



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**“INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN  
EL ÁREA DE LA GERENCIA NACIONAL DE BECAS Y CRÉDITO DEL  
INSTITUTO DE FOMENTO AL TALENTO HUMANO.”**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister  
en Gestión del Talento Humano**

**Autora**

**Diana Elizabeth Casanova Sornoza**

**Director**

**Ing. Mario Edgar Narváez Flores; Msc**

**Quito, Julio 2016**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo Diana Elizabeth Casanova Sornoza, declaro bajo juramento que el presente trabajo de investigación es de mi autoría y que los resultados de esta investigación son auténticos y originales. Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de grado, todos los derechos del presente Trabajo de Titulación por registro y normativa institucional vigente, pertenecen a la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Quito, 8 de julio de 2016



**Diana Elizabeth Casanova Sornoza**

**C.C. 0802675413**

## **INFORME DEL COMITÉ DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO**

Para: Rodrigo Albuja Chávez PhD.

Director General de Posgrados

Este trabajo de titulación, escrito por Diana Elizabeth Casanova Sornoza, y titulado “INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE LA GERENCIA NACIONAL DE BECAS Y CRÉDITO DEL INSTITUTO DE FOMENTO AL TALENTO HUMANO”, ha sido aprobado en cuanto a estilo y contenido académico, y se refiere a usted para ser juzgado.

El Comité de aprobación de este Trabajo de Titulación, una vez que se ha revisado y evaluado, y con la base de su mérito intelectual, recomienda sea APROBADO.



Mario Edgar Narváez Flores, Mgt  
Director del Trabajo de Grado



María José Enríquez Cruz, Msc  
Evaluador



Efraín Armando Flores Batallas, Msc  
Evaluador

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va de dedicado al motor que mueve mi vida, mi hijo, mi gran amor, para demostrarte que paso a paso se logran las metas, espero que tus sueños y logros sean infinitos, yo estaré siempre para ayudarte a volar.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres por apoyarme en cada paso de mi vida, por inculcarme valores y principios que me acompañan en cada decisión que he tomado.

A Lenin Armijos, mi amigo y compañero de aventuras que no acaban jamás, gracias por no permitir que me rinda y por ayudarme a creer en un sueño que comenzó de uno y ahora es de dos.

A mis hermanos Karina y Fernando por ser mis más sinceros amigos, por demostrarme que el amor y el respeto siempre nos va a mantener juntos.

**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO PROYECTO DE  
TITULACIÓN**

<b>DATOS DE CONTACTO</b>	
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	<b>0802675413</b>
<b>APELLIDO Y NOMBRES:</b>	<b>CASANOVA SORNOZA DIANA ELIZABETH</b>
<b>DIRECCIÓN:</b>	<b>A/V 6 DE DICIEMBRE Y PORTUGAL</b>
<b>EMAIL:</b>	<b><a href="mailto:dianaca3@hotmail.com">dianaca3@hotmail.com</a></b>
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	<b>06 301 8943</b>
<b>TELÉFONO MOVIL:</b>	<b>0979223078</b>

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	<b>INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE LA GERENCIA NACIONAL DE BECAS Y CRÉDITO DEL INSTITUTO DE FOMENTO AL TALENTO HUMANO.</b>
<b>AUTOR O AUTORES:</b>	<b>CASANOVA SORNOZA DIANA ELIZABETH</b>
<b>FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:</b>	<b>10 JULIO 2016</b>
<b>DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:</b>	<b>ING. MARIO EDGAR NARVÁEZ FLORES; MSC</b>
<b>PROGRAMA</b>	<b>PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input checked="" type="checkbox"/></b>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	
<b>RESUMEN: Mínimo 250 palabras</b>	Hoy en día el campo de la comunicación es muy amplio, y para las instituciones cobra importancia el enfoque en la comunicación organizacional.

	<p>Entre los grandes desafíos que las organizaciones tienen que enfrentar es fomentar el intercambio de información a todo nivel y el manejo de nuevas herramientas que están provocando cambios en la manera de sentir, pensar y actuar de muchos trabajadores, donde nacen nuevos términos como la comunicación 2.0 que indica una forma de interacción libre frente a otro tipo de estructuras tradicionales.</p> <p>La presente investigación tiene como base, teorías que van desde el modelo aristotélico hasta la teoría del doble flujo. Se sustenta en un diseño correlacional, debido a que identifica la relación existente entre las variables de estudio mediante herramientas estadísticas.</p> <p>Para comprobar la validez del contenido del instrumento se consultó varios expertos, escogidos teniendo en consideración la experiencia profesional y los conocimientos del área.</p> <p>En este estudio se considera la aplicación del método de consistencia interna Alfa de Cronbach de 0.8.</p>
<b>PALABRAS CLAVES:</b>	Comunicación, Alfa de Cronbach
<b>ABSTRACT:</b>	<p>Nowadays, the field of communication is quite broad; therefore, focusing on organizational communication in institutions is gaining relevance. Organizations have to face many big challenges; not only the exchange of information at all levels but also the use of new tools that are causing changes in the way workers feel, think and act.</p>

	<p>Thus, new terms arise such as communication 2.0, which means free interaction instead of using other traditional structures.</p> <p>This research is based on an Aristotelian model, and the two step flow theory. It consists of a correlational design, which identifies the relationship between the study variables by using statistical tools. Several experts were consulted in order to check the validity of the instrument and its content, they were chosen according to their professional experience and expertise in the area. This study uses the method of internal consistency Cronbach's alpha of 0.8.</p>
<b>KEYWORDS</b>	Communication, Cronbach's alpha

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.



f: \_\_\_\_\_

CASANOVA SORNOZA DIANA ELIZABETH

080267514-3

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **CASANOVA SORNOZA DIANA ELIZABETH**, CI 0802675413 autora del proyecto titulado: **“Incidencia de la comunicación en el desempeño laboral en el área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano”** previo a la obtención del título de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 10 de julio de 2016

f:   
\_\_\_\_\_

**CASANOVA SORNOZA DIANA ELIZABETH**

0802675413



Quito, 11 de julio de 2016

### CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **JOSÈ ANDRÈS LÒPEZ JARAMILLO** con cédula de identidad Nro. 1713319430 en calidad de Subgerente General (E) del Instituto de Fomento al Talento Humano autorizo a **DIANA ELIZABETH CASANOVA SORNOZA**, a realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación “**Incidencia de la comunicación en el desempeño laboral en el área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano**”, basada en la información proporcionada por la Institución.

f.   
\_\_\_\_\_  
**JOSÈ ANDRÈS LÒPEZ JARAMILLO**  
1713319430 

## TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	ii
INFORME DEL COMITÉ DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO PROYECTO DE TITULACIÓN .....	vi
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....	ix
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	x
TABLA DE CONTENIDOS.....	xi
LISTA DE TABLAS.....	xiv
LISTA DE ABREVIACIONES .....	xvi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
CAPÍTULO I.....	3
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema .....	5
1.3 Sistematización del Problema .....	6
1.4 Objetivos de la investigación .....	6
1.4.1 Objetivo General .....	6
1.4.2 Objetivo Específicos .....	6
1.5 Justificación.....	7
1.6 Alcance de la Investigación.....	8
CAPÍTULO II .....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Estado del arte .....	9
2.2 La comunicación .....	13
2.3 La comunicación organizacional.....	14
2.4 Marco referencial .....	14
2.4.1. Modelo de comunicación interna de las cinco ies de Andrade .....	15
2.4.1.1 La comunicación interna y la integración .....	15
2.4.1.2 La comunicación interna y la investigación .....	17
2.4.1.3 La comunicación interna y la imagen.....	17

2.4.1.5 La comunicación y la identificación .....	18
2.4.2 Escenarios de la comunicación organizacional .....	18
2.4.3 Objetivos de la comunicación interna .....	19
2.4.4 Beneficios que le presta la comunicación efectiva para la organización .....	19
2.4.5 Elementos de la comunicación efectiva .....	20
2.4.6 Factores que influyen en la comunicación .....	20
2.5 Desempeño laboral.....	21
2.5.1 Evaluación de desempeño .....	22
2.6 La comunicación organizacional y su incidencia en el desempeño laboral .....	22
2.7 Marco Institucional .....	26
2.7.1 Instituto de Fomento al Talento Humano.....	28
2.7.1.1 Misión .....	28
2.7.1.2 Visión .....	28
CAPÍTULO III.....	30
2 MARCO METODOLÓGICO .....	30
3.1 Diseño de la investigación.....	30
3.2 Tipo de investigación .....	30
3.2.1 Investigación correlacional .....	30
3.2.2 Investigación descriptiva.....	30
3.2.3 Investigación explicativa.....	31
3.3 Métodos de la investigación.....	31
3.3.1 Planteamiento de la Hipótesis .....	31
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	31
3.5 Población.....	32
3.6 Sistematización de Variables .....	32
3.8 Consistencia interna o confiabilidad del instrumento .....	42
CAPÍTULO IV.....	43
4. Análisis, interpretación y discusión de los resultados.....	43
4.1 Análisis Univariado.....	43
CAPÍTULO V .....	80
Conclusiones .....	80
Recomendaciones.....	81
Referencia Bibliográfica .....	84
ANEXOS .....	86

