optimista y tomar las recomendaciones que nos brindan. En el momento de recibir feedback debemos de manifestar a la otra persona nuestro punto de vista respecto a la evaluación, esto brindará más confianza y aumentará la efectividad del proceso, cual sean los resultados se debe de trabajar en ello para mejorar sus competencias y fomentar la mejora y el aprendizaje continuo.

Uso de tecnología en la comunicación interna

La Tecnología es el conjunto de conocimientos e información propios de una actividad que pueden ser utilizados en forma sistemática para el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos, o la prestación de servicios, incluyendo la aplicación adecuada de las técnicas asociadas a la gestión global.

Para Ronsenbert, (1991) la tecnología se convierte en un factor de desarrollo empresarial no resulta suficiente con conocer un procedimiento que pueda aplicarse para la obtención de un resultado apetecido, sino que es necesario que este procedimiento sea el más eficiente de todos los posibles. Para ello hay que analizar las diferentes alternativas tecnológicas y elegir la óptima, utilizando algún criterio de valoración. Este va a ser uno de los componentes claves de la gestión de la tecnología en la empresa.

Existen dos perspectivas para evaluar la tecnología: la instrumental y la económica.

La evaluación instrumental pretende determinar si una tecnología funciona y consigue el resultado deseado. En la evaluación instrumental se consideran factores como la operatividad, la fiabilidad, la funcionalidad o la adecuación al uso.

La evaluación económica persigue determinar si el resultado se consiguió de forma eficiente o si originó el mayor beneficio posible. En la evaluación económica se consideran factores como la inversión necesaria para su adquisición o desarrollo, el costo de explotación y mantenimiento y, en definitiva, la rentabilidad que genera para la empresa.

(Pavón & Hidalgo, 1997)

La tecnología hoy en día desempeña un papel fundamental en la competitividad de las organizaciones y es una herramienta de gestión que permite diseñar y analizar la mejora de los procesos, utilizando instrumentos más factibles, analizando los métodos y resultados velando siempre que se obtenga una efectiva eficiencia con la finalidad de optimizar costos y tiempo permitiendo estar preparados para los cambios de un mundo globalizado.

El uso de Intranet

Es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales. El termino intranet se utiliza en oposición a internet, es una red organizacional, haciendo referencia por el contrario a una red comprendida en el ámbito de una organización. La intranet son entornos únicos, integrados por unas personas, una cultura corporativa, unos procesos y objetivos tecnológicos específicos, con tamaño y recursos determinados, entre otros factores, de ahí su amplia variedad.

Componentes que permiten la comunicación

El correo electrónico, es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes electrónicos, además ayudan con las listas de distribución.

Las charlas online, chat, a pesar que son limitados en una organización, pueden ofrecer ventajas en lo que respecta a las conferencias múltiples y a mantener discusiones en tiempo real. Lo que te permite investigar y encontrar información.

La página web, también conocida como página de internet es una fuente de información adaptada para la Word wide web (WWW) y accesible mediante un navegador de internet, esta información se presenta generalmente en formato HTML y puede contener hiperenlaces a otras páginas web, constituyendo la red enlazada de la Word wide web. (León Sánchez , 2012)

Actualmente el uso de la tecnología es una herramienta indispensable en una organización para poder afrontar la competitividad agresiva, junto con las relaciones interpersonales de cada empleado y con la organización que siempre deben de estar constantemente comunicados a través de estos medios tecnológicos, los mismos que facilitan el trabajo y favorecen la productividad en el desempeño de cada uno de ellos.

Eventos de Integración

La palabra integración tiene su origen en el concepto latino integratio. Se trata de la acción y efecto de integrar o integrarse, esto es, constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo.

(Pérez Porto & Marino , 2008)

Los eventos de integración, son un proceso dinámico conformado por grupos de personas que buscan integrarse de manera conjunta, a través de dinámicas de integración, tardes de talentos, olimpiadas, fiestas de fin de años, juegos, para así estimular la unión laboral y aflorar las diferentes habilidades de cada colaborador.

Hay que señalar también que existen diferencias entre los eventos de integración y los de recreación. Este último, como su nombre lo indica, tienen como propósito solamente el entretenimiento de las personas. Mientras que los eventos de integración son mucho más complejos, porque se plantean objetivos y mensajes concretos que se tienen que transmitir (que pueden estar relacionados a la misión, visión u otros aspectos que la organización determine). Además, es común, en este caso, que las empresas lideren este acontecimiento a través del área de recursos humanos y/o la gerencia general.

Ventajas

Sin duda, una dinámica bien diseñada va a brindar muchas ventajas para la empresa. Apuntalar la identificación del colaborador con la empresa, es uno de los principales atributos de los eventos de integración.

«Una persona que recibe motivación de parte de su empresa, es un trabajador que se siente parte de una gran familia porque, precisamente, ese es una de las metas de la integración» (Mesarina, Bachet, Ayala, & Delgado , 2010)

Asimismo, colocar a todas las personas de la organización en un solo nivel, es una de las virtudes de las dinámicas de integración, porque se consigue un nivel de comunicación

completamente horizontal. «Tenemos al gerente general y al operario, por ejemplo, realizando juntos las mismas actividades. Asimismo, hace posible una mayor conexión o afinidad entre personas de la oficina que muchas veces ni se conocían» (Mesarina, Bachet, Ayala, & Delgado , 2010)

Diseño de los eventos de integración

El nivel socioeconómico de los trabajadores es un elemento que cuenta al momento de diseñar las dinámicas. «Si los colaboradores, en general, son de un segmento alto o si la dinámica está dirigida solo para los gerentes se plantean actividades que recurren a una parafernalia aparatosa y juegos más elaborados con mucho más objetivos».

Al momento del diseño, si la empresa considera necesario, pueden planificar no solo un evento, sino una secuencia de actividades a lo largo del año. Los eventos de integración no puede ser un acontecimiento serio, sino muy entretenido. Por eso se recomienda que se efectúe fuera de la empresa.

El propósito fundamental es que las personas recuperen su espíritu emprendedor de cuando eran niños, dejando de lado sus diferentes preocupaciones tanto laborales como familiares. «Entonces, para conseguir que los juegos se tornen realmente mágicos, éstos deben apoyarse en animadores profesionales», (Mesarina, Bachet, Ayala, & Delgado , 2010)

Las dinámicas se ejecutan en horario de oficina. «Muchas empresas deciden realizar el evento un día sábado o un domingo, perjudicando el día libre del trabajador, entonces puede que haya un nivel enorme de ausencia y/o de insatisfacción». (Mesarina, Bachet, Ayala, & Delgado , 2010)

Los eventos de integración son considerados una herramienta o instrumento interno muy importante para las organizaciones, por tanto, estos eventos ya forma parte de su planificación de actividades anuales, que son desarrolladas por un comité de la organización

o área que permite realizar una serie de coordinaciones e involucran a todo el personal sin distinción de cargos o puestos de trabajo lo cual permite conocerse y compartir atributos que tiene cada persona en las diferentes cualidades (arte, baile, actuación, maquillaje, deportes etc.) lo cual ayuda a la integración de los colaboradores y a mejorar al clima laboral, siendo un indicador muy importante para el desempeño laboral de una empresa y el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

Desempeño laboral

El desempeño constituye un instrumento de retroalimentación de la información, es decir, de retroalimentación a las personas, para proporcionarles orientación, auto evaluación, auto dirección y en consecuencia, autocontrol. Están dejando atrás la especialización profesional y se orientan de manera gradual hacia la generalidad y la multifuncionalidad. Los cargos dejan de ser individualizados y aislados socialmente y, se transforman en cargos socialmente interdependientes, con fuerte vinculación grupal, en que se privilegian las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En este contexto, la evaluación de desempeño adquiere un sentido más amplio, pues implica aspectos nuevos como: Competencia personal, Competencia tecnológica, Competencia Metodológica, Competencia social. (Chiavenato, 2002)

En este sentido el desempeño es el resultado de una competencia de conocimientos, habilidades que cada persona va desarrollando de acuerdo a las experiencias obtenidas en sus labores diarias, logrando obtener resultados positivos que serán compartidos al grupo de personas con las que trabajan.

Otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la

organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (Araujo & Guerra Leal, 2007).

Un buen desempeño laboral de los empleados no sólo permitirá que las organizaciones logren alcanzar sus metas sino la completa satisfacción de los mismos empleados por la labor realizada.

Evaluación de desempeño

Es un proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado dicho de otra manera se mide su contribución total a la organización, factor que en última instancia, determina su permanencia en la empresa, la mayoría de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben de tomar, cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva, de manera similar si el desempeño es satisfactorio o que excede a lo esperado debe ser estimulado.

Las evaluaciones informales, que se basan en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de capital humano no puede detectar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen.

Un sistema de evaluación de desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, incluso, las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano depende de la información sistemática y bien documentada disponible sobre los empleados.

Ventajas de la evaluación del desempeño

Mejora el desempeño. Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quienes deben recibir aumentos salariales y a cuanto ascenderán. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito que se determina por medio de las evaluaciones del desempeño.

Decisiones de ubicación. Por lo general las promociones, transferencias y despidos se basan en el desempeño anterior o en el previsto, con frecuencia las promociones implican un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidad de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar una necesidad al empleado. Por su parte un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción de puesto, las evaluaciones ayudan a identificarlos.

Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, la salud, las finanzas etc. Si estos factores aparecen como resultados de la evaluación del desempeño es factible que el departamento de capital humano pueda prestar ayuda.

Motivaciones y compensación de desempeño

Horarios flexibles

Se ha comprobado que los seres humanos experimentan diferentes curvas de productividad durante su periodo de trabajo. Por ejemplo, hay personas que se sienten peculiarmente lúcidas durante las primeras horas de la mañana, en tanto otras prefieren iniciar sus labores en la tarde. Incluso hay quien se inclina por los horarios nocturnos. En la medida en que las necesidades administrativas de la organización lo permitan, no existe ningún motivo racional para obligar a todos los empleados a ajustarse exactamente al mismo horario.

Flexitime

Adoptado por primera vez en Europa como practica laboral, el horario de trabajo conocido como flexitime ha adquirido gran popularidad. Mediante este sistema se elimina la tradición de los horarios rígidos de inicio y conclusión de las labores. En vez de ellos los empleados se pueden presentar al trabajo dentro de intervalos establecidos por la empresa, por ejemplo, pueden iniciar sus labores entre las 7 y las 9 de la mañana. La empresa, a su vez pueden exigir que todo el personal labore un mínimo de horas a la semana y que todo el personal se encuentre presente dentro de determinado horario: por ejemplo, de las 9 de la mañana a las 3 de la tarde.

Aunque estos sistemas no siempre pueden emplearse con éxito en algunas organizaciones (por ejemplo, en las compañías de manufactura), en otras obtienen magníficos resultados; son muchas las oficinas que han adoptados el flexitime.

En la actualidad muchas de las organizaciones están optando en poner en marcha este beneficio de horario flexitime, que también se ve reflejado en la productividad de tal manera que se reducen las tardanzas, descansos para los break, reducción de permisos para consultas médicas, el empleado trabaja en sus horas más productivas, los supervisores o jefes directos

estarán obligados a tener una comunicación más fluida, ya que los empleados no siempre estarán en la oficina en los mismos horarios, a su vez les permitirá programarse mejor con sus agendas de compromisos familiares, sociales, culturales y mejorar su calidad de vida. Además estos horarios les permiten continuar capacitándose profesionalmente contribuyendo a la mejora de la imagen institucional de la empresa convirtiéndose en una buena opción de reclutamiento de personal.

Teletrabajo

Este estilo de trabajo es ideal para mucha gente, es decir contarán con horarios de trabajo flexibles, libertad para vestirse como deseen y poca o ninguna interrupción de los compañeros. Se denomina teletrabajo a aquellos empleados que hacen su trabajo en casa al menos dos días de la semana en una computadora conectada con la oficina (cada vez más se utiliza un término relacionado a la oficina virtual, para describir a los empleados que trabajan fuera de la oficina, en su casa, sobre una base de permanencia relativa).

Estudios recientes indican que entre 9 y 24 millones de personas teletrabajan en Estados Unidos, dependiendo de la exactitud con que se defina el término. Esto se traduce alrededor de 10% más de la fuerza laboral. Entre las organizaciones, las más conocidas que estimulan el teletrabajo se encuentran AT&T, IBM, American Express, Hewlett-Packard y algunas instituciones del gobierno de Estados Unidos. El concepto también se extiende por el mundo, pues en Finlandia, Suecia, Inglaterra y Alemania, las personas que teletrabajan representan el 17, 15, 8 y 6 por ciento de la fuerza laboral, respectivamente. Se han identificado tres categorías de ellos: tareas rutinarias de manejo de información, actividades móviles y laborales profesionales relacionadas con el conocimiento. Los escritores, abogados, analistas y empleados que pasan la mayor parte de su tiempo frente a una computadora o al teléfono, por ejemplo, los comercializadores por teléfono, representantes de servicio al

cliente, agentes de reservaciones y especialistas de apoyo al producto pasan mucho tiempo al teléfono. (Robbins & Judge, 2009)

En definitiva el teletrabajo es apropiado para las tareas que se basan en el conocimiento, ventas, cobranzas por teléfono, condonaciones de intereses de impuestos o deudas, además de la flexibilidad de los horarios de trabajo y poca supervisión de sus jefes, así mismo le genera un ahorro en espacio útil en m² de oficinas y mobiliario a las empresas. En el Perú, hay varias empresas que ya cuentan con este estilo de trabajo de modo que es beneficioso tanto para el empleado como para el empleador.

Etapas de evaluación

Establecimientos de objetivos al inicio de cada año. En esta etapa cada empleado identifica sus metas individuales con su supervisor, las cuales deben estar relacionadas con los objetivos, prioridades y estrategias de la empresa.

Evaluación de medio año. Se revisa el avance de cada objetivo, el desempeño personal y el alineamiento con las estrategias corporativas que se han tendido hasta el momento de la evaluación para hacer los ajustes correspondientes.

Evaluación al final del año. En esta etapa se analiza el cumplimiento de cada objetivo, el desempeño personal y el alineamiento con las estrategias corporativas que el empleado tuvo durante todo el año.

A pesar de que el proceso de evaluación está conformado por etapas, la evaluación es continua por lo que involucra mucha comunicación y realimentación entre los empleados y sus supervisores. (Werther & Ph.D, 2014)

Este tipo de evaluación de desempeño es muy favorable para los empleados, debido a que se realiza un seguimiento en tres etapas logrando efectuar un análisis de cómo va su desempeño profesional en el transcurso del año de acuerdo a sus indicadores, lo que significa

que si hubiera alguna desviación negativa de los resultados se puede replantear el indicador o buscar solución oportuna.

Establecimiento de metas

Los gerentes y sus subalternos establecen las metas y las definen. En algunos casos, como sucede en administración por objetivos, se facilita la orientación y el soporte al personal.

El establecimiento de metas incide en el desempeño de varias maneras, influye en lo que la gente piensa y hace al enfocar su conducta hacia ellas y no en otra dirección. Las metas fortalecen la conducta, motivan a esforzarse por alcanzar las difíciles y aceptarlas, cuando no es fácil lograrlo favorece la perseverancia.

Este tipo de intervención ha sido introducido en varias corporaciones como AT&T Universal y en Oxy Usa Subsidiaria de Occidental Petroleum.

Características de establecimiento de metas

Se han dedicado abundantes investigaciones a este tipo de intervención, se sabe que da resultados igualmente buenos en el ámbito individual y grupal.

Establecimiento de metas interesantes, este primer elemento consiste en fijar metas atractivas y realistas al mismo tiempo que despierten un mismo compromiso personal. Se sentirán más motivados para alcanzar las metas si se enteran de que otros colegas, grupos o compañías han logrado un determinado nivel de desempeño. Otro aspecto consiste en variar el grado de participación en el proceso de fijar metas. El hecho de hacer participar a los empleados acrecienta su motivación, pero sólo en la medida que sean ellos quienes elijan metas más elevadas que las que se les acostumbra asignar.

Consideramos que para establecer las metas debemos ser realistas en cuanto a una buena información, de esta manera se podrán fijar metas difíciles, realistas, retadoras y sobre todo alcanzables, por eso debemos ser competitivos con otros colaboradores en el cumplimiento de las metas, esto motiva a seguir esforzándose y superándose.

Especificación de cómo medir las metas

No se puede definir las metas sino antes se definen los objetivos en forma operacional.