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 3.1 Operacionalización de variables .....	33
Figura 4.1 Pregunta 1 .....	43
Figura 4.2 Pregunta 2 .....	44
Figura 4.3 Pregunta 3 .....	45
Figura 4.4 Pregunta 4 .....	46
Figura 4.5 Pregunta 5 .....	47
Figura 4.6 Pregunta 6 .....	48
Figura 4.7 Pregunta 7 .....	49
Figura 4.8 Pregunta 8 .....	50
Figura 4.9 Pregunta 9 .....	51
Figura 4.10 Pregunta 10 .....	52
Figura 4.11 Pregunta 11 .....	53
Figura 4.12 Pregunta 12 .....	54
Figura 4.13 Pregunta 13 .....	55
Figura 4.14 Pregunta 14 .....	56
Figura 4.15 Pregunta 15 .....	57
Figura 4.16 Pregunta 16 .....	58
Figura 4.17 Pregunta 17 .....	59
Figura 4.18 Pregunta 18 .....	60
Figura 4.19 Pregunta 19 .....	61
Figura 4.20 pregunta 20 .....	62
Figura 4.21 Pregunta 21 .....	63
Figura 4.22 Pregunta 22 .....	64
Figura 4.23 Pregunta 23 .....	65
Figura 4.24 Pregunta 24 .....	66
Figura 4.25 Pregunta 25 .....	67
Figura 4.26 Pregunta 26 .....	68
Figura 4.27 Pregunta 27 .....	69
Figura 4.28 Pregunta 28 .....	70

## LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1 Matriz Operacionalización de Variables .....	34
Tabla 3.2 Resultados ponderados de Aplicación de Criterios de Moriyama .....	39
Tabla 3.3 Resultados del cálculo del Alfa de Cronbach.....	42
Tabla 4.1 Pregunta 1 .....	43
Tabla 4.2 Pregunta 2 .....	44
Tabla 4.3 Pregunta 3 .....	45
Tabla 4.4 Pregunta 4 .....	46
Tabla 4.5 Pregunta 5 .....	47
Tabla 4.6 Pregunta 6 .....	48
Tabla 4.7 Pregunta 7 .....	49
Tabla 4.8 Pregunta 8 .....	50
Tabla 4.9 Pregunta 9 .....	51
Tabla 4.10 Pregunta 10 .....	52
Tabla 4.11 Pregunta 11 .....	53
Tabla 4.12 Pregunta 12 .....	54
Tabla 4.13 Pregunta 13 .....	55
Tabla 4.14 Pregunta 14 .....	56
Tabla 4.15 Pregunta 15 .....	57
Tabla 4.16 Pregunta 16 .....	58
Tabla 4.17 Pregunta 17 .....	59
Tabla 4.18 Pregunta 18 .....	60
Tabla 4.19 Pregunta 19 .....	61
Tabla 4.20 Pregunta 20 .....	62
Tabla 4.21 Pregunta 21.....	63
Tabla 4.22 Pregunta 22 .....	64
Tabla 4.23 Pregunta 23 .....	65
Tabla 4.24 Pregunta 24 .....	66
Tabla 4.25 Pregunta 25 .....	67
Tabla 4.26 Pregunta 26 .....	68
Tabla 4.27 Pregunta 27.....	69
Tabla 4.28 Pregunta 28 .....	70

Tabla Cruzada 4.29 .....	71
Tabla 4.30 Prueba de Chi-Cuadrado .....	71
Tabla 4.31 Tabla cruzada .....	72
Tabla 4.32 Prueba de Chi-Cuadrado .....	72
Tabla Cruzada 4.33 .....	73
Tabla 4.34 Prueba de Chi-Cuadrado .....	73
Tabla cruzada 4.35 .....	74
Tabla 4.36 Prueba de Chi-Cuadrado .....	74
Tabla cruzada 4.37 .....	75
Tabla 4.38 Prueba de Chi-Cuadrado .....	75
Tabla 4.39 Tabla cruzada .....	76
Tabla 4.40 Prueba de Chi-Cuadrado .....	76
Tabla cruzada 4.41 .....	77
Tabla 42 Prueba de Chi-Cuadrado .....	77
Tabla cruzada 4.43 .....	78
Tabla 4.44 Prueba de Chi-Cuadrado .....	78

## LISTA DE ABREVIACIONES

### TERMINO

Instituto de Fomento al Talento Humano	IFTH
Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información	MINTEL
Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas	IECE
Tecnologías de la Información y Comunicación	TICS

## RESUMEN

Hoy en día el campo de la comunicación es muy amplio, y para las instituciones cobra importancia el enfoque en la comunicación organizacional. Entre los grandes desafíos que las organizaciones tienen que enfrentar es fomentar el intercambio de información a todo nivel y el manejo de nuevas herramientas que están provocando cambios en la manera de sentir, pensar y actuar de muchos trabajadores, donde nacen nuevos términos como la comunicación 2.0 que indica una forma de interacción libre frente a otro tipo de estructuras tradicionales.

La presente investigación tiene como base, teorías que van desde el modelo aristotélico hasta la teoría del doble flujo. Se sustenta en un diseño correlacional, debido a que identifica la relación existente entre las variables de estudio mediante herramientas estadísticas.

Para comprobar la validez del contenido del instrumento se consultó varios expertos, escogidos teniendo en consideración la experiencia profesional y los conocimientos del área.

En este estudio se considera la aplicación del método de consistencia interna Alfa de Cronbach de 0.8.

**Palabras Clave:** Comunicación, Alfa de Cronbach

## **ABSTRACT**

Nowadays, the field of communication is quite broad; therefore, focusing on organizational communication in institutions is gaining relevance.

Organizations have to face many big challenges; not only the exchange of information at all levels but also the use of new tools that are causing changes in the way workers feel, think and act. Thus, new terms arise such as communication 2.0, which means free interaction instead of using other traditional structures.

This research is based on an Aristotelian model, and the two step flow theory. It consists of a correlational design, which identifies the relationship between the study variables by using statistical tools. Several experts were consulted in order to check the validity of the instrument and its content, they were chosen according to their professional experience and expertise in the area.

This study uses the method of internal consistency Cronbach's alpha of 0.8.

**Palabras Clave:** communication, Cronbach's alpha

## CAPÍTULO I

### 1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Planteamiento del Problema

La comunicación es tan antigua como el ser humano, desde su origen el hombre sintió la necesidad de expresar sus emociones y experiencias “La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de una sociedad” (Marx, 1973, p.29) con el pasar del tiempo los procesos de comunicación fueron evolucionando hasta convertirse en elemento que nos distingue de otras especies.

Las investigaciones relacionadas al funcionamiento del sistema de comunicación toman relevancia desde los estudios realizados por Harold Dwight Lasswell, quien propuso un modelo basado en la fórmula de concatenación lineal de preguntas, en el cual se pretendía explicar cómo se comportan las masas como respuesta a distintos estímulos, el mismo se enfoca en cinco ejes fundamentales de la acción de la comunicación que son; el ¿Quién, dice qué, por cuál canal, a quién, con qué efecto? (Lasswell, 1948). Con el desarrollo de nuevas tecnologías el paradigma de Lasswell comienza a ponerse en duda, dado que la comunicación está pasando de ser unidireccionalidad a bidireccionalidad, lo que implica una reacción del receptor, como por ejemplo redes sociales, donde el usuario puede realizar comentarios acerca de lo que observa o lee. (Stoner & Freeman, 1994)

Hoy en día el campo de la comunicación es muy amplio, y para las instituciones cobra importancia el enfoque en la comunicación organizacional como lo indica Fernández (1997) que lo define como un conjunto de técnicas y actividades que están orientadas a facilitar y agilizar el mensaje con el fin de influir en, las opiniones, aptitudes y conductas para que se cumpla de manera efectiva y con rapidez los objetivos.

En un mundo donde las organizaciones deben enfrentarse a un entorno cambiante, por lo que si quieren prosperar tienen que adaptarse al cambio de manera rápida y eficaz, la forma como las organizaciones gestionan sus comunicaciones determina su capacidad de lograr el cumplimiento de sus objetivos institucionales, ante esto se generan nuevos estándares dentro de la organización, en el cual se enfatiza que exista un clima democrático, donde se pueda expresar sin temor alguno las ideas, donde exista armonía, lo que conlleva a crear un estímulo en la actividades laborales.

Entre los grandes desafíos que las organizaciones tienen que enfrentar es fomentar el intercambio de información a todo nivel y el manejo de nuevas herramientas que están provocando cambios en la manera de sentir, pensar y actuar de muchos trabajadores, donde nacen nuevos términos como la comunicación 2.0 que indica una forma de interacción libre frente a otro tipo de estructuras tradicionales que promueve la trasmisión de contenidos desde la organización al colaborador e intercambio de contenidos entre iguales. (Herrera, 2012)

Ecuador ha venido realizando esfuerzos de incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en el sector público, la Subsecretaría de Fomento a la Sociedad de la Información y Gobierno en Línea del MINTEL, realizó una investigación mediante una encuesta a las instituciones públicas del país, con el afán de diagnosticar la madurez tecnológica, entre los resultados se pudo determinar que el 47,46% de los servidores públicos tiene altos conocimientos de computación básica, sin embargo solo el 15,91% tiene conocimientos sólidos en el uso de herramientas de videoconferencias. (MINTEL, 2014)

Como lo menciona Palaci (2005) existen elementos que afectan el desempeño laboral como las retribuciones monetarias y no monetarias, satisfacción en relación con las tareas asignadas, habilidades, aptitudes para realizar las tareas asignadas, entre otros.

De un estudio dirigido a asociar la comunicación de los gerentes educativos y el desempeño de los docentes de educación básica del Municipio Escolar de Maracaibo, en el cual se aplicó dos tipos de encuestas, validadas por expertos y con confiabilidad superior al 0,90 en 21 directivos y 181 docentes, se demostró una asociación positiva muy fuerte entre las dos variables con el 97,59%

de coeficiente de asociación de omega, evidenciando que mientras más eficiente sea el proceso de comunicación de estos gerentes, mejor será el desempeño laboral. (Gallardo & Hernández, 2007)

Mediante Decreto Ejecutivo, firmado el 19 de enero de 2015, el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas pasó a ser el Instituto de Fomento al Talento Humano, en proceso de transición la nueva institución según la Ley “Realizará un proceso de evaluación, selección y racionalización del talento humano, por lo que en función de la nueva estructura, se podrán suprimir los puestos innecesarios y/o determinar que los perfiles existentes se ajusten a las necesidades institucionales” .(Registro Oficial 555, 2015)

La Institución se enfocó en continuar administrando programas de becas nacionales, internacionales y de cooperación con organismos internacionales, dejando a un lado la administración financiera de los créditos educativos que en la actualidad lo maneja el Banco del Pacífico.

Ante esta transición se requiere una estructura comunicacional sólida, la cual permita alinear a los colaboradores con la visión de la Institución para lograr compartir esfuerzos y cumplir objetivos.

La comunicación favorece a la gestión del conocimiento que busca conservar y multiplicar el “saber hacer” de las organizaciones, ante esto la importancia de que el debate, la transmisión de conocimiento y el intercambio de ideas; fluya dentro de la Institución para mejorar el desempeño laboral.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la comunicación en el desempeño laboral, en el área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano en el año 2015?

### **1.3 Sistematización del Problema**

- ¿Cuáles y que tan efectivos son los canales de comunicación que utiliza el área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano?
- ¿Qué factores afectan la comunicación interna dentro del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano?
- ¿Existe una estructura adecuada de comunicación que permita mejorar el desempeño laboral de los miembros del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano?
- ¿Qué factores afectan el desempeño laboral de los miembros del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano?
- ¿Qué estrategias de comunicación se pueden emplear para mejorar el desempeño laboral del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano?

### **1.4 Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la incidencia de la comunicación en el desempeño laboral en el área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano.

#### **1.4.2 Objetivo Específicos**

- Definir y evaluar la efectividad de los canales de comunicación que utiliza el área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano.
- Identificar qué factores afectan la comunicación de los colaboradores del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano.
- Determinar si existe una adecuada estructura de comunicación que permita mejorar el desempeño de los colaboradores del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano.

- Reconocer qué factores afectan el desempeño laboral de los colaboradores del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano.
- Establecer que estrategias de comunicación se pueden emplear para mejorar el desempeño laboral en área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano.

## **1.5 Justificación**

Los cambios que hoy en día se viven influyen notoriamente en el desarrollo de las organizaciones, en un entorno que cada vez se vuelve más exigente y en donde las instituciones requieren estar informadas constantemente, la comunicación efectiva permite coordinar las actividades entre colaboradores dentro de la misma institución.

En este contexto se origina la necesidad de desarrollar una adecuada comunicación que permita el involucramiento de los colaboradores en aras de tener un personal informado y comprometido a la conquista de objetivos organizacionales, a su vez Casares indica que el dar ciertas atribuciones como la participación en la toma de decisiones, autonomía en el trabajo y una buena comunicación entre los compañeros de trabajo son factores clave para el bienestar de los colaboradores. (Casares, 2007)

Al ser la Gerencia Nacional de Becas y Créditos, el área donde la información de las diferentes Agencias Regionales del país se consolida, es de vital importancia que la comunicación con los diferentes actores dentro y fuera de la Institución sea clara, confiables y oportuna para poder tomar decisiones con rapidez y eficacia.

La presente investigación comprueba en forma concreta la existencia de una relación entre la comunicación de la Gerencia Nacional de Becas y Créditos del Instituto de Fomento al Talento Humano y el desempeño laboral de sus colaboradores.

Los beneficiarios directos de esta propuesta son:

- El Instituto de Fomento al Talento Humano
- Los usuarios del servicio.

Los beneficiarios indirectos de esta propuesta son:

- Los colaboradores de la institución.

### **1.6 Alcance de la Investigación**

El alcance de esta investigación se direccionará al área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano, que lo integran 41 colaboradores.

Los resultados de esta investigación serán entregados a la Dirección de Talento Humano, con el fin de proponer estrategias de comunicación que incentive el desempeño laboral y a su vez mejore los niveles de productividad de la Institución.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Estado del arte

Según un estudio de Rodríguez, González, Castillo (2011) denominado caracterización de la comunicación organizacional en las medianas empresas de la ciudad de Sogamoso en Boyacá-Colombia, se observó que para la gran mayoría de empresas de la ciudad de Sogamoso, la comunicación organizacional es un factor incidente en el desempeño empresarial, que además de buscar la transmisión de información, esta debe también ser una clave del éxito en la gerencia moderna.

Se obtuvieron resultados de 27 empresas de diferentes sectores empresariales de la ciudad de Sogamoso en Colombia, donde se caracterizaron los aspectos fundamentales de la comunicación organizacional; para el diseño metodológico se utilizó un modelo de tipo descriptivo y explicativo, utilizando una encuesta estructurada que se aplicó a los gerentes de dichas organizaciones encontrándose los elementos y medios de comunicación organizacional más utilizados en estos sectores empresariales.

En lo referente a las conclusiones generales del estudio, la gran mayoría de los empresarios entienden y están comprometidos con el proceso de comunicación organizacional corporativa, aunque es evidente que se carece de apoyo y presupuesto para poder generar mejores espacios de socialización de conocimiento e información a nivel corporativo.

El uso de internet e intranet se han convertido en elementos de comunicación de retroalimentación efectiva para las compañías, demostrando la importancia de las TICS como canal de comunicación, siendo estas las formas de contacto más propias y actualizadas entre los empleados, los jefes y los subalternos, sin importar los distintos mecanismos de dirección en la comunicación organizacional; también cabe la pena asociar a este tema el efecto que en alguna

medida tienen las redes sociales en estos procesos, toda vez que en algunos casos son utilizadas con fines empresariales.

Martínez y Reborido (2011) efectuaron un estudio de comunicación en los procesos de cambio organizacional, en el que identificaron a la comunicación como un aspecto relevante en todo proceso de cambio organizacional, el objetivo del presente estudio fue analizar y describir herramientas y técnicas de comunicación efectiva, que puedan servir de apoyo a líderes de empresas en la conducción de dicho proceso.

Con el fin de recabar la información necesaria para el cumplimiento de este objetivo, se realizó una indagación, a través de la técnica de la entrevista personal, en diez organizaciones del más alto nivel que han atravesado exitosamente procesos de cambio organizacional. Se contrastó dicha evidencia empírica con los aportes teóricos seleccionados sobre temas de cambio y comunicación organizacional.

De este estudio se desprenden los aspectos más relevantes a la hora de gestionar la comunicación: compromiso de la Dirección como factor clave, diferencias de percepción y lenguaje como barreras a la comunicación, el comunicador como líder del proceso, sencillez en los mensajes, utilización de múltiples canales de comunicación, énfasis en la comunicación cara a cara haciendo uso eficiente de la escucha, predicar con el ejemplo, obtener feedback de los colaboradores, comunicar y celebrar logros intermedios, y transformar experiencias en lecciones aprendidas, para que estas prácticas resulten efectivas deben enmarcarse en un ambiente de confianza y honestidad.