Etapas de aplicación

1. **Diagnosticar**, el primer paso consiste en hacer un diagnóstico riguroso del puesto o grupo de trabajo de las necesidades de los empleados y de tres factores contextuales: estrategia corporativa, tecnología del lugar de trabajo y grado de participación del personal, se obtiene así información sobre la naturaleza y dificultades de metas concretas.
2. **Preparar para establecer las metas**, este paso prepara a gerentes y subalternos para iniciar el proceso, generalmente aumentando la interacción y la comunicación entre ambos e impartiendo capacitación formal en los métodos respectivos. También se trazan planes de acción para poner en práctica el programa.
3. **Establecer las metas**, en este paso se fijan metas atractivas y se definen los métodos con que se les medirá, los empleados intervienen en el proceso en la medida en que los factores contextuales favorecen su participación y en que seguramente elegirán metas más elevadas que las asignadas por los directivos.
4. **Evaluar**, en este último paso se revisa el proceso con el propósito de hacer las modificaciones pertinentes. Se juzgan las características de las metas para determinar si fortalecen y plantean retos, si apoyan la estrategia corporativa y si los empleados pueden influir en ellas.

Administración por objetivos

Es una técnica común con que se fijan las metas de la empresa. Todas las empresas tienen metas y objetivos, lo mismo podemos decir de los ejecutivos.

Esta técnica nació en dos ámbitos diferentes: uno corporativo y el otro de desarrollo. El primero fue ideado por **Druker**, quien recalcó que las empresas necesitan establecer objetivos en ocho áreas principales: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo de los gerentes, desempeño y actitud de los empleados y responsabilidad pública.

En opinión de **Levinson**, el segundo origen del enfoque debemos buscarlo en la obra de McGregor quien puso de relieve su naturaleza cuantitativa y su uso del desarrollo y crecimiento en el trabajo, a fin de definir sus virtudes y potencial, trató de concentrarse no en los puntos débiles sino en el desempeño. Estaba convencido de que lo lograría haciendo que los subordinados llegaran a un acuerdo con sus jefes en lo tocante a sus principales obligaciones laborales, después podían seleccionar metas de desempeño a corto plazo y los planes necesarios para cumplirlas.

Etapas de la administración por objetivos:

- **Participación en el grupo de trabajo**, en este paso los integrantes de los grupos primario definen las metas del grupo e individuales trazando planes para cumplirlas si el paso se omite o si las metas y estrategias de la empresa no son claras la eficiencia del administrador disminuirá drásticamente con el tiempo.
- **Establecimiento conjunto de metas entre gerentes y subordinados**, una vez determinadas las metas y las obligaciones colectivas, la atención se centran en los deberes y responsabilidades de los que ocupan el puesto, las funciones se analizan rigurosamente a la luz de su interdependencia con las de otros empleados ajenos a las del grupo.

- **Establecimiento de planes de acción para cumplir las metas**, esto lo hacen los subordinados en una reunión de grupo o en una junta con el jefe inmediato. Los planes reflejan su estilo personal, no el de los superiores.
- **Establecimiento de los criterios del éxito**, en este paso el gerente y los subordinados se ponen de acuerdo en la concepción de las metas, el paso más importante de la administración por objetivos consiste en tener la misma idea de los criterios del éxito y en ponerse de acuerdo entre ambos.
- **Evaluación y reciclaje**, periódicamente el gerente revisa el avance del trabajo ya sea en el grupo o con el subordinado, este proceso se realiza en tres etapas, primero el subordinado toma la iniciativa, evaluando el avance y discutiendo los logros y obstáculos, el segundo el gerente expone los futuros planes y objetivos de trabajo, por último, una vez hecho los planes se abordan las ambiciones del subordinado, en esta etapa suelen darse mucha orientación y asesoramiento.
- **Mantenimiento de los registros**, en muchos programas de administración sus objetivos se envían a un tercero, los documentos referentes a metas, criterios, programas, prioridades y fecha de vencimiento, para su revisión, usualmente se envía al área de personal. Esto genera un intento de impresionar a los terceros o de acatar las normas y procedimientos institucionalizados.

Se cita un ejemplo de la empresa Squeeze-It General Mills, hacen mención que los empleados que recién ingresan gozan de sueldo inicial del extremo inferior del tabulador de los trabajadores calificados de las mejores compañías de la comunidad, luego se le asigna a uno de los cuatro bloques de habilidades correspondientes, en cuanto más domine las habilidades de los bloques o tareas laborales será mayor el sueldo, una vez que se domine todos los bloques, se paga la tarifa de sueldo más alta.

Este ejercicio o modalidad, también se emplea en las entidades bancarias llamadas escalas remunerativas o bandas salariales divididas por categorías, en cuanto el empleado perfeccione su puesto de trabajo o domine bien el puesto ante todo riesgo, será promovido de categorías por ende su banda salarial mejora.

Sistemas de sueldo basados en el desempeño

Además de los sistemas basados en la persona o en el puesto, las empresas han ideado muchas maneras de vincular el sueldo al desempeño.

1. Sistema de participación en las ganancias

Para elaborar un plan de este tipo hay que tomar decisiones respecto a los siguientes elementos estructurales.

- a) **Proceso del diseño**, la aceptación por los empleados y su cooperación determinan el éxito de un sistema de participación en las ganancias.
- b) **Unidad de la empresa**, su tamaño puede variar mucho desde departamentos o plantas con menos de 50 empleados hasta compañías con miles de empleados.
- c) **Fórmulas de bonos**, los planes de participación en las ganancias se basan en una fórmula generadora de fondos de bonos, los cuales se dividen entre quienes estén incluidos en el plan.
- d) **Procesos de participación en las ganancias**, una vez escogida la fórmula de bonos habrá que decidir cómo compartir las ganancias al conseguirlas.
- e) **Frecuencia de Bono**, por lo regular, los planes calculan una vez mensual.
- f) **Administración del cambio**, el cambio organizacional, digamos una nueva tecnología y mezclas de productos pueden modificar la fórmula de los bonos.

2. **El sistema participativo**, muchos planes en las ganancias contienen un sistema que ayuda a recabar, evaluar y poner en práctica las sugerencias de los empleados y las mejores propuestas para ellos.
3. **Sistema de promoción**, igual que las decisiones concernientes a los aumentos salariales, muchas de las decisiones de la promoción y cambio de puesto se realizan en una forma jerárquica y cerrada, los altos directivos deciden si se promoverá a empleados de bajo nivel, es un proceso secreto, sin que el personal sepa si hay vacantes, si son candidatos para una promoción o los motivos por los que se promueven a algunos y no a otros.
(Thomas G & Christopher G, 2009)

Podemos apreciar que los tipos de intervención en la administración por objetivos, establecimiento de metas y evaluación de desempeño se practican en las organizaciones modernas, observándose buenos resultados que ayudan a controlar el desempeño del personal. En cuanto a la fijación de las metas, éstas tienen que ser metas interesantes, difíciles pero alcanzables por el empleado.

La evaluación de desempeño es de modo participativa y orientada al desarrollo del empleado. Hoy los beneficios como los sueldos, basados en el desempeño laboral, participación en las ganancias (utilidades), promociones (ascensos), todas tienen puntos muy importantes y limitaciones al medirlas con los criterios de contingencia del desempeño, equidad disponibilidad y oportunidad, todo esto de acuerdo al desempeño de cada empleado.

Tiempo de entrega de reportes

El tiempo de entrega de un reporte a las personas o jefes que los solicitan tiene que tener tiempos de entrega establecidos, según indicadores ya previstos al inicio de año o cuando se generó el encargo del pedido, debe tener fecha de inicio y fecha de entrega.

El objetivo del reporte es transmitir información, puede ser una conclusión de una investigación previa a adoptar a una estructura de problema – solución en base a una serie de preguntas en el caso de los informes impresos, el texto puede ir acompañado con gráficos, diagramas, tablas de contenido y notas de pie de página.

Los informes empresariales que ayudan a los gerentes a tomar decisiones son vitales para la operación de una compañía. Estos informes notifican a los gerentes sobre diferentes aspectos de la empresa y pueden ayudarles a tomar decisiones que podrían tener un impacto profundo en el negocio. Los reportes recolectan información de transacciones de cuenta y se los presentan de una manera que facilita la toma de decisiones. (Johnson , s.f)

Debemos señalar que los informes son una herramienta que permite a cualquier persona proceder a realizar un resumen de datos, a clasificar información que le interesa. La mayor ventaja de esta información es que ayuda a los jefes a tomar mejores decisiones, ya que gracias a ellos cuentan con una base de datos de todo tipo: reportes de ventas, personal, planillas, gastos, etc.

Tipos de reportes

Cada reporte se almacena en una carpeta pueden ser ocultas, públicas o compartidas en la organización, se pueden configurar como solo lectura o lectura/escritura, el usuario controla quien tiene el acceso a los contenidos de la carpeta según las funciones, permisos, grupos públicos y tipos de licencias, puede ser que una carpeta esté disponible para toda la organización, y sólo el usuario tenga el acceso.

¿Qué es lead time?

El lead time es el tiempo que transcurre desde que se inicia un proceso de solicitud de información, producción hasta que se completa, incluyendo normalmente el tiempo requerido para entregar el producto o informe al cliente.

El lead time íntimamente relacionado con la obra en curso y con otros indicadores como plazos de entrega, de informes, stock...por lo que la reducción de lead time es objetivo importante en la reducción de costos o la aplicación del lean manufacturing o lean production. El camino para reducirlo consiste en la reducción del lead time de los subprocesos de fabricación o procesos administrativos. (Vermoler, 2014)

Este indicador es de mucha ayuda para el empleado ya que le permite tener la responsabilidad y dedicación en cuanto a sus entregables o pendientes por entregar a sus jefes, debido a que tiene fecha de inicio y de entrega además del seguimiento diario que se puedan hacer en las reuniones de grupo.

Mejora continua de calidad

Una organización o cualquier parte de ella, proporciona una serie de servicios (o productos) que consume un cliente (interno o externo). Para la entrega de dicho servicio (o producto) las organizaciones ejecutan un proceso.

Principios de la gestión de la calidad

Presenta ocho principios de gestión de la calidad, que han sido desarrollados para que los directivos de la organización los utilicen para liderar el mejoramiento continuo del desempeño en la organización. Estos principios de gestión de la calidad son los siguientes:

- Organización enfocada al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque a los procesos
- Sistema enfocado hacia la gestión
- Mejoramiento continuo

- Toma de decisiones basadas en hechos
- Relación mutuamente benéfica con proveedores

Ciclos del sistema de gestión de calidad

Planificar

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades del cliente
- Estudiar los procesos involucrados
- Desarrollar el plan y entrenar al personal

Hacer

- Implementar la mejora /verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

Verificar

- Analizar y desplegar los datos
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

Actuar

- Incorporar la mejora al proceso
- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos

- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso y
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

(García P, Quispe A, & Ráez G, 2003)

Es importante establecer un sistema de gestión para la mejora que se encuentre orientado a los procesos y mejora continua, pues las organizaciones lograrán el liderazgo en la medida que tenga habilidad para mantener la excelencia de sus procesos y se comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos siempre orientado a la satisfacción del cliente interno.

El Banco de Crédito del Perú trabaja permanentemente por asegurar la calidad que ofrece a sus colaboradores, por ello es necesario tener colaboradores motivados. Por esta razón están comprometidos a satisfacer sus expectativas a través de sus objetivos y misiones de acuerdo a la política, además de querer mantener un vínculo de permanencia, confianza con el colaborador. Cuentan con una cultura de calidad y una estructura de mejora continua para lograr la satisfacción total del colaborador. Para ello realizan estudios para conocer cuáles son las expectativas y poder medir la satisfacción. Para el Banco es muy importante la opinión de los colaboradores para así fomentar actividades de mejora constante que se puedan percibir y valorar, esta mejora continua no tiene fin ya que siempre habrá cambios gracias a la globalización, pues hay que estar atentos a la innovación.

Principios de la mejora continua

La calidad de los productos, de los servicios y de los elementos de salida de una organización está determinada por la satisfacción de los clientes que los usan, así como los resultados de la eficacia y la eficiencia de los procesos que la crean y los apoyan.

La mejora de la calidad es una actividad continua que se logra a través de la mejora continua de los procesos que ha identificado la organización.

Los esfuerzos de mejora continua deben ser dirigidos hacia la búsqueda constante de oportunidades, más que a la espera de que la aparición de un problema revele nuevas oportunidades.

Gestión para la mejora continua

La gestión de la mejora continua de la organización se basa en la gestión de los procesos en la forma en la cual están definidos en la misión de la organización, en la planificación estratégica, en la clarificación de funciones y responsabilidades, en la adquisición y en la asignación de recursos, en la provisión de educación y de entretenimiento, así como el reconocimiento a las personas.

Etapas del proceso de la mejora continua

- **Razón para la mejora:** Se debería de identificar un problema en el proceso y seleccionar un área para la mejora, así como la razón para trabajar en ella.
- **Situación actual:** Debería de evaluarse la eficacia y la eficiencia de los procesos existentes. Se debería de recopilar y analizar datos para descubrir que tipos de problemas ocurren más frecuentes. Se debería de seleccionar un problema y establecer un objetivo para la mejora.
- **Análisis:** Se debería de identificar y verificar la causa raíz del problema.

- **Identificación de soluciones posibles:** Se deberían explorar alternativas para las soluciones. Se debería seleccionar e implementar la mejor solución: por ejemplo, una que elimine la causa raíz del problema y evite que vuelva a suceder.
- **Evaluación de los efectos:** Se debería confirmar que el problema y su causa raíz han sido eliminados o sus defectos disminuidos, que la solución ha funcionado, y que se ha logrado la meta de mejora.
- **Implementación y normalización de la nueva solución:** Se deberían reemplazar los procesos anteriores con el nuevo proceso para evitar que vuelva a suceder el problema o causa raíz.
- **Evaluación de la eficacia y eficiencia del proceso al completarse la acción de mejora:** Se debería evaluar la eficacia y eficiencia del proyecto de mejora y se debería considerar la posibilidad de utilizar esta solución en algún otro lugar de la organización. (UNIT , 2009)

Hoy en día en todas las organizaciones existe una necesidad de mejorar continuamente debido a las exigencias cada vez más crecientes de los mercados. Es por ello la necesidad de las empresas de contar con colaboradores hábiles, motivados y dispuestos a enfrentar el cambio, jefes capaces de liderar dichos cambios, con una visión al futuro y mucha disposición comprometedora hacia la mejora.

Eficiencia

Es el mejoramiento de la productividad de una empresa, es una función y un resultado de la eficacia de la gestión, lo que equivale a decir una buena administración. Es un objetivo y una responsabilidad primordial de la dirección, aumentar la productividad y mantener su

crecimiento. En realidad, la creación de las condiciones para alcanzar un rendimiento más alto es la esencia de la gestión de la productividad.

Al mismo tiempo, el mejoramiento de la productividad es un proceso de cambio. Por tanto, para mejorar la productividad es necesario dominar el cambio, esto significa motivar, inducir y generar el cambio. Conviene planificar y coordinar la escala y la velocidad del cambio en todos los elementos principales de la organización, con la inclusión de la estructura del personal, las actitudes y los valores de la mano de obra, los conocimientos técnicos y teóricos, la tecnología y el equipo, los productos y los mercados esos cambios promueven actitudes positivas y conocimientos generales de la organización que favorecerán el mejoramiento de la productividad, así como el cambio tecnológico.

Estrategia de mejoramiento de la productividad

Una estrategia correcta de mejoramiento de la productividad exige un enfoque de sistemas de ese mejoramiento que reconozca las relaciones recíprocas entre los elementos del sistema y su medio ambiente. Define el rendimiento del sistema y mantiene el equilibrio, al mismo tiempo que efectúa cambios.

Según Stephen Moss, ha indicado las directrices de un buen enfoque estratégico, de la siguiente forma:

Plasma las necesidades de competitividad de metas concretas para las operaciones a la luz de los factores positivos y negativos, actuales y potenciales, de la empresa y sus competidores.

Examina y replantea todo el sistema de funcionamiento, desde el diseño de los productos hasta los servicios de posventa. Considera todo el conjunto de insumos y, no limitándose a las ideas convencionales, tiene siempre presente las interdependencias dentro del sistema.