Según March, Prieto, Pérez, Minué, Danet (2011) desarrollaron una investigación enfocada en la comunicación interna en centros de atención primaria en España. La comunicación interna (CI) es esencial en la gestión de la asistencia sanitaria y en el desempeño profesional de atención primaria (AP). En esta investigación se pudo describir y comparar la CI en los centros de AP. Este estudio se realizó a través de 16 entrevistas semiestructuradas y un cuestionario autoadministrado a 1.183 profesionales de AP de 4 comunidades autónomas, se aplicó un diseño muestral aleatorio simple obteniéndose así tres muestras independientes en cada servicio de salud autonómico,

representativas de cada categoría profesional, para una probabilidad del 70% y con un error para el conjunto de cada muestra del 5%. El análisis usa el test “t de Student” y ANOVA de un factor, considerándose diferencias significativas entre las medias con un nivel de significación inferior al 0.05.

Se observa que la percepción sobre la calidad de la CI es heterogénea: un tercio de la muestra la considera “muy mala” y “mala”, otro tercio “ni mala ni buena” y el resto “buena” y “muy buena”. Las fuentes y los canales para recibir o emitir información son de tipo interpersonal (el 81,8% de los encuestados los usan). Los/as compañeros/as (el 59,1% del total de respuestas) y los/as directivos/as (el 46,9%) son las fuentes más utilizadas para recibir información. Los canales empleados son las reuniones de equipo (el 54,3%) y charlas informales (49,6%). Los temas sobre los que reciben más información son los objetivos del centro (52,6%) y formación (52%). Por tanto, para la buena gestión de la CI en AP deben confluír elementos tecnológicos, la implicación de la dirección y el buen funcionamiento de las fuentes y canales interpersonales.

El estudio incluye métodos cualitativos y cuantitativos, llevados a cabo entre 2001 y 2002, la parte cualitativa del estudio consistió en la realización y análisis con el programa Nudist Vivo de 16 entrevistas semiestructuradas a profesionales de AP, la parte cuantitativa del estudio estuvo basada en la realización de una encuesta, con 5 posibilidades de respuesta en escala Likert, que se aplicó por medio de un cuestionario auto-administrado a 1.183 profesionales elegidos a través de un diseño muestral aleatorio simple, para una probabilidad del 70% y con un error para el conjunto de cada muestra del 5%, con un nivel de confianza del 95%.

El análisis estadístico fue univariante de frecuencias absolutas y bivariante de comparación de medias por medio del test “t de Student” y ANOVA de un factor, considerándose diferencias significativas entre las medias con un nivel de significación inferior al 0.05.

El cuestionario, enviado por vía postal, recogió la opinión de los y las profesionales de los servicios de salud de acuerdo a una serie de variables: cantidad, claridad, formalidad, credibilidad, puntualidad. Con esta información, posteriormente se elaboró una variable constructo, que

definimos como “calidad de la información”. El grado aceptable de fiabilidad de este constructo se determinó con el coeficiente Alpha de Cronbach.

Muñoz en el año 2011 desarrollo un estudio titulado comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un cluster textil en Colombia, para llevar a cabo un análisis sobre comunicación y productividad de 17 empresas del sector textil colombiano de Antioquía, así como a 17 gerentes y a 15 operarios en el cual por medio de entrevistas se obtuvieron opiniones acerca del manejo de la comunicación y la relación que tiene en la productividad de estas industrias.

El objetivo de la encuesta aplicada a gerentes fue recoger las opiniones de ellos sobre cómo incide y se mide la productividad en las Pymes, así como, indagar la forma en que incide la comunicación formal e informal en la productividad e indagar la incidencia de los medios de comunicación y la interacción comunicativa en la productividad. La encuesta, tipo escala de Likert, aplicada a los operarios tuvo como objetivo caracterizarlos demográficamente y obtener sus opiniones sobre las fuentes de información preferidas. En el análisis y procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Muñoz concluye que la comunicación tiene influencia directa en la productividad de las industrias, pues mejoran la eficiencia y la calidad, además contribuye en la planificación de tareas; así también se observa que la comunicación de tipo formal abarca más que la comunicación informal en los niveles de productividad y producción pues mejora el compromiso de los miembros de la organización.

Finalmente en este estudio es innegable que los canales de comunicación personal por parte de los directivos de las empresas con sus colaboradores son más importantes o dejan en un segundo plano a la comunicación de tipo formal.

## 2.2 La comunicación

Desde el punto psicológico Osgood y Schramm, (1954) se hace referencia de que en la comunicación existe un sistema que es la fuente o emisor que influencia los estados o acciones de otro sistema el receptor, mediante la percepción de señales alternativas transmitidas a través del canal que las conecta y acota que en los sistemas humanos de comunicación, lo que frecuentemente se llama mensajes son conjuntos de señales que frecuentemente de tipo lingüístico.

Para Jaime Goded (1996) la comunicación se define como la designación, significación, representación e interpretación de la realidad, elaborada en contenidos de fácil comprensión para otros sujetos, es decir, es un producto social que compete al conocimiento y a su expresión, difusión y comprensión.

Para David K. Berlo (1999) la comunicación aparece como un proceso reglado, mediante el cual un emisor transmite un mensaje a través de un canal a un receptor, lo que permite el traspaso de información, a su vez el mensaje es una sustancia que ha recibido ciertas características como son las vibraciones acústicas del mensaje oral o los impulsos eléctricos del mensaje telefónico, lo que ha permitido al ser humano negociar su posición en el entorno.

María del Socorro Fonseca (2000) precisa que comunicar es lograr transmitir algo de nosotros mismos, es el compartir ideas que adquieren sentido basadas en las experiencias previas comunes, es una cualidad racional y emocional que solo posee el ser humano y que nace de la necesidad de relacionarse con los demás.

De acuerdo a Werther y Davis (2008) el proceso de comunicación es el traspaso de información de una persona a otra, es la manera de convencer a otros con ideas, datos, pensamientos y valores, creando un puente de significado entre las personas, que permite compartir lo que conocen y sienten.

Entre tanto la comunicación para Vargas “es la producción e intercambio de sentidos, interpretaciones y creaciones de nuevas expresiones” (2014, p33), lo que implica para el autor

considerar a la comunicación como creadora de interacción sociocultural de las organizaciones que afecta en la producción, calidad, procesos y resultados.

### **2.3 La comunicación organizacional**

Para autores reconocidos como Van Riel (2000) la comunicación corporativa es un instrumento mediante el cual tanto la comunicación interna como la externa, se armonizan de manera efectiva y eficaz, para crear relaciones favorables con los públicos de los que la organización depende.

Desde el enfoque emocional, “Comunicar es informar, transmitir emociones, establecer contacto, lograr transformaciones en el receptor, reflexionar” (Rodríguez, 2010, p.61) la comunicación bajo esta postura prioriza los factores humanos de la comunicación y ayuda a fomentar la participación, la confianza y motivación de los colaboradores.

La comunicación es una condición básica para el funcionamiento de la institución, su importancia estratégica y su aporte integrador no son temas actuales, autores como Harold Koontz y Heinz Weihreich (1991) indicaban en la década de los noventas que la comunicación cumple la función de unificar las actividades organizadas y señalaban que la comunicación es vital para el adecuado funcionamiento interno de la organización porque integra las funciones gerenciales.

### **2.4 Marco referencial**

Según Andrade (2005) define a la comunicación interna como el conjunto de acciones realizadas por las instituciones para fomentar vínculos interpersonales entre los miembros de la organización mediante elementos que permitan mantenerlos informados, integrados y motivados en pos del cumplimiento de los objetivos de la institución, el mismo autor también la define para la empresa como “El equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento”. (2005, p.9)

### 2.4.1. Modelo de comunicación interna de las cinco íes de Andrade

El modelo que propone el autor, se basa en cinco ítems que abarca el tema de la comunicación interna, que son:

**Figura 2.1 Modelo de las cinco íes de Andrade**



Elaborado: Diana Casanova

#### 2.4.1.1 La comunicación interna y la integración

Ante la importancia de integrar a todos los miembros de la organización los autores Luís Gómez, David Bakin & Robert Cardy (2008) destacan que hoy en día las instituciones son cada vez más complejas y ante esto proponen la necesidad de implementar canales de comunicación que permitan la fluidez del mensaje a todo nivel dentro de la organización, en diversas modalidades que hoy en día están vigentes, como por ejemplo:

**Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización, es utilizada para informar sobre el progreso de las metas y dar a conocer problemas actuales, en este modelo los mandos gerenciales o de supervisión pueden tener una concepción del sentir de los empleados con respecto a sus cargos, sus compañeros y con la organización en general, según la autora Alles (2008) existen diversos tipos de comunicación ascendente entre ellos se puede encontrar:

- **Cuestionamientos:** los jefes deben estimular la formulación de preguntas adecuadas por parte de sus colaboradores, este demuestra el interés que se tiene por las opiniones de todos los miembros de la organización.
- **Escucha:** implica más que limitarse a oír los argumentos sino además captar los sentimientos y emociones.
- **Reuniones con empleado:** son reuniones con grupos pequeños que deben animar al empleado preocupaciones, problemas y necesidades con respecto al ámbito laboral
- **Políticas de puertas abierta:** se invita al empleado a acudir a sus jefe inmediato con el fin de comunicar sus inquietudes