Asume que el cambio constante es a la vez inevitable y deseable, aparecen nuevas tecnologías, las exigencias del mercado y los recursos cambian y los competidores actúan y reaccionan. En consecuencia, el sistema debe ser innovador y flexible con el fin de que pueda mejorar y adoptarse permanentemente.

Una estrategia de mejoramiento de la productividad debe, como mínimo:

- Elaborar una definición clara y fácilmente transmisible del concepto de mejoramiento de la productividad
- Explicar porque el mejoramiento de la organización es importante
- Evaluar la situación actual de la explotación y las razones de ella
- Elaborar modelos óptimos
- Establecer políticas y planes de mejoramiento

La estructura básica de mejoramiento de la productividad

Alan Lawlor, sugiere que cualquier proceso de mejoramiento de la productividad tiene cuatro etapas generales:

- **Reconocimiento**, tenemos que reconocer la necesidad del cambio y de la mejora.
- **Decisión**, después de convencernos de que debemos de mejorar, se debe poner en práctica una decisión.
- **Admisibilidad**, debe existir la posibilidad y aplicar las decisiones.
- **Acción**, aplicación efectiva de los planes de mejoramiento de la productividad, lo que debe ser el objetivo último.

Defectos y deficiencias de la dirección

El plan de productividad de Blue Circle Industries, se planificó y ejecutó bien, pero no logró realizar plenamente sus posibilidades. Es interesante e instructivo examinar las razones por las que un buen programa puede no alcanzar los resultados previstos, y por tal motivo se presenta este caso.

Algunos de los principales problemas con que se tropezó este importante programa se debieron a la tenaz resistencia de los directores al cambio. El éxito general del programa hubiera sido mucho mayor si este aspecto se hubiera tenido plenamente en cuenta en la planificación y en la etapa inicial.

En los últimos dos decenios muchos nuevos planes se han puesto a prueba en la industria han fracasado debido a la falta de apoyo del personal directivo intermedio. (Prokopenko, 1989)

Para las organizaciones hoy en día es necesario una buena comunicación con canales adecuados y medios de comunicación bien empleados para poder lograr una buena eficiencia laboral, en estos tiempos que todo cambia y con ellos nacen nuevas exigencias laborales es por ello que es necesario alcanzar la excelencia.

La eficiencia en resumidas palabras es hacer las cosas bien con el menor margen de error, para llevar a cabo un proyecto debemos de recibir información, instrucciones claras para poder tener excelentes resultados.

2.3 Glosario de Términos

- **Admisibilidad:** Permitir.
- **Calidad de vida en el trabajo:** Se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral.

- **Calidad:** Es una herramienta básica que permite definir las características y propiedades de un producto o servicio para la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o consumidor.
- **Clima laboral:** Conjunto de cualidades, atributos relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas por las personas que componen la organización empresarial. Es decir, es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye en la productividad empresarial.
- **Clima organizacional:** Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización.
- **Comunicación interna:** Está dirigida al grupo de sujetos que conforman una organización, esto es, todos aquellos que se encuentran vinculados con la empresa de manera directa.
- **Coworking:** Forma de trabajo en cooperación que permite a profesionales, independientes, emprendedores y Pymes de diferentes sectores compartir un mismo espacio de trabajo tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos.
- **Crecimiento:** Obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo, es el resultado de su constancia en el trabajo.
- **Desempeño Laboral:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral.
- **Eficacia:** Se refiere a la habilidad o capacidad de alcanzar un fin que se espera o desea.
- **Eficiencia:** Es la capacidad de hacer bien las cosas. Se refiere a realizar las cosas bien con el mejor rendimiento posible con la utilización de un mínimo de recursos.

- **Ejecución:** Es una realización de un acto o cumplimiento de alguna orden, ya sea en el ámbito artístico, administrativo etc.
- **Establecimiento de metas:** Actividades en que tanto ejecutivos como subordinados participan en lo siguiente: fijar las metas de estos últimos, supervisarlas, dar asesoría y apoyo cuando se requiere.
- **Evaluación de desempeño laboral:** Medición del desempeño laboral de los trabajadores utilizando la metodología pertinente.
- **Feedback:** Es la instancia de retroalimentación o respuesta en el proceso de comunicación. Es la respuesta que transmite un receptor al emisor, basándose en el mensaje recibido que, de manera eficiente, alimenta la conversación.
- **Flexitime:** Se trata de que el empleado tenga una mayor libertad a la hora de fijar su horario de entrada y salida a la oficina. Es el propio empleado quien en base a su experiencia impone mayor flexibilidad para realizar su tarea, dejando el presencialismo a un lado.
- **Formación de personal:** Conjunto de actividades que incluyen la capacitación, adiestramiento e involucramiento en un sistema de valores organizacionales.
- **Groupware:** Se le conoce también como “trabajo colaborativo”, es un software que permite a las organizaciones comunicar, colaborar y coordinar procesos clave de negocios. Es una plataforma poderosa para desarrollar sistemas estratégicos. Por ser estratégico ayuda a coordinar las actividades de una organización para lograr sus metas de negocio. Permite a las empresas ser proactivas, compartir el conocimiento y trabajar en grupo en forma que las hagan más competitivas.
- **Herramienta estratégica:** Es un proceso e instrumento que sirve para orientar en la búsqueda de claridades respecto a sus tareas para la toma de decisiones e implementar cambios que sean necesarios.

- **Inferencia:** Deducir algo, sacar una conclusión de otra cosa, conducir a un resultado. Llegar a la conclusión por evidencias.
- **Integratio:** Es una técnica psicoterapéutica que busca conseguir beneficios tanto mentales como emocionales a través del fomento de la risa.
- **Interacción:** Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, personas, agentes, fuerzas, funciones.
- **Jerarquizado:** Nivel de jerarquía establecido de una empresa es decir nivel alto de poder.
- **Lead time:** Es el tiempo que transcurre desde que se inicia un proceso de producción hasta que se completa, incluyendo normalmente el tiempo requerido para entregar ese producto al cliente.
- **Los factores motivacionales:** Factores intrínsecos, son aquellos que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que ejecuta la persona; es por ello que estos factores están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña. Involucran a: los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.
- **Mejora continua:** Es una herramienta de mejora de un proceso en el cual se pretende mejorar los productos, servicios o procesos.
- **Motivación:** Es la raíz dinámica del comportamiento. Son los factores o determinantes internos que incitan a una acción.
- **Objetivos estratégicos:** Son las metas que se propone una empresa en un plazo mayor a un año para lograr un determinado objetivo según su visión empresarial.
- **Parafernalia:** Se refiere habitualmente al conjunto aparatoso de elementos rituales o decorativos que rodean un acto a una persona, aunque en su significado original es el conjunto de bienes propios de la esposa en el matrimonio.

- **Planes de beneficios sociales:** La remuneración se hace a través de muchas otras formas además del pago en salario: una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales. Estos beneficios y servicios sociales constituyen costos de mantenimiento del personal
- **Planificar:** Es un método que permite ejecutar planes de forma directa los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento.
- **Procesos:** Es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.
- **Redes sociales:** Son sitios de internet formados por comunidades de individuos con intereses o actividades en común que permite el contacto entre éstos de manera que se pueden comunicar e intercambiar información.
- **Reingeniería:** Consiste en la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar las mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como calidad servicios y costos.
- **Reportes:** Es un informe o una noticia. Este tipo de documento (que puede ser impreso, digital, audiovisual, etc.) pretende transmitir una información, aunque puede tener diversos objetivos.
- **Retroalimentación:** Información relativa al desempeño de las actividades de un sistema. En la comunicación consiste en buscar y usar las respuestas útiles de los demás.
- **Semiótico:** Estudia las distintas señales, signos y códigos de comunicación lingüísticos y no lingüísticos.
- **Subsidiarias:** Una empresa subsidiaria es aquella que está controlada por otra compañía llamada matriz a la cual pertenece, la mayoría de los casos porque ésta controla una gran cantidad de acciones de la primera y se posiciona como dominante.

- **Teletrabajo:** Es un beneficio muy importante para una empresa y empleado a la vez, ambos tienen beneficios, se trata de trabajar desde tu casa conectados remotamente.
- **Tocante:** Referido, relativo, relacionado.
- **Wikis:** Es un concepto que se utiliza en el ámbito del internet cuyos contenidos pueden ser editados por múltiples usuarios a través de cualquier navegador en forma rápida o veloz.
- **Word wide web:** Red informática mundial, es un sistema de distribución de documentos de hipertexto o hipermedias interconectados y accesibles vía Internet.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

La comunicación interna influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017

3.2 Hipótesis Específicas

- a) El feedback influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017
- b) El uso de la tecnología influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017
- c) Los eventos de integración influyen positivamente en desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017

3.3 Identificación de variables

3.3.1 Variable independiente:

Comunicación interna

3.3.2 Variable dependiente:

Desempeño laboral

3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: Comunicación interna	1.1 Feedback 1.2 Uso de tecnología 1.3 Eventos de integración
Variable dependiente Desempeño laboral	2.1 Tiempo 2.2 Mejora continua 2.3 Eficiencia

3.5 Matriz de consistencia

TÍTULO	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE E INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
<p>TÍTULO</p> <p>LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE INFRAESTRUCTURA DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ</p>	<p>PROBLEMA GENERAL ¿De qué manera la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿De qué manera el feedback influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú 2017? ¿De qué manera el uso de la tecnología influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017? ¿De qué manera los eventos de integración influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar si la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú 2017?</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS Determinar de qué manera el feedback influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017 Determinar de qué manera el uso de la tecnología influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017 Determinar de qué manera los eventos de integración influyen en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL La comunicación interna influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS ¿El feedback influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017? El uso de la tecnología influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017 Los eventos de integración influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE COMUNICACIÓN INTERNA INDICADORES: -FEEDBACK -USO DE LA TECNOLOGÍA -EVENTOS DE INTEGRACIÓN</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO LABORAL INDICADORES: -TIEMPO -MEJORA CONTINUA -EFICIENCIA</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN Ello determinará que la investigación sea Descriptiva, Cuantitativa</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN La investigación será del nivel Descriptiva-Cuantitativa. Se describirán las variables de estudio, analizándose cada uno de sus elementos componentes, así como conceptos, tanto dentro de su contexto histórico de origen, como a la luz de las diversas teorías y doctrinas, en su naturaleza y alcance y dentro del marco legal vigente.</p>

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación, es de tipo Descriptiva porque desea describir en todos sus componentes una realidad, implica observar y describir el comportamiento de la unidad de análisis sin tener ninguna influencia sobre él. Cuantitativa, ya que se utiliza información de tipo cuantitativo, esto es, sólo reúne información que pueda ser medida.

4.2 Diseño de la investigación

El estudio responde a un Diseño no experimental-Transversal.

No experimental, porque estos estudios se realizaron sin la manipulación deliberada de variables, sólo se observaron las variables para después analizarlo.

Transversal, porque en la recolección de datos que se recopilaron se dieron en un momento determinado y en un tiempo único. (2017).

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación será una muestra representativa de colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú.

4.4 Población de estudio

La población de estudio estará constituida por un total de 200 colaboradores.

4.5 Tamaño de muestra

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú con relación a la variable: Desempeño laboral.

4.6 Selección de muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los colaboradores que pertenezcan al área de infraestructura (dado que son 200).

Asimismo, se determinará la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los colaboradores. Se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2 * p * q * N)}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * q * p)}$$

Donde:

Z = 1.96 (95% de confianza)

p = 0.50 (probabilidad de éxito)

q = 0.50 (probabilidad de fracaso)

e = 0.05 error permisible

N = 200 colaboradores

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{(1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 200)}{0.05^2 * (200 - 1) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

n = 132

Tamaño de muestra será de 132 colaboradores

4.7 Técnicas de recolección de datos

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicaran la siguiente técnica:

La técnica de la encuesta: Utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los colaboradores; la cual se aplicará para obtener los datos de la variable: comunicación interna y desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú.

4.8 Análisis e interpretación de la información

Los datos obtenidos mediante la aplicación de la técnica y a los informantes indicados fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

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

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables involucradas en el estudio.

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

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información.

Tabla 1 : Sexo

ESCALA	COLABORADORES	%
Hombre	54	40.91
Mujer	78	59.09
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2: Sexo

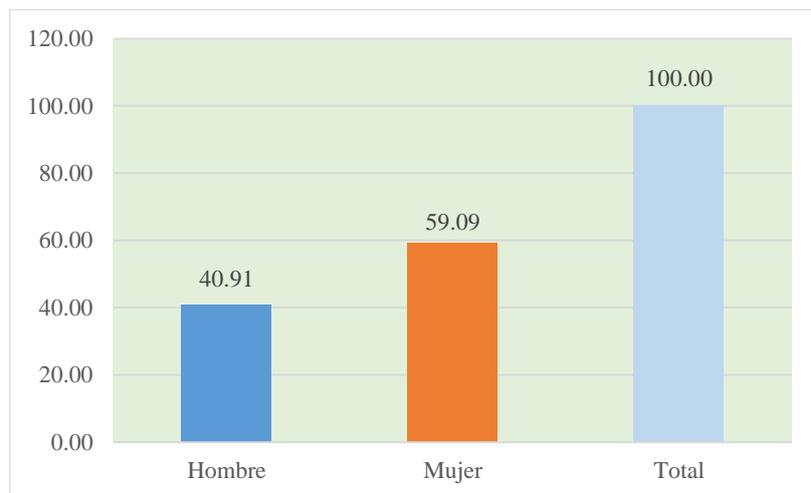


Tabla 2 : Edad

ESCALA	COLABORADORES	%
De 21 a 29 años	40	30.30
De 30 a 39 años	60	45.45
De 40 a 49 años	21	15.91
De 50 a 59 años	11	8.33
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: Edad

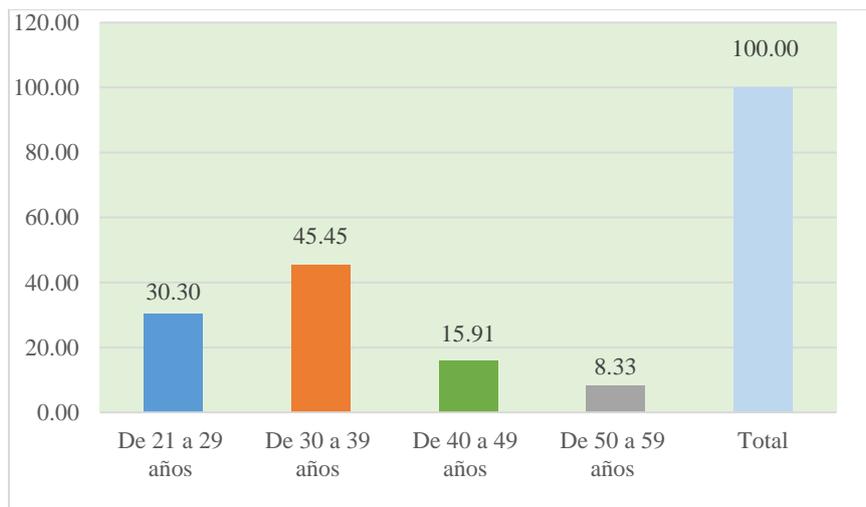


Tabla 3 Cuánto tiempo tienes trabajando en el banco

ESCALA	COLABORADORES	%
Menos de 2 años	31	23.48
De 2 a 5 años	35	26.52
De 6 a 10 años	30	22.73
De 11 a 20 años	22	16.67
Más de 20 años	14	10.61
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Cuánto tiempo tienes trabajando en el banco

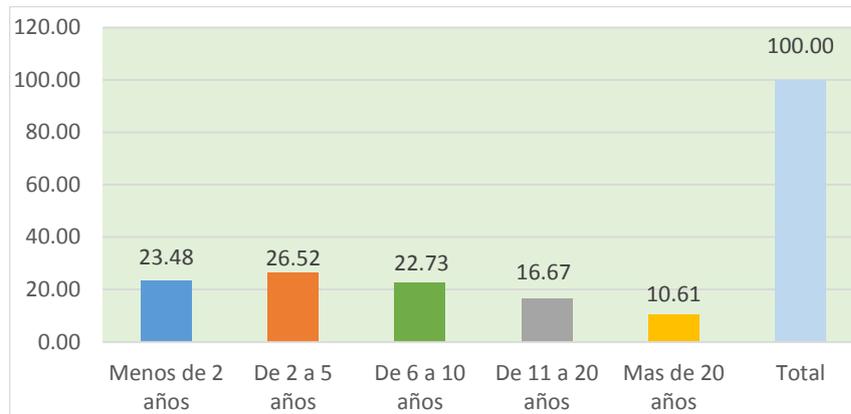
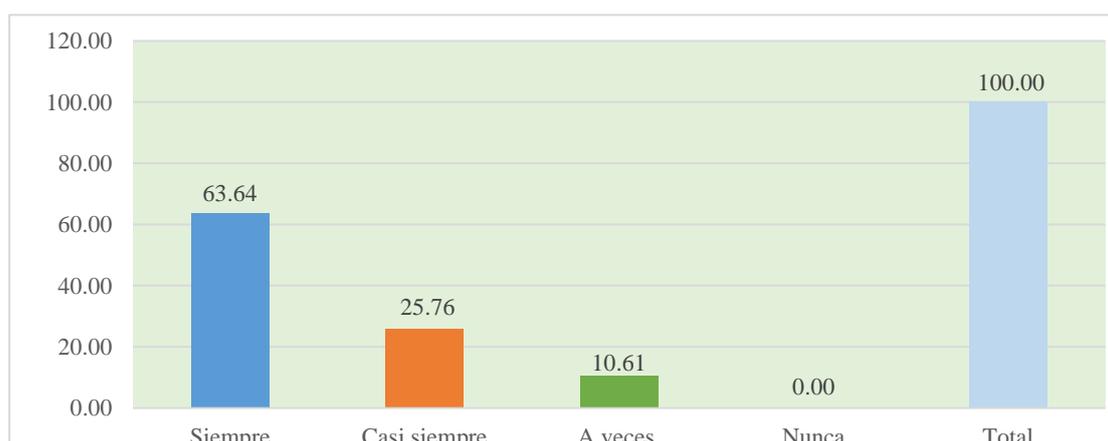


Tabla 4 : Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del colaborador hacia el BCP

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	84	63.64
Casi siempre	34	25.76
A veces	14	10.61
Nunca	0	0.00
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del colaborador hacia el BCP



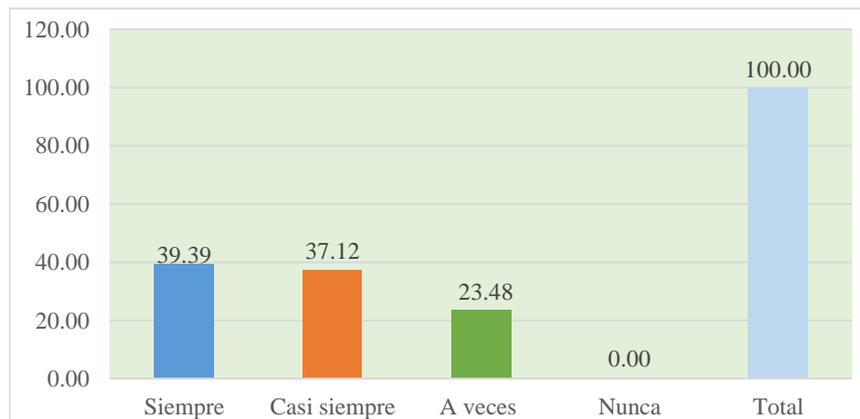
Análisis: Como se puede evidenciar se observa un elevado porcentaje representado en 63.64% refleja que “siempre” la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del colaborador hacia el banco. Mientras que un 25.76% afirma que es “casi siempre” y un 10.61% indica que es “a veces”. Por tanto, se puede afirmar que el banco siempre ha cuidado este aspecto y por tal motivo la influencia de la comunicación interna es relevante.

Tabla 5 Su jefe directo se reúne con usted frecuentemente

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	52	39.39
Casi siempre	49	37.12
A veces	31	23.48
Nunca	0	0.00
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Su jefe directo se reúne con usted frecuentemente



Análisis: De acuerdo a los resultados encontrados, se observa que un 76.51% de los colaboradores afirman que “siempre” y “casi siempre” se reúnen frecuentemente con su jefe directo. Y sólo un 23.48% sólo “a veces”.

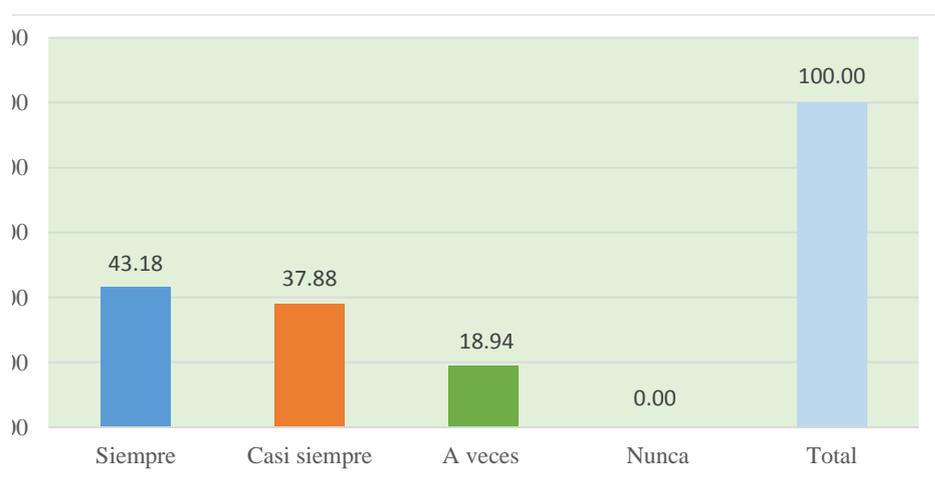
Lo que nos demuestra que el jefe directo tiene interés en mantener una buena comunicación con sus colaboradores.

Tabla 6 Recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	57	43.18
Casi siempre	50	37.88
A veces	25	18.94
Nunca	0	0.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo



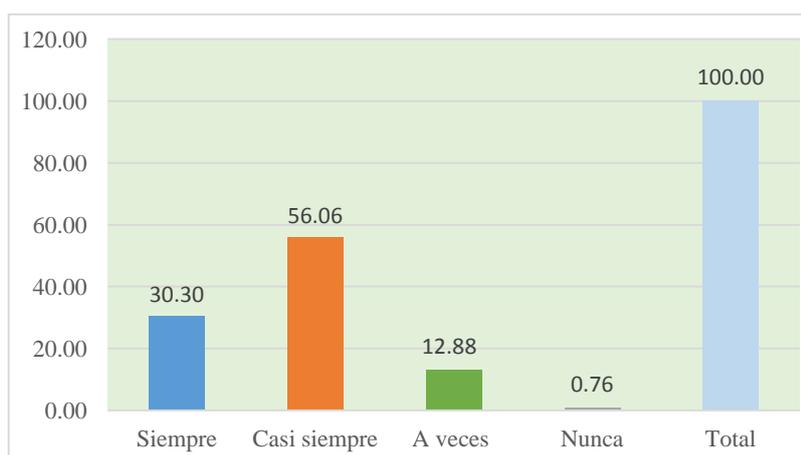
Análisis: El 43.18% afirma que “siempre” y el 37.88% “casi siempre” recibe información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo. Mientras que el 18.94% “a veces” la recibe. Estos resultados confirman que el banco se preocupa por brindar información a sus colaboradores para el correcto desempeño de sus funciones.

Tabla 7 La información que recibe por parte de superiores es clara y concisa

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	40	30.30
Casi siempre	74	56.06
A veces	17	12.88
Nunca	1	0.76
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: La información que recibe por parte de superiores es clara y concisa



Análisis: Del total de encuestados un 56.06% afirma que “casi siempre” la información que recibe de sus superiores es clara y concisa. El 30.30% afirma “siempre”, el 12.88% indica “a veces” y sólo un 0.76% precisa “nunca”.

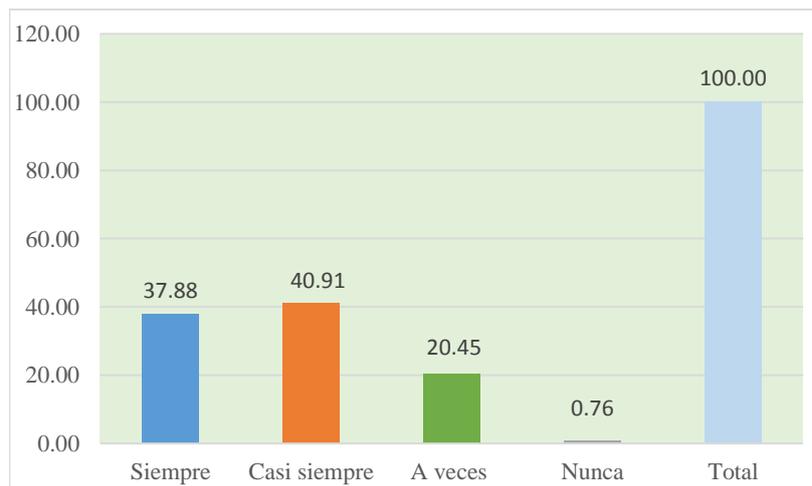
Esto corrobora que más del 50% de los colaboradores cuenta con información clara y concisa para el cumplimiento de las metas y/o objetivos que desea alcanzar el banco.

Tabla 8 Se le informa sobre la utilidad e importancia de su trabajo para BCP

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	50	37.88
Casi siempre	54	40.91
A veces	27	20.45
Nunca	1	0.76
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Se le informa sobre la utilidad e importancia de su trabajo para BCP



Análisis: El 40.91% de los encuestados asegura que “casi siempre” se le informa sobre la utilidad e importancia de su trabajo para el banco, el 37.88% asegura que “siempre”, el 20.45% indica “a veces” y un 0.76% afirma “nunca”.

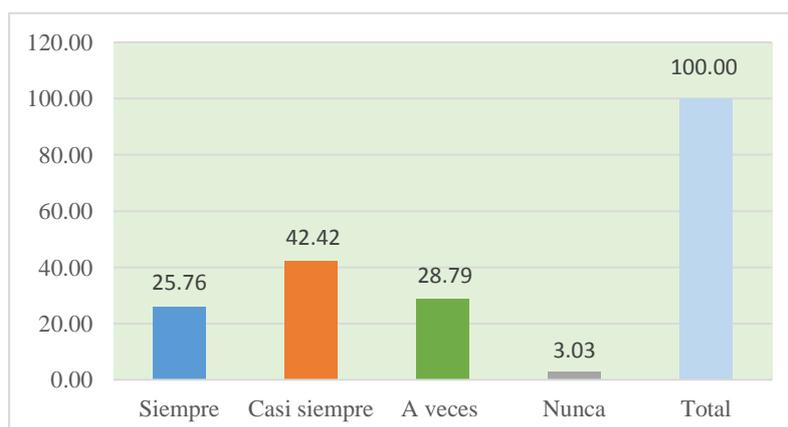
Se concluye que existe poca diferencia entre los resultados de “siempre” y “casi siempre” lo que motiva al colaborador a continuar sus labores diarias sin descuidar y tomar atención al 20.45% que manifiesta que se le informa “a veces”.

Tabla 9 Se le comunica las acciones y proyectos del BCP

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	34	25.76
Casi siempre	56	42.42
A veces	38	28.79
Nunca	4	3.03
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Se le comunica las acciones y proyectos del BCP



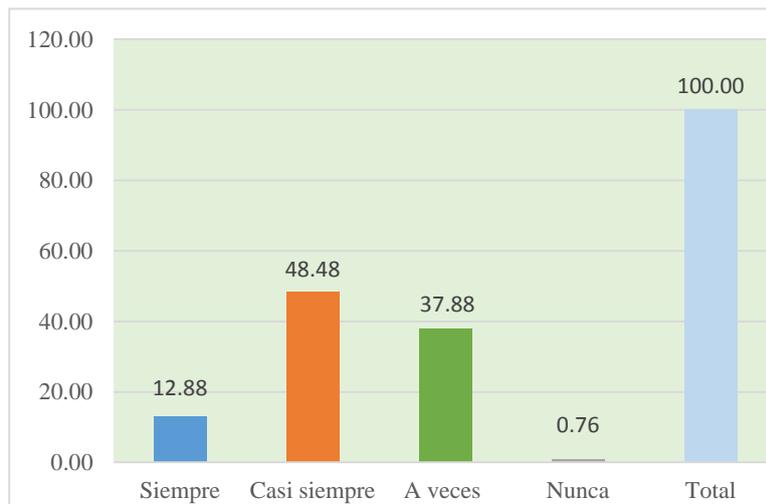
Análisis: En lo que concierne a este gráfico el 42.42% indica que se le comunica las acciones y proyectos del banco, se observa resultados equitativos ya que un 25.76% afirma que “siempre” y el 28.79% indica “a veces”

Tabla 10 Existe una correcta comunicación entre los colaboradores de las diferentes subgerencias de la Gerencia de Infraestructura

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	17	12.88
Casi siempre	64	48.48
A veces	50	37.88
Nunca	1	0.76
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: Existe una correcta comunicación entre los colaboradores de las diferentes subgerencias de la Gerencia de Infraestructura



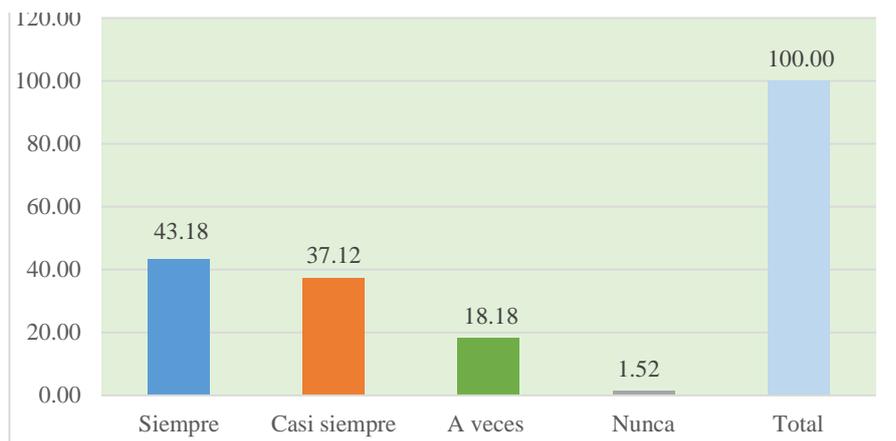
Análisis: Los resultados reflejan que la mayoría de colaboradores de las diferentes subgerencias de la Gerencia de Infraestructura manifiestan no tener mucha comunicación entre ellos, dificultando en muchas ocasiones su trabajo. Sólo un 12.88% indica que es siempre, por tanto el BCP deberá tomar medidas adecuadas que logren mejorar dicha dificultad.

Tabla 11 Se le comunica de los resultados que obtiene el BCP

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	57	43.18
Casi siempre	49	37.12
A veces	24	18.18
Nunca	2	1.52
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: Se le comunica de los resultados que obtiene el BCP



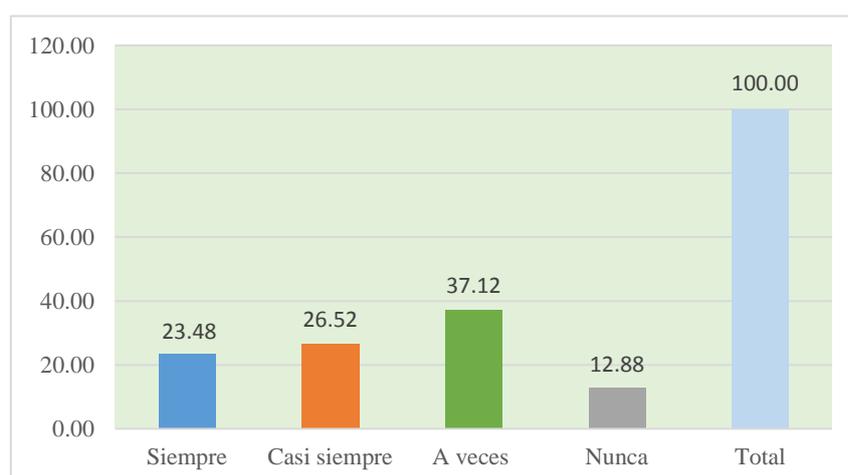
Análisis: El 43.18% de los colaboradores asegura que se les comunica de los resultados que obtiene el banco, el 37.12% “casi siempre”, el 18.18% “a veces” y el 1.52% “nunca”. Quiere decir que cerca al 50% percibe que el banco los toma en cuenta e informa de los logros obtenidos por parte del banco a sus colaboradores.