**Comunicación descendente:** la comunicación fluye de un nivel alto de organización a un nivel más bajo, con el fin de mantener informados a los empleados, este tipo de comunicación es manejado por los gerentes o líderes de grupo, para dar direcciones del trabajo a realizarse, informar sobre las políticas, realizar feedback para mejorar el desempeño, los medios que se utilizan son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales. (Alles, 2008)

**Comunicación lateral o cruzada :** es la comunicación que se entabla entre miembros de distintos departamentos, pueden ser niveles gerenciales como operacionales y es necesaria para coordinar una actividad conjunta, en este modelo se usa más las comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos. (Alles, 2008)

**Comunicación formal:** es la organización la que determina los medios de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo, por ejemplo correspondencia, manuales, instructivos. (Alles, 2008)

**Comunicación informal:** es la que surge espontáneamente entre los miembros de un grupo dentro de la empresa movidos por la necesidad de comunicarse, usualmente es verbal y sin seguir los cauces oficiales por lo que actores no tiene la obligación de comunicarse y si lo hacen depende enteramente de su motivación, lo que en algunos casos permite agilizar los procesos, y en ocasiones permite obtener información adicional. (Alles, 2008)

#### **2.4.1.2 La comunicación interna y la investigación**

Para mejorar la comunicación interna es necesario conocer la problemática existente en materia de comunicación y determinar sus causas, con esto se puede definir las necesidades de información de la empresa hacia su personal y poder evaluar la efectividad de los medios de comunicación con los que cuenta la empresa.

#### **2.4.1.3 La comunicación interna y la imagen**

Trabajar en crear una imagen favorable de la organización entre sus públicos, se derivan de cuatro grandes objetivos específicos como lo indica Andrade (2005):

- Colaborar para la identificación de los miembros de la Institución, por medio del reforzamiento continuo de la cultura organizacional.
- Asegurarse que todos los miembros de la organización posean información suficiente, confiable y oportuna, que les permita estar al tanto de lo que sucede en la organización para poder desempeñar su trabajo de manera eficaz.
- Incentivar la integración con la empresa y entre sus colaboradores.
- Proyectar una imagen favorable de la organización y sus productos que tenga congruencia tanto para los públicos internos o externos.

#### **2.4.1.4 La comunicación y la información**

Se basa en fomentar y aprovechar la información que debe circular a través de los diferentes canales, optimizando el uso de medios y herramientas para facilitar el flujo informativo, con el fin de poner en contacto a sus diferentes públicos interno, el cual se debe concebir como un proceso comunicativo multidireccional y circular, y no lineal y unilateral que busca dar información veraz, suficiente y confiable. (Andrade, 2005)

#### **2.4.1.5 La comunicación y la identificación**

Uno de los objetivos de la comunicación interna es propiciar la identificación de los colaboradores con la organización mediante el orgullo y el sentido de pertenencia, esto se da por una combinación de los elementos de la cultura corporativa, que orienta las acciones y decisiones.

#### **2.4.2 Escenarios de la comunicación organizacional**

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios (Andrade, 2005):

- **Escenario físico.** Son los elementos físicos informativos que se encuentra por toda la organización y tienen la función de comunicar algo, por ejemplo carteleras, letreros informativos, entre otros.
- **Escenario social.** Es la interacción existente entre los miembros de la organización, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de roles de cada miembro dentro de una reunión laboral.
- **Escenario institucional.** Son los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás actores involucrados, como por ejemplo los memorándum, publicidad, entre otros.

### 2.4.3 Objetivos de la comunicación interna

La buena comunicación interna le permite a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad, producirá una mejora de la interactividad entre los colaboradores, ya sea a nivel profesional como personal, según Capriotti (1998) el intercambio de información entre los miembros de una organización genera un conjunto de objetivos globales de niveles:

**A Nivel Relacional**, se pretende crear una relación fluida entre mandos altos y bajos, por medio de canales adecuados.

**A Nivel Operativo**, el objetivo es facilitar el flujo e intercambio de información entre todos los niveles de la organización que permita coordinación y un adecuado funcionamiento de las diferentes áreas.

**A Nivel Motivacional**, se pretende motivar y que las actividades realizadas por los miembros de la organización sean más dinámicas, con el objeto de crear un clima de trabajo ameno, que ayude a mejorar la calidad del trabajo y por ende la productividad y competitividad de la organización.

**A Nivel Actitudinal**, se desea lograr la integración de los colaboradores a la filosofía, valores y objetivos globales de la organización.

### 2.4.4 Beneficios que le presta la comunicación efectiva para la organización

Para Acosta, Bermúdez & Márquez (2015) la gestión organizacional presta mayor atención a la comunicación eficaz, que le reporta importantes beneficios a la empresa:

- La vincula con los medios externos Establece el diálogo de doble sentido
- Difunde sus realizaciones
- Proyecta su IMAGEN
- Brinda confianza a los trabajadores
- Permite su participación
- Aumenta la información
- Ayuda a la integración, a la gestión económica
- Permite recoger inquietudes y pensamientos con relación al trabajo
- Facilita su control y evaluación

### 2.4.5 Elementos de la comunicación efectiva

Llacuna y Pujol (2008), establecieron que para lograr una comunicación efectiva se deben considerar, entre otros, los siguientes elementos:

- **Claridad.-** La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje (código) que se exprese y la manera de transmitirla (canal), deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigida.
- **Integración.-** La comunicación debe estar enfocada a servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- **Aprovechamiento de la organización informal.-** La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- **Equilibrio.-** Todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación para quienes intervienen.
- **Moderación.-** Estrictamente necesaria y concisa posible.
- **Evaluación.-** Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse en forma periódica. Recordemos que el entorno globalizado y la diversidad laboral y cultural exigen constantes readecuaciones y la comunicación no es la excepción.

### 2.4.6 Factores que influyen en la comunicación

Para Serrano (2012, p.45) Los factores que influyen de forma positiva o negativa en la comunicación son:

- **Físicos:** distancia entre el emisor y el receptor, comodidad del mobiliarios, decoración del lugar, intensidad de la luz, tacto, la mirada, los movimientos.

- **Fisiológicos:** el tono de voz, la modulación y la velocidad del habla.
- **Semántico:** dominio del lenguaje.
- **Sociales:** funciones y roles de los interlocutores, compromisos, convencionalismos.

## 2.5 Desempeño laboral

Tal como menciona la OIT, el concepto de desempeño laboral “surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo”. (OIT, 1997: 10)

El desempeño laboral según Chiavenato (2000), Es el proceder del colaborador dentro de la organización para alcanzar objetivos individuales y de grupo, mediante la aplicación de diferentes estrategias.

Según Robbins (2004), determinar la fijación de metas como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, porque activa el comportamiento y mejora el desempeño ayudando a los colaboradores a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles de alcanzar, que cuando las metas son fáciles, también relaciona el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las tareas que al integrarse forman el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Cravino (2006) define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente, con el objetivo de incrementar la eficacia de la organización mediante el aprovechamiento del conocimiento.

### **2.5.1 Evaluación de desempeño**

Harper & Lynch, (1992) definen a la evaluación de desempeño como una técnica sistemática y objetiva que permite medir el rendimiento laboral de los miembros de una institución en base a las competencias laborales y los objetivos trazados.

Morales Cartaya, (2009) es una valoración periódica del rendimiento del trabajador, en cual se evidencia su desarrollo de competencias, esta se realiza por parte de su jefe inmediato superior, sus pares; con el fin de cerrar brechas existentes entre su desempeño en la organización y las necesidades de crecimiento individual

### **2.6 La comunicación organizacional y su incidencia en el desempeño laboral**

Las organizaciones son sistemas dinámicos que requieren de la comunicación, el conocimiento y valor que se les da está vinculado con los actos comunicativos y con las experiencias colectivas perceptibles y abstractas.

La comunicación es una herramienta indispensable para que los miembros de la organización conozcan sus funciones, esta debe generar compromiso y motivación con la institución para que los colaboradores cumplan con sus responsabilidades, más que por obligación lo hagan porque se sienten identificado con la empresa; lo que implica que entiendan la misión, visión, filosofía y la asimilen como propia, generándose así una cultura organizacional armónica que se vea reflejada en el rendimiento de los colaboradores.

La comunicación se constituye en un elemento central en la interacción de las organizaciones, sean privadas, públicas, o de la sociedad civil, al punto que para muchos ha sido la variable más importante para la proyección de imagen. (Amado, Bongiovanni, Bustos & Etkin, 2008)

Según Fernández & Useche (2015) elementos como la misión, visión, los valores que son parte de la filosofía de la empresa también se encuentran en la gestión de la identidad corporativa,

para mostrar qué es la empresa, en qué piensa, en que cree, cómo se hacen las cosas y cómo se relaciona con sus públicos, lo que le permite establecer una relación transparente con su entorno.

Lo que confirma otros autores como Giménez (2009, p.12) cuando se refiere a que la comunicación “no implica sólo transmisión de mensajes o producción de significados dentro de un contexto socio-cultural determinado, sino también una transacción de identidades, o más precisamente, la transacción de algún aspecto de la identidad personal o social de los interlocutores”.

Por lo que no es posible separar identidad y comunicación: “La identidad se forma y transmite en virtud de los procesos comunicativos. A través de la interacción comunicativa los actores sociales co-construyen representaciones, símbolos y significados. A su vez la identidad caracteriza la comunicación, el modo peculiar en que transcurre y su contenido es propio de cada organización”. (Cano y Pino, 2010, p.2)

Dentro del contexto actual, en el cual las organizaciones manejan enormes cantidades de información, la tecnología cambia con más rapidez, no solo es importante aprender hacer uso de ella sino generar una nueva mentalidad menos fragmentaria sobre la división de los distintos departamentos de trabajo para evitar que se provoque una dispersión, que genere despilfarro de esfuerzo, incoherencia y debilidad de la imagen pública, para el comunicólogo Costa las organizaciones deben afianzarse en cuatro pilares que le permitan tener un enfoque más holístico; como la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen

La comunicación es un pilar fundamental dentro de la institución y tiene una función estratégica que sirve de apoyo, proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, los planes y las acciones de la dirección, para lo cual la difusión y gestión de la imagen y de la información debe extenderse a todos los ámbitos de la empresa, no sólo se direcciona a la comunicación externa a través de la publicidad que se hace sobre la empresa o sobre sus productos o servicios, sino a todas las área y actividad de la institución. (Merino, 2016)

**Figura 2.1 Pilares de la organización**



Elaborado por: Diana Casanova

“El proceso de comunicación interna, no debe entenderse como un proceso en una única dirección, sino como la participación activa de ambas partes, lo que permitirá satisfacer las necesidades de ambas y crear un buen clima” (Merino, 2016, p.4), el autor de igual manera destaca que el feedback o retroalimentación se debe generar por ambas, sin olvidar que para asegurar el éxito de la comunicación interna es necesario que se comande desde los niveles directivos de la institución, la comunicación sólo será eficaz cuando sea parte de la cultura empresarial.

Las primeras teorías de comunicación organizacional analizan y utilizan la comunicación como un elemento unidireccional que maneja sus decisiones desde lo formal, regulado, piramidal y vertical, en la actualidad la comunicación está pasando de ser operativa a convertirse en estratégica, que se enfoca en dos niveles de exploración, uno básico de transmisión y el otro de transformación; desde el enfoque de transmisión es un proceso que permite a los colaboradores orientar sus

acciones para contribuir al logro de objetivos determinados mediante el proceso de creación, almacenamiento de mensaje, desde el enfoque de transformación se centra en el desarrollo de la relaciones “La clave para la coordinación interpersonal; y las comunicaciones humanas son el instrumento usado para establecer y mantener una articulación asertiva y efectiva”.(Vargas, 2014, pg.38)

Otra característica importante que se debe destacar es el aporte de la comunicación en la gestión del conocimiento que implica la sistematización de la información que agrega valor y contribuye con al aprendizaje de los colaboradores. (Escudero, 2014)

En palabras de Andrade (2005. p71-72) es más frecuente hablar de la cultura como la “creación de una serie de significados compartidos, de un lenguaje común, que hacen que los integrantes de una organización perciban las cosas de una forma homogénea y, por lo tanto, actúen siguiendo pautas conductuales parecida”.

Lo que lleva a la conclusión de que para enfrentarse con éxito a los cambios del entorno es necesario implantar una verdadera cultura corporativa que permita a los colaboradores sentirse identificados y comprometidos con la institución, con el fin de implantar cambios y lograr objetivos organizacionales y culturales, es precisamente donde interviene la comunicación interna como herramienta para informar sobre lo que sucede dentro de la organización, también es utilizada para motivar y establecer líneas de comunicación eficaces entre los cargos directivos y los colaboradores (Jimenez, 1998). Considerando que los colaboradores motivados, se entusiasman en ayudar mediante la aportación de ideas, toma de decisiones, tienden a ser más creativos, lo que les permite ser más productivos y mejorar su desempeño.

(Gisbert y García, 2014) Por lo que se puede afirmar que la comunicación es necesaria para:

- Desarrollar planes para su logro.
- Motivar y crear un clima en el cual las personas, quieran contribuir

- Mejora el desempeño laboral
- Mantener a la empresa en contacto permanente con el entorno que le rodea
- Organizar los recursos humanos en la forma más efectiva y eficiente.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de la organización.

## **2.7 Marco institucional**

### **Descripción del IECE**

Es una institución pública encargada de administrar el sistema nacional de becas, el cual da asistencias financieras bajo condiciones establecidas, otorgadas a estudiantes con un académico destacado y/o de limitados recursos económicos, para esto la Institución se enfoca en tres aspectos fundamentales que son 1. La elaboración del presupuesto y firma del contrato, 2. Seguimiento académico y desembolsos y 3. Seguimiento ocupacional, es importante mencionar que cada una de las becas tiene su propia normativa y exige diferentes requisitos para acceder a ellas, las becas están divididas en cuatro grandes categorías:

- Becas Internacional
- Becas de Cooperación o complemento
- Becas Nacionales
- Becas en Administración

### **Estudios anteriormente realizados**

El Instituto de Crédito Educativo actual Instituto de Fomento al Talento Humano, posee dos estudios relacionado a la comunicación, pero estos se enfocan en la comunicación externa de los cual se ha sugerido estrategias para mayor difusión de los servicios que la institución presta.

Estas investigaciones se enfocan en

- Mantener y ampliar la cobertura de todos los servicios a todas las provincias del país
- Incrementar la oferta de becas internacionales
- Incrementar el número de becas nacionales
- Conseguir nuevas fuentes de financiamiento
- Constar con sistemas integrados acordes a las nuevas tecnologías

## **Historia**

En 1971, la Junta Nacional de Planificación y Coordinación creó una comisión para que con asesoramiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Colombiano para Estudios en el Exterior (ICETEX), desarrollen un proyecto de ley que permita la creación de una entidad que administre y coordine los recursos destinados a apoyar a los estudiantes, con decreto ejecutivo No. 601 firmado por el Presidente de la República, José María Velasco Ibarra, se creó el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, como entidad de derecho público, adscrita a la Junta de Planificación y Coordinación Económica, con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonio y fondos propios, con sede en Quito. (IFTH, 2015)

En 1974, el presidente Guillermo Rodríguez Lara, transfirió al IECE la administración de las becas de estudios, entrenamiento y perfeccionamiento en el exterior. Asimismo, se le asignó al IECE el manejo de las becas provenientes de cooperación técnica internacional, que estaban a cargo de la Junta de Planificación y Coordinación. Con ello, se concedió la atribución de preseleccionar a los candidatos que reunían méritos para optar a tales becas, exclusivamente a la Comisión Mixta de Selección de Becarios. (IFTH, 2015)

En el 2006, se expidió la ley sustitutiva a la ley del IECE, la que buscaba coordinar, a través de un solo organismo, la responsabilidad de la administración de los recursos financieros, así como las becas nacionales e internacionales. Este nuevo cuerpo legal fortaleció y consolidó a la

institución en todos sus ámbitos, otorgándole su propia legislación operativa, administrativa y financiera. (IFTH, 2015)

## **2.7.1 Instituto de Fomento al Talento Humano**

Mediante el decreto ejecutivo firmado el 19 de enero de 2015, el IECE se transforma en el Instituto de Fomento al Talento Humano, el mismo que continúa con la administración de becas ofertadas por el Estado ecuatoriano.

### **2.7.1.1 Misión**

El IFTH, contribuye al desarrollo del talento humano, mediante el manejo de productos y servicios orientados a potenciar, con calidad, calidez y oportunidad, las capacidades de sus beneficiarios, demostrando eficiencia en el manejo, operatividad, seguimiento y monitoreo de los programas generados a nivel nacional.

### **2.7.1.2 Visión**

El IFTH, será el gestor de la formación y especialización del talento humano a través de la colocación de productos y servicios financieros y no financieros como el crédito educativo y las becas.

**Figura 0.7.1.3 Organigrama del Instituto de Fomento al Talento Humano**



## **CAPÍTULO III**

### **2 MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

La presente investigación se sustenta en un diseño correlacional, debido a que identifica la relación existente entre las variables de estudio mediante herramientas estadísticas. Por otro lado, es de tipo documental, ya que se han revisado las diferentes teorías generadas en base a la comunicación interna y al desempeño. Además, es experimental pues se estudia la relación causa-efecto entre las variables de comunicación interna y desempeño laboral.