Tabla 12 Sus superiores y la dirección utilizan los canales informales para la transmisión de información

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	31	23.48
Casi siempre	35	26.52
A veces	49	37.12
Nunca	17	12.88

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13: Sus superiores y la dirección utilizan los canales informales para la transmisión de información



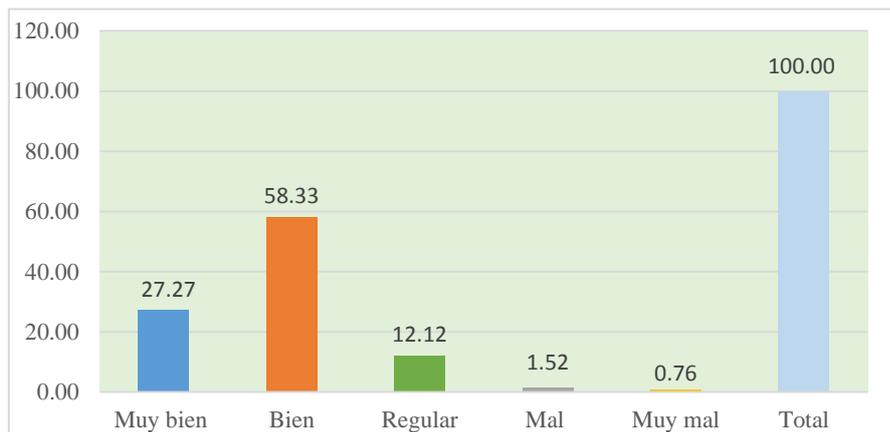
Análisis: Al plantear que sus superiores y la dirección utilizan los canales informales para la transmisión de información se encuentra que un 37.12% opina que “a veces” se da; mientras que existe poca diferencia entre los que opinaron que siempre (23.48%) y casi siempre (26.52%). Estos resultados reflejan que existe un elevado porcentaje de utilización de canales informales para transmitir información por parte de la dirección y superiores.

Tabla 13 *Cómo valora la efectividad en la comunicación interna con su jefe*

ESCALA	COLABORADORES	%
Muy bien	36	27.27
Bien	77	58.33
Regular	16	12.12
Mal	2	1.52
Muy mal	1	0.76
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14: *Cómo valora la efectividad en la comunicación interna con su jefe*



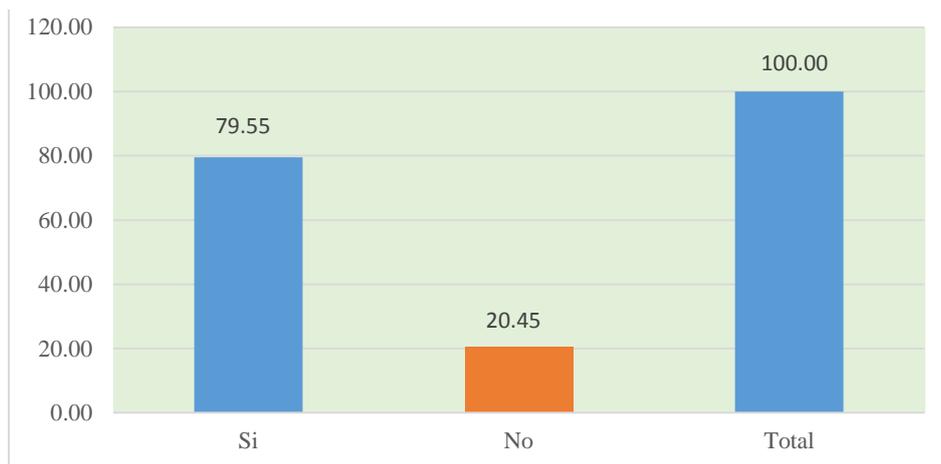
Análisis: Como se puede observar, el 58.33% de los encuestados responde que valora la efectividad de la comunicación interna con su jefe calificándola como “bien“, esto nos demuestra que todavía hay que trabajar más para que los colaboradores consideren importante y valoren la importancia de la efectividad de la comunicación interna con su superior para obtener logros y metas planeadas por el banco permitiéndoles ser competitivos en el sistema financiero.

Tabla 14 En las reuniones con su jefe tratan temas que reflejan interés por usted y su trabajo

ESCALA	COLABORADORES	%
Si	105	79.55
No	27	20.45
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15: En las reuniones con su jefe tratan temas que reflejan interés por usted y su trabajo



Análisis: Un 79.55% de los colaboradores asegura que en las reuniones con su jefe si se tratan temas que reflejen interés por su trabajo y por ellos mismos.

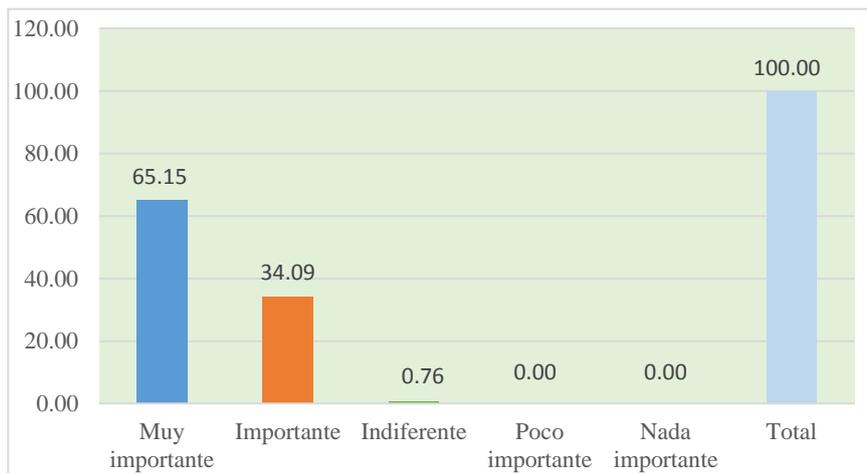
Solo un grupo pequeño del 20.45% indica que no se llevan a cabo esas reuniones. Por tanto, se concluye que el jefe desea estar informado no solo del colaborador sino también del trabajo que realiza para con ello buscar mejoras para la entidad.

Tabla 15 Qué importancia tiene para usted el trabajo en equipo para lograr un efectivo desempeño laboral

ESCALA	COLABORADORES	%
Muy importante	86	65.15
Importante	45	34.09
Indiferente	1	0.76
Poco importante	0	0.00
Nada importante	0	0.00
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16: Qué importancia tiene para usted el trabajo en equipo para lograr un efectivo desempeño laboral



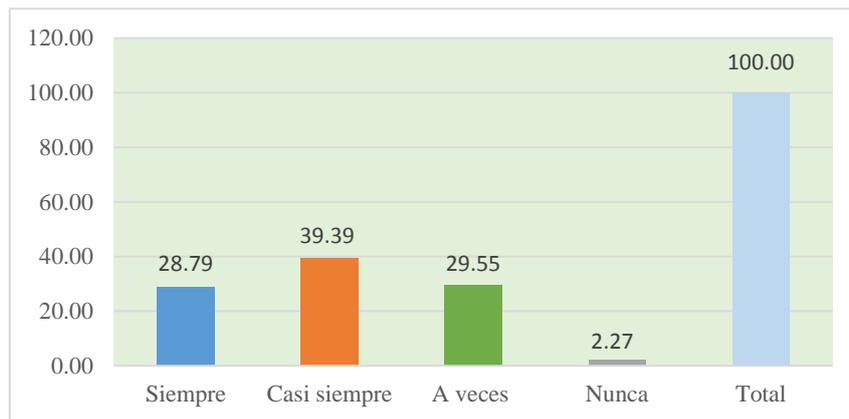
Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 65.15% manifiesta de “muy importante” el trabajar en equipo para lograr un efectivo desempeño laboral, mientras el 34.09% indica de “importante” y el 0.76% responde “indiferente.” Con estos resultados se concluye la importancia de trabajar en equipo no sólo para alcanzar los objetivos estratégicos que la entidad se propone sino también para el correcto desempeño de sus funciones, de modo tal, que se sientan motivados por el trabajo realizado.

Tabla 16 Sus superiores valoran y consideran la información que se genera a través de sus ideas y sugerencias

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	38	28.79
Casi siempre	52	39.39
A veces	39	29.55
Nunca	3	2.27
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17: Sus superiores valoran y consideran la información que se genera a través de sus ideas y sugerencias



Análisis: Los resultados reflejan que un 39.39% indica que “casi siempre” sus superiores valoran y consideran la información que genera a través de sus ideas y sugerencias, y existen resultados equitativos entre las alternativas “siempre” y “a veces”.

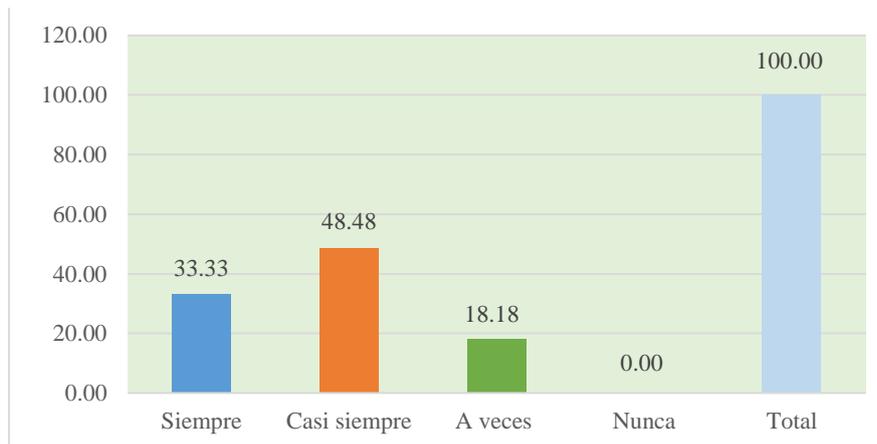
Estos resultados indican que los jefes toman en cuenta la generación de ideas y sugerencias por parte de los colaboradores con el propósito de obtener mejores alternativas de solución.

Tabla 17 Se encuentra a gusto en el desempeño de sus funciones

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	44	33.33
Casi siempre	64	48.48
A veces	24	18.18
Nunca	0	0.00
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18: Se encuentra a gusto en el desempeño de sus funciones



Análisis: El 48.48% de los encuestados indica que “casi siempre” se encuentra a gusto en el desempeño de sus funciones, el 33,33% manifiesta “siempre” y sólo un 18.18% indica “a veces”.

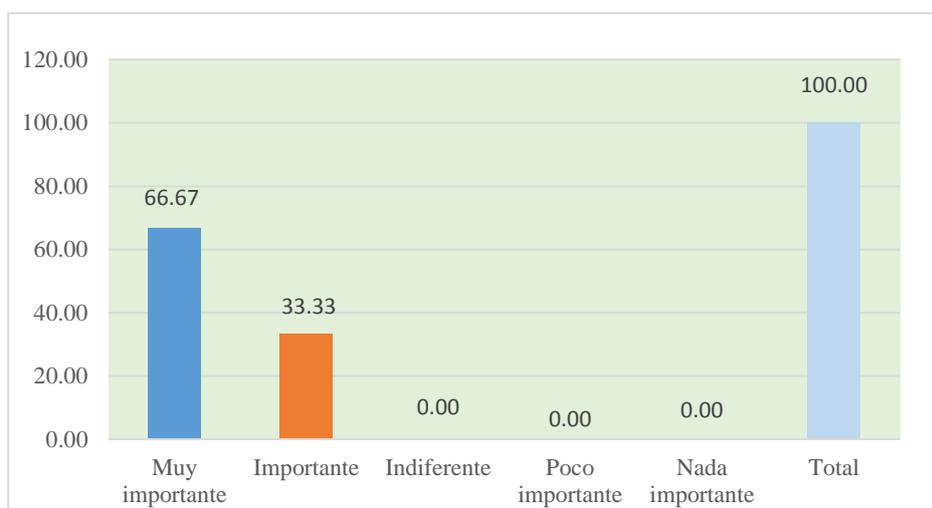
Esta pregunta refleja que existe un porcentaje alto de no sentirse a gusto con las labores que realizan por tanto habría que mejorarlo e incentivar mejores propuestas para mejorar los estándares laborales de todos los colaboradores.

Tabla 18 Qué importancia le da usted a la buena relación entre compañeros de trabajo

ESCALA	COLABORADORES	%
Muy importante	88	66.67
Importante	44	33.33
Indiferente	0	0.00
Poco importante	0	0.00
Nada importante	0	0.00
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19: Qué importancia le da usted a la buena relación entre compañeros de trabajo



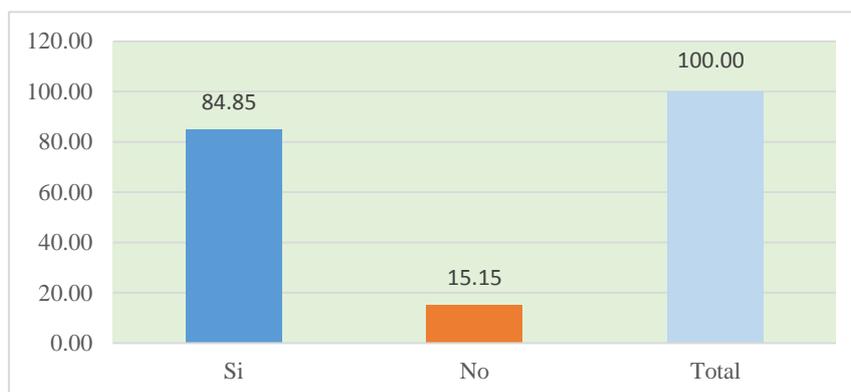
Análisis: Los resultados de este gráfico reflejan que el 66.67% de los encuestados opina que es “muy importante” la buena relación entre compañeros de trabajo y el 33.33% afirma que es “importante”. Por tanto, con estos resultados se concluye, que es importante mantener una correcta y buena relación con los compañeros de trabajo ya que con ellos conviven largas jornadas laborales. Es por ello que se debe motivar a los colaboradores hacia el alcance de metas y objetivos organizacionales.

Tabla 19 Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral

ESCALA	COLABORADORES	%
Si	112	84.85
No	20	15.15
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20: Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral



Análisis: Como se puede evidenciar, el 84.85% de los encuestados afirma que recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral, y sólo el 15.15% indica que no recibe retroalimentación.

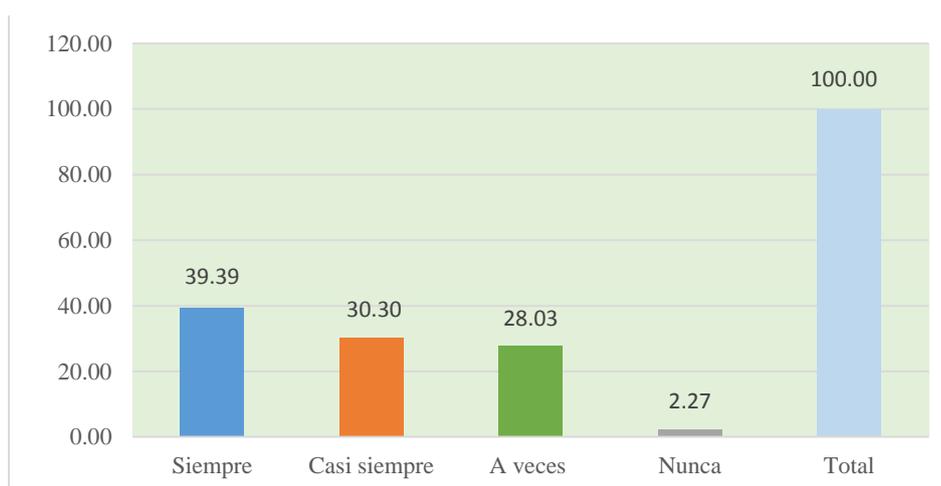
Con estos resultados se puede concluir que más del 50% de los colaboradores recibe retroalimentación lo que corrobora que los jefes se preocupan por informar a los colaboradores de sus fortalezas y debilidades para un mejor desempeño laboral.