#### **3.2 Tipo de investigación**

##### **3.2.1 Investigación correlacional**

Se aplica la investigación correlacional, ya que esta permite medir y evaluar el grado de relación que existe entre las dos variables del problema como son la comunicación y el desempeño laboral en el área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano, en un contexto particular. Además, se trata de una investigación multivariable, pues se trabaja con variables dependientes, independientes, de confusión y moderadoras de efecto.

##### **3.2.2 Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva, especifica las características más importantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo. Su objetivo es describir el problema cómo es y cómo se manifiesta dentro del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano.

### 3.2.3 Investigación explicativa

Este tipo de investigación permite generar una explicación del porque las variables “Comunicación” y “Desempeño Laboral” están relacionadas, así mismo las causas y su impacto una sobre la otra.

### 3.3 Métodos de la investigación

Para esta investigación se utiliza el método hipotético-deductivo el cual consiste en plantear hipótesis sobre las posibles soluciones a un problema determinado y en verificar con los datos disponibles si coinciden con éstas. (Cegarra, 2011)

#### 3.3.1 Planteamiento de Hipótesis

**H0:** ¿La comunicación interna no incide en el desempeño laboral de los servidores públicos del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano en el 2015?

**H1:** ¿La comunicación interna incide en el desempeño laboral de los servidores públicos del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano en el 2015?

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el presente trabajo investigativo se emplea las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **Encuesta.-** procedimiento de investigación que permite, que el investigador recopile datos por medio de un cuestionario previamente diseñado a una muestra de servidores públicos del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano.

En cuanto al cuestionario, “...este instrumento consiste en aplicar a un universo definido de individuos una serie de preguntas o ítems sobre un determinado problema de investigación del que deseamos conocer algo” (Sierra, 1994, p. 194), puede tratar sobre: un programa, una forma de entrevista o un instrumento de medición. Aunque el cuestionario usualmente es un procedimiento escrito para recabar datos, es posible aplicarlo verbalmente.

Se aplica trece preguntas cerradas sobre la comunicación, ocho sobre el desempeño laboral y tres modificadoras de efectos a 41 personas del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano.

### **3.5 Población**

La población del presente estudio se adjunta un marco muestral de 41 funcionarios del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito, que es una de las áreas estratégicas y agregadora de valor dentro del Instituto de Fomento al Talento Humano.

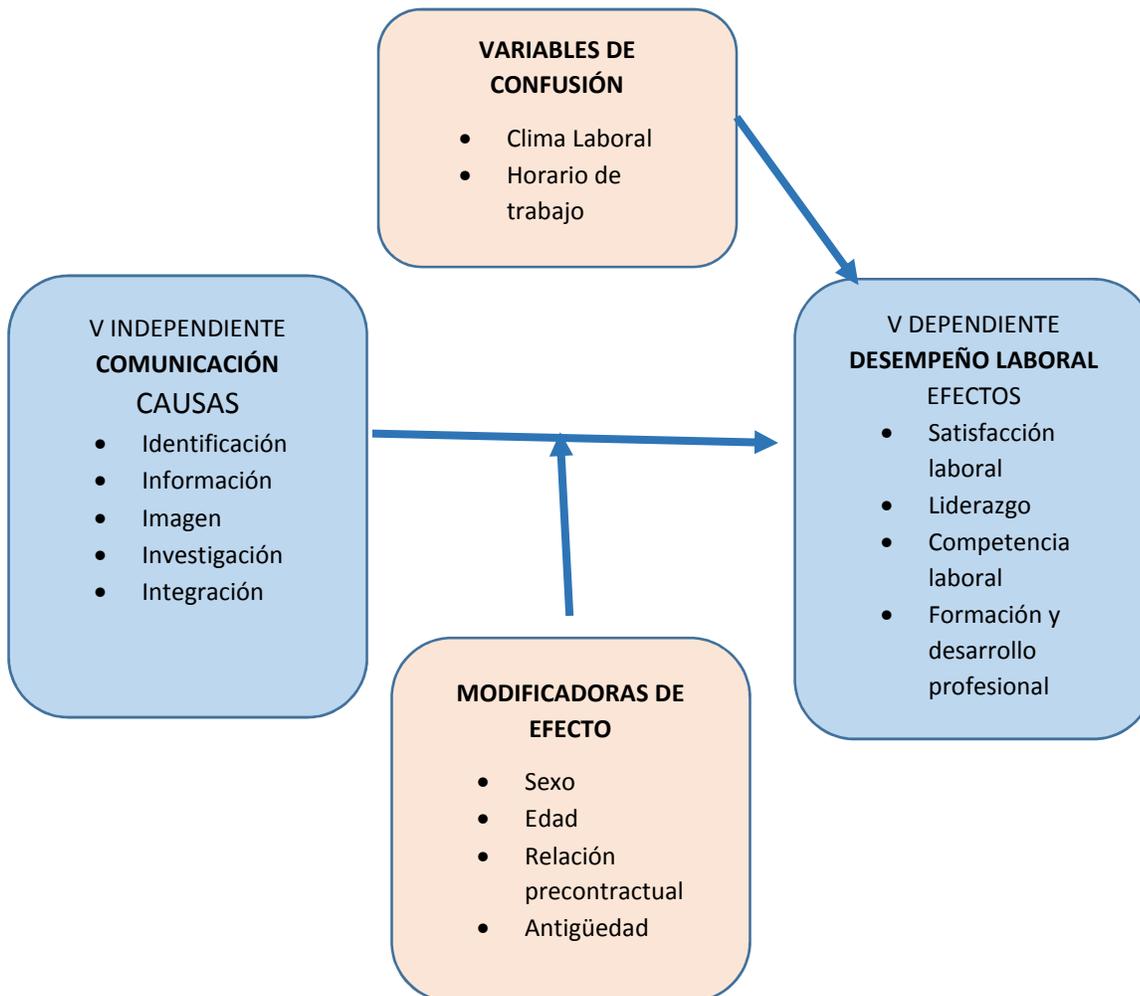
Al ser la población de menor tamaño se toma para la investigación todos los elementos del conglomerado objeto del estudio.

### **3.6 Sistematización de Variables**

#### **INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA DE LA GERENCIA NACIONAL DE BECAS Y CRÉDITO DEL INSTITUTO DE FOMENTO AL TALENTO HUMANO**

- VARIABLE INDEPENDIENTE : **COMUNICACIÓN INTERNA**
- VARIABLE DEPENDIENTE : **DESEMPEÑO LABORAL**

**Figura 3.1 Operacionalización de variables**



**Fuente:** Matriz Operacionalización de variables

**Elaborado por:** Diana Casanova

Tabla 3.1 Matriz Operacionalización de Variables

Tipo de Variables	Variables	Definición	Dimensiones Subvariables	Indicador	Descripción del Indicador	Código de Pregunta	Ítems/ Preguntas	Opciones de Respuesta
Independiente	Comunicación interna	Según Andrade (2005) define a la comunicación interna como el conjunto de acciones realizadas por las instituciones para fomentar vínculos interpersonales entre los miembros de la organización mediante elementos que permitan mantenerlos informados, integrados y motivados en pos del cumplimiento de los objetivos de la institución.	Identificación	% de colaboradores que conocen la misión y visión de la Institución.	Con este indicador se pretende conocer qué porcentaje de los colaboradores del IFTH conocen la misión y la visión de la Institución.	1.1.1	¿Conoce la visión y la misión de la Institución?	-SI -NO
				Nivel Identificación de los colaboradores con los valores institucionales.	Con este indicador se intenta conocer la identificación que tiene los colaboradores del Instituto de Fomento al Talento Humano con la Institución.	1.1.2	¿Se considera identificado con los valores, principios y objetivos de la Institución?	-Totalmente identificado -Identificado -Poco identificado -Nada identificado
			Información	Nivel de confiabilidad de la información.	Con este indicador se pretende conocer la confiabilidad de la información que se genera dentro del IFTH.	1.2.1	¿Considera que la información que reciben de las diferentes áreas es confiable?	-Muy confiable -Confiable -Poco confiable -Nada confiable
				Nivel de aprovechamiento de los recursos y herramientas de comunicación.	Con este indicador se pretende conocer la frecuencia de utilización de los recursos y herramientas de comunicación por parte de los funcionarios del IFTH.	1.2.2	¿Se aprovechan los recursos y herramientas de comunicación, para dar a conocer información de interés a los colaboradores?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca
				Preferencias de utilización de medios de comunicación.	Con este indicador se intenta conocer el número de canales formales de comunicación que son más utilizados en el Instituto de Fomento al Talento Humano.	1.2.3	¿De las siguientes herramientas que dispone la Institución, cual es la más utilizada para recibir y enviar información?	-Llamadas telefónicas -E- mail -Quipux -Chats
				Niveles de comunicación informal.	Este indicador pretende determinar el nivel de comunicación informal que existe dentro del Instituto de Fomento al Talento Humano.	1.2.4	¿Qué cantidad de la información que recibe es de carácter informal?	-Alto -Medio -Bajo -Nada
				Calidad de la información.	Este indicador pretende determinar si se están utilizando todas las herramientas para generar información que tenga validez.	1.2.5	¿Considera que cuenta con todas las herramientas para generar información confiable?	-Totalmente de acuerdo -De acuerdo -En desacuerdo -Totalmente en desacuerdo