Tabla 20 Existe retroalimentación por parte de sus superiores cuando surge algún problema en su subgerencia

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	52	39.39
Casi siempre	40	30.30
A veces	37	28.03
Nunca	3	2.27
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21: Existe retroalimentación por parte de sus superiores cuando surge algún problema en su subgerencia



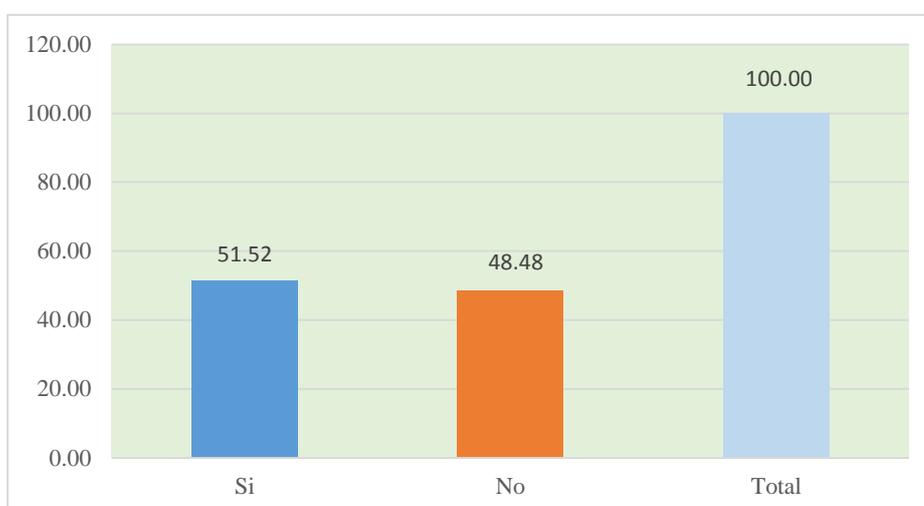
Análisis: Un 39.39% manifiesta que “siempre” recibe retroalimentación por parte de sus superiores cuando surge algún problema en su área. El 30.30% indica “casi siempre” y el 28.03% dice “nunca”. Esto nos permite concluir que los superiores se involucran con los colaboradores con el fin de mejorar.

Tabla 21 Convocas a tu jefe para tener feedback

ESCALA	COLABORADORES	%
Si	68	51.52
No	64	48.48
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22: Convocas a tu jefe para tener feedback



Análisis: Un 51.52% de los encuestados indicaron que “Si”, y un 48.48% confirmo que “No” convocan a su jefe para tener feedback.

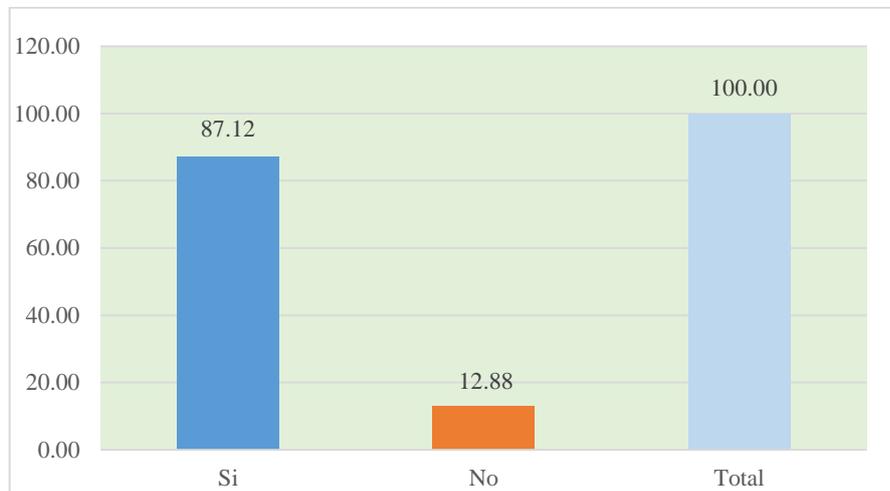
Los resultados reflejan que la totalidad de la muestra de los encuestados no tienen la misma iniciativa para saber cómo van en su desarrollo profesionales y su desempeño laboral.

Tabla 22 Cuenta con todas las herramientas tecnológicas para realizar bien su trabajo

ESCALA	COLABORADORES	%
Si	115	87.12
No	17	12.88
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23: Cuenta con todas las herramientas tecnológicas para realizar bien su trabajo



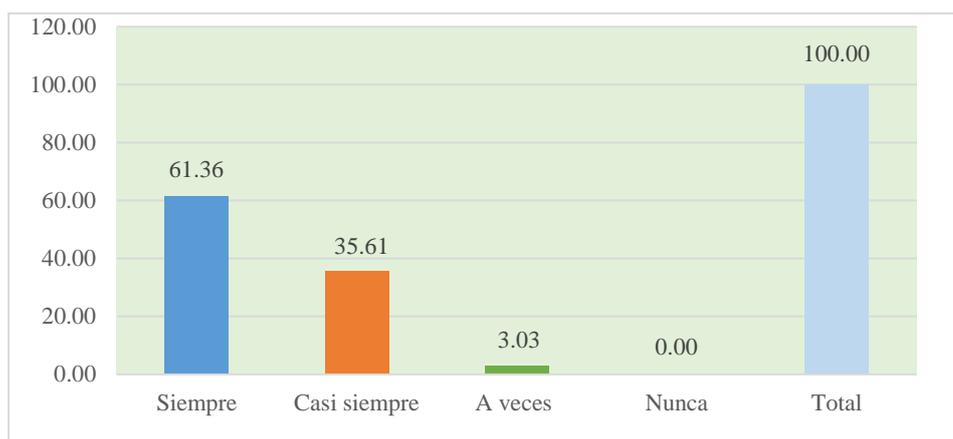
Análisis: La muestra nos indica que un 87.12% confirman que “Si” y solo el 12.88% indican que “No” cuentan con todas las herramientas tecnológicas para realizar bien su trabajo, lo que significa que el banco invierte en tecnología para sus colaboradores con la finalidad que tengan todo lo necesario para el correcto desempeño de sus labores.

Tabla 23 Frecuencia con la que utiliza las herramientas tecnológicas a las que tiene acceso

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	81	61.36
Casi siempre	47	35.61
A veces	4	3.03
Nunca	0	0.00
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24: Frecuencia con la que utiliza las herramientas tecnológicas a las que tienen acceso



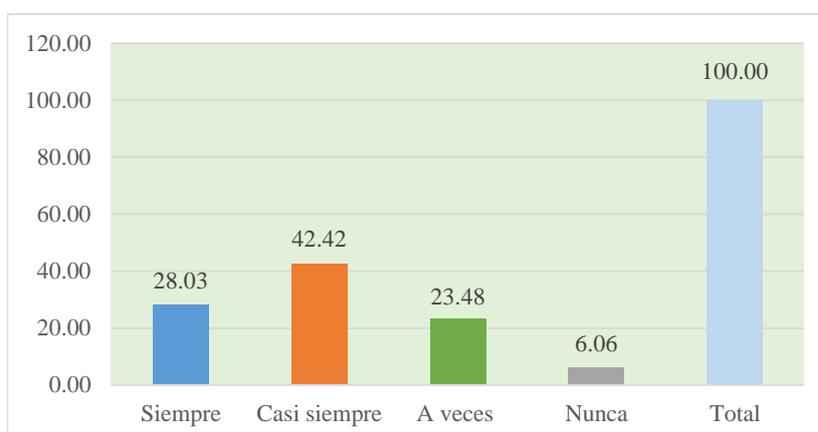
Análisis: En estos resultados un 61.36% respondió que “Siempre”, un 35.61% manifestó que “Casi Siempre” mientras que un 3.03% indicó que “A veces” utilizan las herramientas tecnológicas que le brinda el banco, lo que significa que más del 80% de los encuestados utilizan las herramientas tecnológicas las cuales les permiten realizar su trabajo de manera eficiente y oportuna.

Tabla 24 Transmite su opinión y sugerencias a través de uso de herramientas tecnológicas que el BCP les facilita

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	37	28.03
Casi siempre	56	42.42
A veces	31	23.48
Nunca	8	6.06
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25: Transmite su opinión y sugerencias a través del uso de herramientas tecnológicas que el BCP les facilita



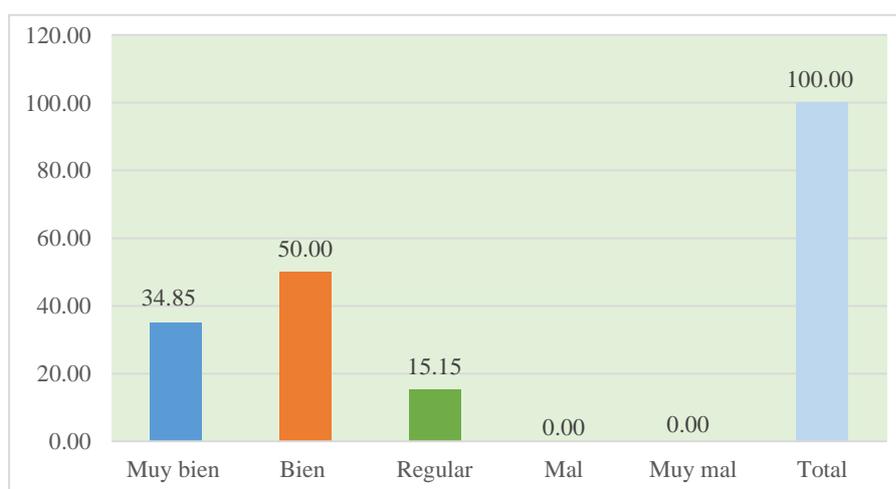
Análisis: Un 42.42% manifestó que “Casi siempre”, un 28.03% indicó que “Siempre”, un 23.48% “A veces” y sólo un 6.06% “Nunca”, transmiten su opinión y sugerencias a través del uso de las herramientas tecnológicas que el BCP les facilita. Esto nos demuestra que más del 70% de los colaboradores utilizan estas herramientas tecnológicas para manifestar sus inquietudes, opiniones y sugerencias al banco las cuales serán evaluadas oportunamente.

Tabla 25 Cómo calificaría la tecnología con que cuenta el banco

ESCALA	COLABORADORES	%
Muy bien	46	34.85
Bien	66	50.00
Regular	20	15.15
Mal	0	0.00
Muy mal	0	0.00
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26: Cómo calificaría la tecnología con que cuenta el banco



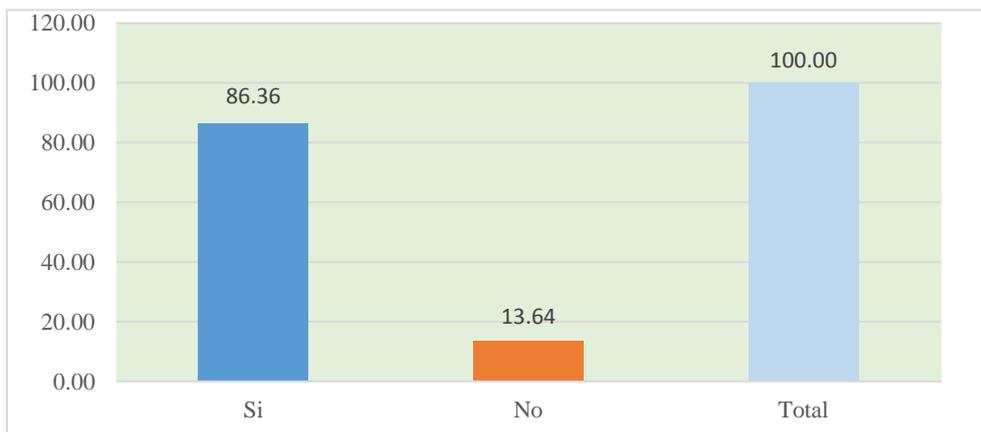
Análisis: Del total de encuestados un 50.00% califica “Importante” a la tecnología que cuenta el banco, el 34.85% califica “Muy importante” y el 15.15% le es “indiferente”. Por tanto, los colaboradores manifiestan que el banco invierte en tecnología de punta que les permita realizar sus funciones y lograr las expectativas y metas trazadas.

Tabla 26 Considera que los eventos de integración son interesantes y necesarios para un mejor desarrollo laboral

ESCALA	COLABORADORES	%
Si	114	86.36
No	18	13.64
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27: Considera que los eventos de integración son interesantes y necesarios para un mejor desarrollo laboral



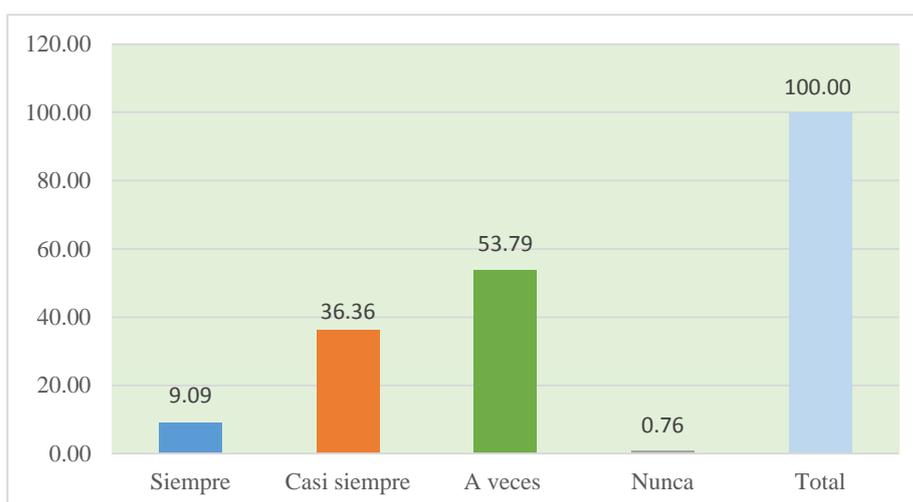
Análisis: El 86% del total de los encuestados considera que los eventos de integración “Si” son interesantes y necesarios para un mejor desarrollo laboral, mientras que el 13.64% indican que “No”, se demuestra entonces que los colaboradores necesitan el desarrollo de actividades de integración que les permita un mejor desarrollo profesional dentro de un buen ambiente y clima laboral.

Tabla 27 Se realizan con frecuencia eventos de integración en el BCP

ESCALA	COLABORADORES	%
Siempre	12	9.09
Casi siempre	48	36.36
A veces	71	53.79
Nunca	1	0.76
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28: Se realizan con frecuencia eventos de integración en el BCP



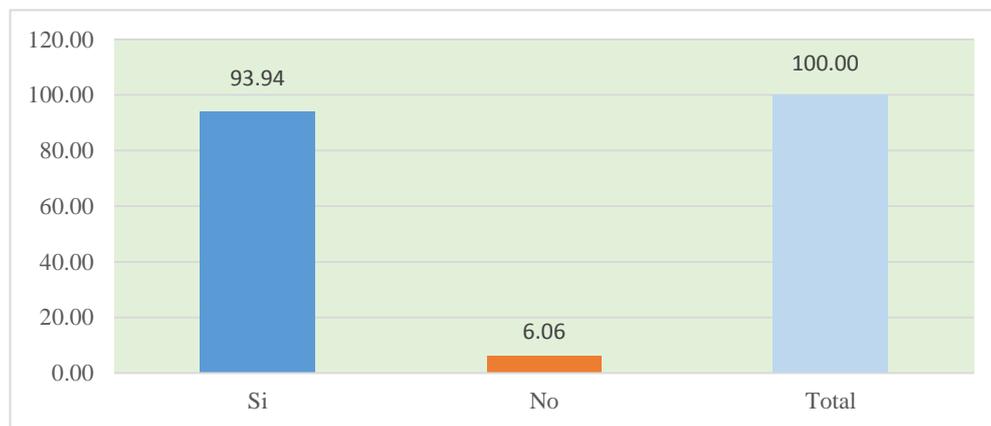
Análisis: Los resultados demuestran que un 53.79% de los encuestados manifiesta que “A veces” el banco realiza eventos de integración, un 36.36% indicó que “Casi siempre” y un 9.09% confirmó que “Siempre”. Existe un alto porcentaje de colaboradores que indica que el banco no está tomando importancia a estas actividades de integración, entendiéndose que a través de ellas los colaboradores logran sostener lazos de compañerismo indicador muy importante para el clima laboral.

Tabla 28 Considera que los eventos de integración ayudan a mejorar el clima laboral entre los colaboradores

ESCALA	COLABORADORES	%
Si	124	93.94
No	8	6.06
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29: Considera que los eventos de integración ayudan a mejorar el clima laboral entre los colaboradores



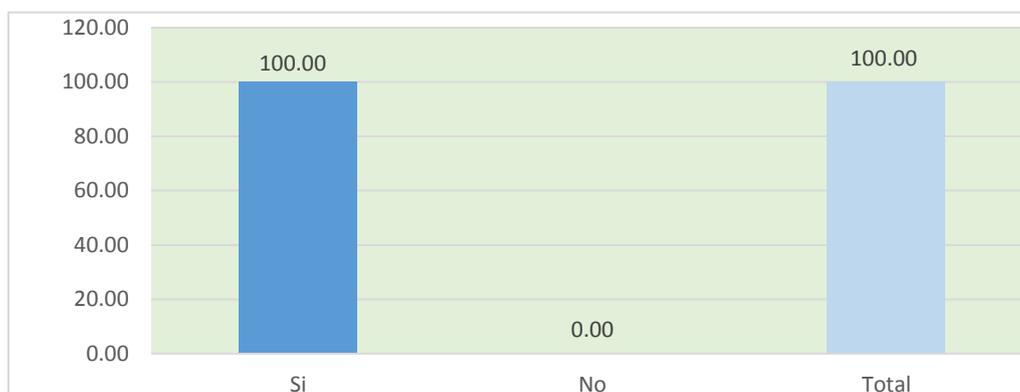
Análisis: El 93.94% de los encuestados contesta que “Si” y sólo 6.06% indica que “No”. Esto nos confirma una vez más que el banco debe realizar con más frecuencia eventos de integración que permitan mejor la interacción y buenas relaciones entre todos sus colaboradores.

Tabla 29 Cree usted que el uso de la tecnología permite que sus labores sean más eficientes

ESCALA	COLABORADORES	%
Si	132	100.00
No	0	0.00
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30: Cree usted que el uso de la tecnología permite que sus labores sean más eficientes



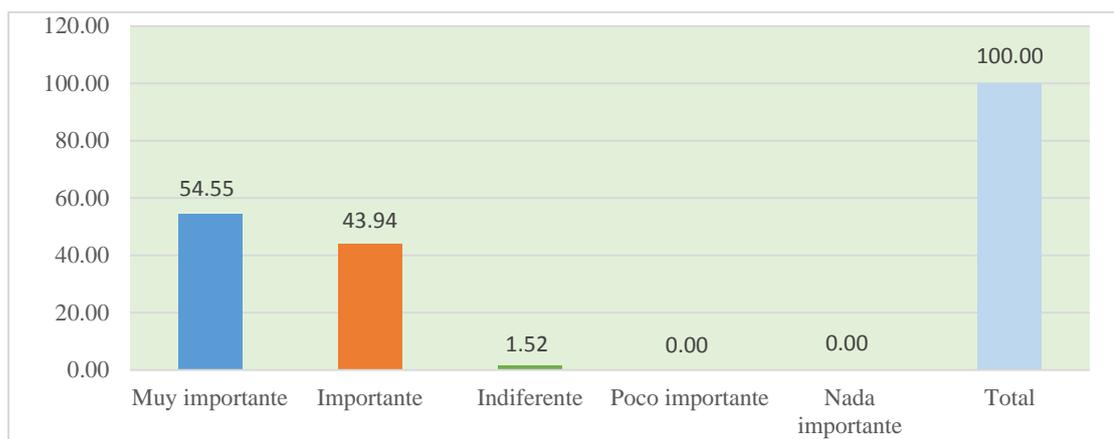
Análisis: La totalidad de los encuestados, es decir el 100% respondió que “Si” cree que el uso de la tecnología permite que sus labores sean más eficientes. Por tanto, la tecnología es importante y necesaria para el cumplimiento de objetivos que permitan el logro de las metas del banco.

Tabla 30 Considera usted que las herramientas tecnológicas optimizan su tiempo en sus labores diarias

ESCALA	COLABORADORES	%
Muy importante	72	54.55
Importante	58	43.94
Indiferente	2	1.52
Poco importante	0	0.00
Nada importante	0	0.00
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31: Considera usted que las herramientas tecnológicas optimizan su tiempo en sus labores diarias



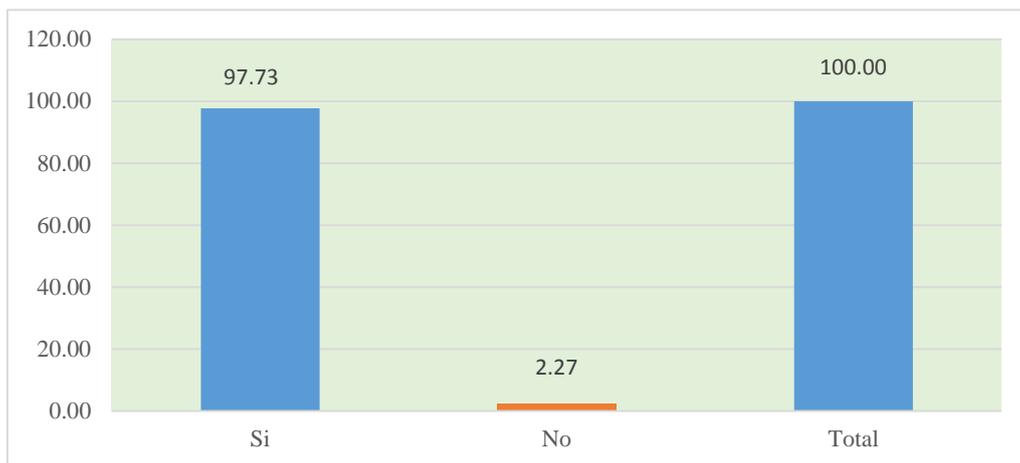
Análisis: En relación a este enunciado, un 54.55% manifiesta que es “Muy importante”, el 43.94% indica que es “Importante” y un 1.52% le es “Indiferente” que las herramientas tecnológicas optimizan su tiempo en sus labores diarias. Con estos resultados podemos afirmar que casi el 100% de los colaboradores manifiesta que les son de mucha utilidad e importancia las herramientas tecnológicas para cumplir en tiempo real sus labores.

Tabla 31: Cree que el uso de la tecnología ayuda a cumplir sus objetivos e indicadores

ESCALA	COLABORADORES	%
Si	129	97.73
No	3	2.27
Total	132	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32: Cree que el uso de la tecnología ayuda a cumplir sus objetivos e indicadores



Análisis: La mayoría de los encuestados manifiesta que el uso de la tecnología ayuda a cumplir sus objetivos e indicadores por ello un 97.73% indica que “Si” y el 2.27% que “No”. Esto significa que contar con estas herramientas tecnológicas ayudará a reducir tiempo y costos logrando que sus tareas rutinarias sean más eficientes y rápidas.

5.2 Prueba de Hipótesis

Hipótesis General

Hipótesis Alternativa H1: La comunicación interna influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco del Crédito del Perú, 2017

Hipótesis Nula H0: La comunicación interna no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco del Crédito del Perú, 2017

Nivel de Significancia $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: rho de Spearman

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

Correlaciones				
			COMUNICACIÓN	DESEMPEÑO
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN	Coeficiente de correlación	1,000	,667**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	DESEMPEÑO	Coeficiente de correlación	,667**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

Conclusión: Existe una correlación significativa entre comunicación interna y desempeño laboral ya que la significación es 0.000 y por tanto menor a 0.05. La correlación de Spearman ($r=0,667$) señala que se trata de una correlación positiva moderada fuerte, al estar más alejada de cero y cerca al 1. Por otro lado, se establece que es una correlación positiva, es decir, directa, por lo que a mayor comunicación interna, mejor será el desempeño laboral de los colaboradores, y viceversa, por lo tanto se cumple lo que se planteó al escoger las variables.

Hipótesis General

Hipótesis Alternativa H1: La comunicación interna influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco del Crédito del Perú, 2017

Hipótesis Nula H0: La comunicación interna no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco del Crédito del Perú, 2017

Nivel de Significancia $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: rho de Spearman

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

Correlaciones				
			COMUNICACIÓN 2	DESEMPEÑO
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN 2	Coeficiente de correlación	1,000	,497**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	132	132
	DESEMPEÑO	Coeficiente de correlación	,497**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	132	132

Conclusión: Existe una correlación significativa entre comunicación interna y desempeño laboral ya que la significación es 0.000 y por tanto menor a 0.05. La correlación de Spearman ($r=0,497$) señala que se trata de una correlación positiva moderada fuerte, al estar más alejada de cero y cerca al 1. Por otro lado, se establece que es una correlación positiva, es decir, directa, por lo que a mayor comunicación interna, mejor será el desempeño laboral de los colaboradores, y viceversa, por lo tanto se cumple lo que se planteó al escoger las variables.

Hipótesis específica 1

Hipótesis Alternativa H1: El feedback influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017

Hipótesis Nula H0: El feedback no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017

Nivel de Significancia $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: rho de Spearman

Correlaciones			Recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo	Se encuentra a gusto en el desempeño de sus funciones
Rho de Spearman	Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,320**	,203*
		Sig. (bilateral)	,000	,020
		N	132	132
	Existe retroalimentación por parte de sus superiores cuando surge algún problema en su área	Coefficiente de correlación	,421**	,408**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	132	132

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

Conclusión: Con una significación del 5% podemos concluir que aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la nula. Por lo consiguiente, el feedback influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017

Hipótesis específica 2

Hipótesis Alternativa H1: El uso de la tecnología influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017

Hipótesis Nula H0: El uso de la tecnología no influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017

Nivel de Significancia $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: rho de Spearman

Correlaciones			Recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo	Se encuentra a gusto en el desempeño de sus funciones
Rho de Spearman	Transmite su opinión y sugerencias a través del uso de las herramientas tecnológicas que el banco le facilita	Coefficiente de correlación	,415**	,309*
		Sig. (bilateral)	,000	,020
		N	132	132
	Considera usted que las herramientas tecnológicas optimizan su tiempo en sus labores diarias	Coefficiente de correlación	,211**	,394**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	132	132

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

Conclusión: Con una significancia del 5% podemos concluir que aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la nula. Por lo consiguiente, el uso de la tecnología influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura de los principales bancos líderes del Perú, 2017

Hipótesis específica 3

Hipótesis Alternativa H1: Los eventos de integración influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017

Hipótesis Nula H0: Los eventos de integración no influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del Banco de Crédito del Perú, 2017

Nivel de Significancia $\alpha = 0.05$

Estadístico de prueba: rho de Spearman

		Recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo	Se encuentra a gusto en el desempeño de sus funciones
Se realizan con frecuencia eventos de integración en el banco	Coeficiente de correlación	,412**	,236**
	Sig. (bilateral)	,000	,007
	N	132	132

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

Conclusión: Con una significación del 5% podemos concluir que aceptamos la hipótesis alternativa y rechazamos la nula. Por lo consiguiente, los eventos de integración influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura de los principales bancos líderes del Perú, 2017

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se presentan en este capítulo, se refieren a la hipótesis general e hipótesis específicas planteadas en la presente tesis, que a continuación se detallarán.

1. Se muestra que la comunicación interna influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del BCP, existe una relación directa entre las variables, es decir, a mayor comunicación interna, mejor será el desempeño laboral de los colaboradores, y viceversa. De acuerdo a los resultados obtenidos se observó que todavía falta una completa comunicación entre los colaboradores de las diferentes áreas, así como una mejor efectividad de la comunicación interna con su jefe que permita valorar sus ideas y sugerencias, y por parte del banco mayor frecuencia en dar a conocer sus acciones y proyectos a los colaboradores, lo que contribuirá a una mejor identificación institucional.

Por tanto, se demuestra que es importante que el colaborador reciba información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo y que a la vez se sienta a gusto con el desempeño de sus funciones en la entidad financiera.

2. En relación al feedback influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del BCP, se observó que hay porcentajes altos en donde los colaboradores manifiestan que existe poca retroalimentación por parte de sus superiores cuando surge algún problema en el área evidenciándose que los jefes no le dan el valor e importancia adecuada a esta variable como parte importante para el correcto desempeño de sus labores en ambientes cómodos, y en consecuencia, aumentar la productividad y posteriormente rentabilidad de la entidad.
3. El uso de las herramientas tecnológicas influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del BCP. Existe pocos colaboradores que

transmiten sus opiniones y sugerencias mediante el uso de las herramientas tecnológicas lo que nos demuestra que no existe estrategias de comunicación que permitan la difusión y el uso correcto de dichas herramientas que admitan que sus opiniones y sugerencias sean escuchadas y valoradas permitiendo con ello que el adecuado desempeño de sus labores alcancen los objetivos y metas del banco.

4. Los eventos de integración influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de infraestructura del BCP, según los resultados se observa que el banco realiza pocas actividades de integración, originando que los colaboradores se sientan desmotivados al realizar sus labores. Es necesario que el banco se preocupe por realizar con mayor frecuencia dichas actividades con el único fin que los colaboradores se sientan a gusto en el desempeño de sus labores disfrutando un espacio de sano esparcimiento que le permita interactuar con otras áreas, todo ello contribuirá al logro de metas y objetivos estratégicos.

RECOMENDACIONES

1. Implementar planes de mejora que ayuden a incrementar de manera óptima la comunicación entre las diferentes áreas del banco, hacer conocer a sus colaboradores los resultados que obtiene y lograr la efectividad de la comunicación con sus jefes inmediatos. Todo ello contribuirá a mejorar el nivel de satisfacción del colaborador con relación a la entidad financiera y a sus jefes. Se recomienda dentro de estos planes realizar comités mensuales entre las diferentes áreas que comprende la Gerencia de Infraestructura con la finalidad de compartir información relevante e importante de lo que cada uno necesita de los demás para realizar su trabajo. Esto permitirá interactuar entre las distintas áreas que componen el banco permitiendo unificar la información. Previo a estos comités mensuales se sugiere realizar reuniones semanales con un representante o jefe del área de infraestructura según se coordine para conocer los avances y sugerencias de su área, luego de ello se levantará un acta con los puntos más resaltantes los cuales serán expuestos en el comité mensual.

Todo esto permitirá medir cada año y comparar los resultados para de esta manera conocer las mejoras, puntos débiles, y todo aquello que contribuya a lograr una alta calidad en el plan.
2. Establecer un cronograma de retroalimentación a los colaboradores de manera periódica y frecuente que fomente la mejora y el aprendizaje continuo en periodos más cortos de manera que permita obtener un panorama más amplio de lo que sucede y corregir de manera oportuna en caso exista algo que no esté funcionando a tiempo. Para tal fin, es necesario el uso de herramientas que faciliten dicho cambio, por tanto, se sugiere implementar evaluaciones periódicas de 360 grados que permitan medir las competencias

conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto.

3. Proponer la elaboración de estrategias de comunicación que obligue al personal de tecnología de información a buscar mecanismos y métodos que permitan adaptar la actual infraestructura de comunicaciones a los nuevos cambios tecnológicos, para tal fin se recomienda la implementación de un modelo de gestión de comunicación interna en la cual se ponga de manifiesto en todo sentido la cultura organizacional, basada en principios y valores corporativos. Se sugiere la creación de un boletín interno virtual del banco, con información local, esto es, un boletín interno en donde se informe: las declaraciones institucionales sobre la política del grupo, comunicar permanentemente los resultados, mejoras, deficiencias, etc.

Otro punto importante es implementar una plataforma web interna (App) donde se pueda administrar la información actualizada de toda la gerencia en línea de forma integral y con transparencia de tal manera que cualquier subgerencia del área pueda obtener la información que necesita en tiempo real para que pueda tomar decisiones.

4. Crear un comité organizador con representantes de todas las Gerencias del Banco a voluntad propia para ejecutar un programa de los eventos de integración a realizarse todo el año (paseos, concursos entre áreas, obras con responsabilidad social, etc.) , esta tarea deberá ser parte de sus funciones de tal manera que se sentirán comprometidos con su entidad, de esta manera se mantendrá bien informados y comunicados a los colaboradores de todo evento o actividad a realizarse con tiempo todo esto estará en la plataforma recomendada en el punto anterior.

BIBLIOGRAFÍA

- Araujo, M. C., & Guerra Leal, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior publicas* (2 ed.). Venezuela: CICAG.
- Armas Sandoval, J. G. (2014). *Comunicación interna y clima laboral*. Recuperado el 30 de 05 de 2017, de Tesis Estudio realizado el call center de la ciudad de quetzatenango <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- Arru, M. (2014). Comunicación interna, una oportunidad de mejora para la empresa. *Revista americana economica*. Recuperado el 03 de 06 de 2017, de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>
- Arvizu Moreno, M. D. (2016). Comunicación Intrena para la mejora del desempeño laboral en la empresa. *Conexxion Revista Academica*(4). Obtenido de <http://qaeb1.aliat.edu.mx/conexxion/index.php/en/sample-levels/economia-y-administracion/1484-comunicacion-interna-para-la-mejora-del-desempeno-laboral-en-la-empresa-ano-2-numero-4>
- Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas. (2011). *Comunicación interna en la empresa. claves y desafíos*. España: Wolters Kluwer España.
- Berlo, D. k. (1984). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Argentina: El Ateneo.
- Boland, L. (2007). *Funciones de la administración. teoría y práctica*. Bahía Blanca, Argentina: Universidad Nacional del Sur.

- Cabrera Barrantes, B. D. (2015). *Comunicación*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la UIGV.
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Recuperado el 24 de 06 de 2017, de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicación_Interna.pdf
- Cervera Fantoni, A. L. (2006). *Comunicación total*. España: Esic Editorial.
- Chiavenato, E. (2002). *Gestión de talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Crespo Martínez, I., Nicolini, C., & Parodi, J. (2015). *La comunicación interna en la administración pública española*. Madrid, España: INAP.
- De Marchis Picciol, G., Gil-Casares, M., & Javier Lanzas, F. (2007). *Organización y psicología en la comunicación interna*. Madrid: Fragua.
- Deleón, D. (2012). *Comunicación y cultura organizacional*. Recuperado el 15 de 06 de 2017, de <http://comunicaciónyculturaempresarial.blogspot.pe/2012/02/características-de-la-comunicación.html>.
- Entel, A. (1994). *Teorías de la comunicación cuadros de época y pasiones de sujetos*. Buenos Aires: Fundación Univ. a Distancia Hernandarias.
- Florido, J. L. (2012). *Comunicación-feedback y retroalimentación*. Recuperado el 19 de 08 de 2017, de <http://ariel-amadio.com/wp-content/uploads/2013/08/Comunicaci%C3%B3n-Feedback-y-Retroalimentaci%C3%B3n.pdf>
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- García P, M., Quispe A, C., & Ráez G, L. (2003). *Mejora continua de la calidad de los procesos*. México: Industrial Data.

- Harris, J. O. (2009). *Como dar feedback*. Chile: Impact Media Comercial.
- Holtz, S. (2004). *Corporate conversations: a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: Amacom.
- Horns Quiroga, R. (1991). *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamericana .
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Johnson , J. (s.f). *Cuáles son los ejemplos de informes gerenciales*. Recuperado el 29 de 07 de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-ejemplos-de-informes-gerenciales-8273.html>
- Kreps, G. L. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. USA: Addison-Wesley Iberoamericana.
- León Sánchez , J. A. (2012). *Maestría comunicación organizacional UV*. Recuperado el 29 de 07 de 2017, de <http://maestriacomunicacionorganizacionaluv.blogspot.pe/2011/02/herramientas-tecnologicas-de.html>
- Mesarina, J., Bachet, J., Ayala, A., & Delgado , L. (2010). *El realce de una herramienta de gran impacto*. Recuperado el 24 de 07 de 2017, de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/eventos-de-integracion-el-realce-de-una-herramienta-de-gran-impacto>
- Morales Serrano, F. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

- Muñiz Gonzáles, R. (2014). *Marketing en el éxito XXI*. España: Centro de Estudios Financieros.
- Oliveira Da Silva, R. (2001). *Teoría de la administración*. México: Thomson .
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organización* . Madrid, España: Dykinson.
- Pavón, J., & Hidalgo, A. (1997). *La dimensión estratégica de la innovación tecnológica*. Madrid: Ediciones pirámide.
- Pérez Porto, J., & Marino , M. (2008). *Definición de la integración*. Recuperado el 18 de 06 de 2017, de <http://definicion.de/integracion/>
- Prokopenko, J. (1989). *La Gestión de la productividad*. Ginebra: Productivity Management .
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). México: Pearson Educación.
- Roca Gonzales, S. V. (2009). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la facultada de ciencias de la educación de la universidad san cristibal de Huamanga, Ayacucho*. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1689/1/Roca_gs.pdf
- Staton, N. (1993). *Las técnicas de la comunicación en la empresa*. Bilbao: Deusto.
- Stefanu, Y. (2016). *5 elementos que debes de integrar en la comunicación interna de tu empresa*. Recuperado el 27 de 07 de 2017, de <http://www.il3.ub.edu/blog/5-elementos-comunicacion-interna-empresa/>

Thomas G, C., & Christopher G, W. (2009). *Desarrollo organizacional y cambio* (8 ed.). Mexico: Thomson.

Thomas, H. (2002). *La importancia de la comunicación interna a través de internet. área de recursos humanos (yahoo) 20 febrero*. Obtenido de <https://www.yahoo.com.mx>

UNIT . (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Uruguay: Instituto Uruguayo de Normas Tecnicas.

Vermoler, J. (2014). *Lead time (tiempo de entrega)*. Recuperado el 29 de 07 de 2017, de <https://www.lokad.com/es/lead-time-definicion-y-formula>

Werther, W. B., & Ph.D, K. D. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión de capital humano* (Vol. 7). México: Mc Graw Hill.

Wong Rosales, M. (2014). *Proyecto de mejora de estrategia de comunicación corporativa interna en Pacifico seguros y su impacto en el desempeño de los colaboradores*.
Obtenido de Tesis
<http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/338215/1/Tesis+Wong.pdf>

Anexos

ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre aspectos de la comunicación interna y desempeño laboral en los principales bancos líderes del Perú para poder así mantener los aspectos positivos y mejorar los negativos. Su respuesta será totalmente confidencial, por lo que se pide total sinceridad en sus respuestas.

Datos Generales

Sexo:

- Hombre
 Mujer

Edad:

- De 21 a 29 años
 De 30 a 39 años
 De 40 a 49 años
 De 50 a 59 años

¿Cuanto tiempo llevas trabajando en el Banco ?

- Menos de 2 años
 De 2 a 5 años
 De 6 a 10 años
 De 11 a 20 años
 Mas de 20 años

I. Sección: Comunicación interna-Desempeño laboral

Con las siguientes preguntas buscamos determinar de que manera la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los colaboradores de los principales bancos líderes del Perú

1.- ¿Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del colaborador hacia el banco?

- Siempre Casi Siempre A veces Nunca

2.- ¿Su jefe directo se reúne con usted frecuentemente?

- Siempre Casi Siempre A veces Nunca

3.- ¿Recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo?

- Siempre Casi Siempre A veces Nunca

4.- ¿La información que recibe por parte de sus superiores es clara y concisa?

- Siempre Casi Siempre A veces Nunca

5.- ¿Se le informa sobre la utilidad e importancia de su trabajo para el banco?

- Siempre Casi Siempre A veces Nunca

6.- ¿Se le comunica las acciones y proyectos del banco?

- Siempre Casi Siempre A veces Nunca

7.- ¿Existe una correcta comunicación entre los colaboradores de las diferentes áreas del banco?

- Siempre Casi Siempre A veces Nunca

8.- ¿Se le comunica de los resultados que obtiene el banco?

- Siempre Casi Siempre A veces Nunca

9.- ¿Sus superiores y la dirección utilizan los canales informales (pasillos, sala de descanso, etc) para la transmisión de información?

- Siempre Casi Siempre A veces Nunca

10. ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación interna con su jefe ?

Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
5	4	3	2	1

11. ¿En las reuniones con su jefe tratan temas que reflejen interés por usted y su trabajo ?

Si No

12. ¿Qué importancia tiene para usted el trabajo en equipo para lograr un efectivo desempeño laboral ?

Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada Importante

13. ¿Sus superiores valoran y consideran la información que genera a través de sus ideas y sugerencias?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

14. ¿Se encuentra a gusto en el desempeño de sus funciones?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

15. ¿Qué importancia le da usted a la buena relación entre compañeros de trabajo ?

Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada Importante

II. Seccion: Feedback, uso de la tecnología y evento de integración

Con las siguientes preguntas buscamos determinar de que manera el feedback, uso de la tecnología y eventos de integración influye en el desempeño laboral de los colaboradores de los tres principales bancos del Perú

16. ¿ Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral?

Si No

17. ¿Existe retroalimentación por parte de sus superiores cuando surge algún problema en su área?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

18. ¿Convocas a tu jefe para tener Feedback ?

Si No

19. ¿Cuenta con las todas las herramientas tecnológicas para realizar bien tu trabajo ?

Si No

20. ¿Frecuencia con la que utiliza las herramientas tecnológicas a las que tiene acceso?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

21. ¿Transmite su opinión y sugerencias a través de uso de las herramientas tecnológicas que el banco le facilita?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

22. ¿Como calificaría la tecnología con que cuenta el banco ?

Muy bien	Bien	Regular	Muy bien	Muy bien
5	4	3	2	1

23. ¿Considera que los eventos de integración son interesantes y necesarios para un mejor desarrollo laboral ?

Si No

24. ¿ Se realizan con frecuencia eventos de integración en el banco?

Siempre Casi Siempre A veces Nunca

25. ¿ Considera que los eventos de integración ayudan a mejorar el clima laboral entre los colaboradores ?

Si No

26. ¿Cree usted que el uso de la tecnología permite que sus labores sean más eficientes ?

Si No

27. ¿ Considera usted que las herramientas tecnológicas optimizan su tiempo en sus labores diarias ?

Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada Importante

28. ¿ Cree que el uso de la tecnología ayuda a cumplir sus objetivos e indicadores ?

Si No

Propuesta de mejora en la comunicación interna

Plan de acción

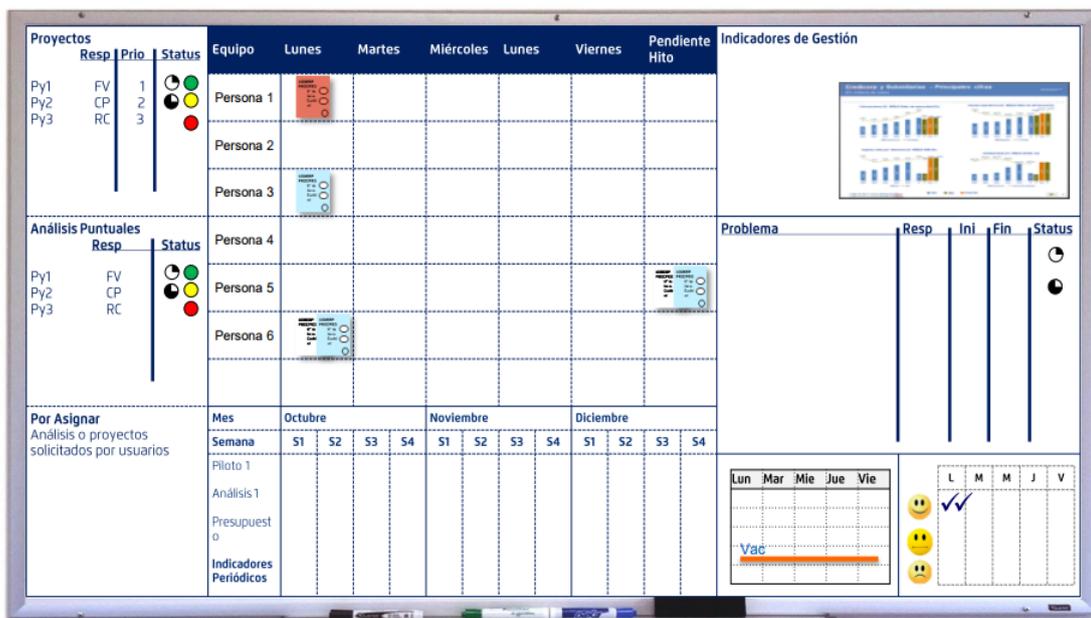
Se propone como mejora para el área de Infraestructura del Banco de Crédito del Perú lo siguiente:

Implementar la herramienta de Sistema de gestión y eficiencia

Se implementará una pizarra de gestión la cual tendrá el siguiente contenido:

1. Nombre de los colaboradores
2. Días laborales
3. Indicadores de gestión a corto y largo plazo
4. Resolución de problemas
5. Control de barómetro personal
6. Resultados de avances de indicadores
7. Casos o encargos urgentes por resolver o atender

Diseño de pizarra



Desarrollo de cada actividad:

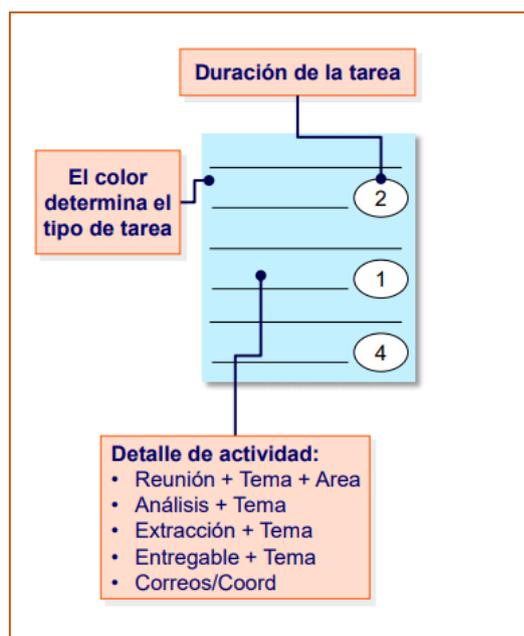
Reuniones diarias y gestión visual, breve reunión del equipo para la planificación del día, seguimiento a indicadores y levantamiento de problemas en torno al tablero que facilitará la gestión del equipo para ello se utilizará tarjetas.

Descripción de tareas diarias

1. **Frecuencia**, diarias, al inicio de las labores o al final del día.
2. **Preparación**, 30 minutos antes de la reunión y 30 minutos durante la reunión
3. **Quienes deben asistir**, todos los miembros del equipo
4. **Liderado**, gerente o jefe de equipo
5. **Principales actividades**, actualizar tablero de gestión de acuerdo a las tareas a realizar.

Diseño de tarjeta: Tendrá un color específico por cada tipo de gestión, se colocará el tiempo que se dedicará por cada tarea y el detalle de la actividad a realizar.

Diseño de Tarjeta



Resolución de problemas, método de reconocimiento de problemas cuando ocurren, entendimiento de su causa raíz y generación de soluciones o escalamiento.

Resolución de problemas (Causa raíz), se sugiere utilizar los 5 por qué?

Definir claramente el problema, preguntar por qué hasta que se llegue a una causa accionable, dentro del alcance del equipo y encontrar una solución que ataque la causa raíz identificada.



Control de barómetro personal, se utilizará un método para hacer seguimiento del estado de ánimo del equipo y tomar medidas para mantener clima laboral agradable.

Barómetro - gestión visual del equipo, al final del día, cada miembro del equipo debe marcar estado de ánimo en tablero de gestión, en la reunión diaria se debe revisar el estado de ánimo del equipo del día anterior e indicar temas puntuales, en las reuniones semanales, revisar el indicador del estado de ánimo del equipo y proponer acciones de mejora para mantener el estado de ánimo del equipo alta.

			
Lunes	✓✓	✓	✓
Martes			
Miércoles			
Jueves			
Viernes			

Retroalimentación diaria, tendrá un enfoque de conversaciones estructuradas que tienen como objetivo dar retroalimentación y mejorar desempeño de los colaboradores.

Confirmación de procesos, tendrá un enfoque en conversaciones estructuradas que tienen como objetivo identificar oportunidades de mejora al proceso y de aprendizaje para el colaborador.

Medición de Indicadores:

- a) **Gestión:** tiempo planificado vs tiempo real, identificación de propuestas vs correcciones implementadas.
- b) **Productividad:** horas en reuniones, horas de planificadas/ horas de trabajo reales según las tareas asignadas.
- c) **Mejora de calidad:** % de ajustes de asignación de tareas, % de ajustes de metas y errores de análisis.
- d) **Satisfacción:** Nivel de satisfacción cliente interno (calificación que atribuye el cliente final a los entregables o servicios), nivel de satisfacción del equipo (resultados del estado anímico del equipo)

Beneficios de las reuniones diarias:

1. Participación de todos los colaboradores
2. Avance hacia los objetivos
3. Respuesta rápida a problemas
4. Priorización de tareas claves
5. Reasignación de tareas para balance de capacidades
6. Coordinación de tareas relacionadas
7. Control del status de resolución de problemas
8. Programación de reuniones de resolución de problemas enfocadas a causas raíz
9. Retroalimentación basada en hechos y entre miembros del equipo