			Integración	Nivel de coordinación interna.	Con este indicador se pretende determinar si existe coordinación interna dentro de las diferentes áreas del IFTH.	1.3.1	¿Considera que la comunicación interna del IFTH propicia una buena coordinación dentro de su área de trabajo?	-Totalmente de acuerdo -De acuerdo -En desacuerdo -Totalmente en desacuerdo
				Nivel de comunicación descendente.	Este indicador permitirá dar a conocer los niveles de comunicación descendente.	1.3.2	¿Con que frecuencia conoce sobre las decisiones que toman los niveles directivos?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca
				Nivel de comunicación Horizontal.	Este indicador permitirá dar a conocer si existe comunicación horizontal.	1.3.3	¿Al comunicarse con sus compañeros se siente en confianza?	-Totalmente de acuerdo -De acuerdo -En desacuerdo -Totalmente en desacuerdo
				Nivel de comunicación ascendente.	Este indicador permitirá dar a conocer si existe comunicación ascendente.	1.3.4	¿Considera que los niveles directivos está al tanto del trabajo que usted realiza?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca
				Preferencias de nuevas herramientas de comunicación.	Se desea conocer las sugerencias del colaborador del IFTH en cuanto a necesidades de comunicación interna.	1.3.5	¿De las siguientes alternativas seleccione 1 que le gustaría que la Institución promueva para mejorar la comunicación interna?	-Catálogo de sistemas institucionales -Boletín electrónico -Redes sociales -Información audiovisual
			Imagen	Nivel de percepción de la imagen institucional.	Se desea conocer si los colaboradores del IFTH, están informados de las acciones que realiza la Institución para mejorar la imagen institucional.	1.4	¿Considera que el IFTH, realiza acciones para proyectar una adecuada imagen institucional?	- Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca
			Satisfacción laboral	Percepción que tiene el servidor público sobre la valoración de su trabajo.	Con este indicador se pretende conocer si los colaboradores del IFTH se sienten valorado por su trabajo.	2.1.1	¿El trabajo que realiza es valorado por los demás miembros de la organización?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca

Dependiente	<b>Desempeño laboral</b>	El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo, este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y productividad para analizar cada empleado de forma individual.		Percepción que tiene el servidor público sobre su trabajo.	Este indicador permite medir el grado de bienestar que tiene el servidor público del IFTH con respecto a su trabajo.	2.1.2	¿Se siente satisfecho con los resultados de su trabajo?	-Totalmente satisfecho -Satisfecho -Poco satisfecho -Nada satisfecho
			Liderazgo	Nivel de confianza en los líderes de la Institución.	Con este indicador se pretende conocer si existe nivel de confianza en los directivos del IFTH	2.2	¿Confía en el liderazgo efectivo del director de su área?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca
			Competencia laboral	Nivel de competencias laborales.	Con este indicador se pretende conocer el nivel de competencias laborales de los colaboradores del IFTH.	2.3.1	¿El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca
						2.3.2	¿Qué nivel de desarrollo de competencias técnicas posee para desempeñar las actividades relacionadas a su puesto de trabajo?	-Altamente desarrollada -Desarrollada -Medianamente desarrollada -Poco desarrollada -No desarrollada
						2.3.3	¿Se potencializa al interior de la Institución sus competencias profesionales?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca
			La formación y desarrollo profesional,	Nivel de desarrollo profesional.	Con éste indicador se pretende conocer si los servidores del IFTH se sienten orientados con respecto a sus necesidades de capacitación.	2.4.1	¿La Institución le orienta y asesora, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño, que requieran capacitación?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca
						2.4.2	¿La Institución le orienta sobre la importancia del usuario externo?	-Totalmente de acuerdo -De acuerdo -En desacuerdo -Totalmente en desacuerdo
			Variables de confusión	Clima Laboral	"Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibida directa o indirectamente por los empleados, que se suponen son una fuerza que influye en la conducta del mismo".( Hall, 1996)	Ambiente laboral	Nivel de percepción del ambiente laboral.	Se pretende determinar la percepción que tienen los colaboradores del IFTH sobre su entorno laboral.

								-Totalmente en desacuerdo
						3.1.2	¿Su ambiente de trabajo está libre de hostilidad?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca
	Horario de trabajo	Espacio de tiempo en el que se distribuye el trabajo y descanso y se establece el comienzo y el fin de la jornada laboral diaria.	Carga laboral	Nivel de carga laboral con relación al horario de trabajo.	Se desea conocer la percepción de los colaboradores del IFTH sobre la relación del nivel de carga laboral y el horario de trabajo.	3.2	¿Considera que el horario de trabajo está de acuerdo a la carga de actividades laborales?	-Totalmente de acuerdo -De acuerdo -En desacuerdo -Totalmente en desacuerdo
Variables modificadora de efectos	Sexo	Se refiere a una clasificación según roles sociales establecidos.	Género	% de hombres y Mujeres.	El presente indicador establece la cantidad de hombre y mujeres que prestan sus servicios en la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del IFTH.	4.1	¿Cuál es el género al que usted pertenece?	Masculino  Femenino
	Edad	Es el periodo de existencia de una persona medida en años.	Rango de edad	Promedio de edad del servidor público.	El presente indicador permite conocer la edad de los servidores públicos que pertenecen al área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del IFTH.	4.2	¿Cuál es su edad?	18-25 años, 26-30 años, 31-38 años, 37-43 años, 44-50 años, 51-60 años
	Tipo de relación laboral o relación contractual	Es vínculo que se entabla entre el empleado y empleador con el fin de prestar un servicio a cambio de una remuneración económica.	Relación laboral	% de contratos y nombramientos.	El presente indicador clasifica a los servidores públicos del IFTH mediante su relación contractual de contratos y nombramientos.	4.3	¿Qué tipo de relación laboral o contractual mantiene usted con la Institución?	-Contrato  -Nombramiento
	Antigüedad	Tiempo que una persona labora en una Institución.	Rango de años	Promedio de años de antigüedad.	Este indicador determina los años de servicio de los servidores públicos del IFTH.	4.4	¿Seleccione el tiempo de permanencia en la Institución?	0-1 Año 1-3 Años 4-10 Años 10 Años en adelante

### 3.7 Validez del instrumento

Para comprobar la validez del contenido del instrumento se consultó varios expertos, escogidos teniendo en consideración la experiencia profesional y los conocimientos del área de estudio, los que calificaron los ítems de las preguntas y las opciones de respuesta utilizando la ficha denominada “Ficha del experto”.

Para valorar si existe una diferenciación clara de las categorías a través de los ítems, se utilizan los principios básicos o criterios expuestos por Moriyama que orientan la construcción de los test, los cuales según Alonso, Bayarre y Artilles (2004) deben ser:

1. Razonable y comprensible: comprensión de los diferentes ítems que evalúan el fenómeno o evento que se pretende medir.
2. Sensible a variaciones en el fenómeno que se mide.
3. Con suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables: si se justifica la presencia de cada uno de los ítems que se incluyen en el instrumento.
4. Con componentes claramente definidos: si cada ítem está definido claramente.
5. Derivable de datos factibles de obtener: si es posible obtener la información deseada a partir de las respuestas dadas al instrumento.

Los expertos pueden evaluar el cumplimiento de cada uno de estos principios según la escala ordinal: mucho, poco, moderadamente y nada, que para los efectos se asignan valores.

- Nada: 0
- Poco: 1
- Moderadamente: 2
- Mucho: 3

**Tabla 3.2 Resultados ponderados de Aplicación de Criterios de Moriyama**

VALORACIÓN DEL CUESTIONARIO									
Nº.	ÍTEM DE PREGUNTA	RESPUESTAS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	TOTAL	%
1	¿Conoce la visión y la misión de la Institución?	-Si -No	3	1	3	3	3	13	0,87
2	¿Se siente identificado con los valores, principios y objetivos de la Institución?	-Totalmente identificado -Identificado -Poco identificado -Nada identificado	2	3	3	2	2	12	0,80
3	¿Considera que la comunicación interna del IFTH propicia una buena coordinación dentro de su área de trabajo?	-Totalmente de acuerdo -De acuerdo -En desacuerdo -Totalmente en desacuerdo	3	2	3	3	2	13	0,87
4	¿Siente que se aprovechan los recursos y herramientas de comunicación, para dar a conocer información de interés a las o los servidores de la Institución?	-Totalmente de acuerdo -De acuerdo -En desacuerdo -Totalmente en desacuerdo	3	3	3	3	2	14	0,93
5	¿De las siguientes herramientas que dispone la Institución, cual es la más utilizada para recibir y enviar información?	-Llamadas telefónicas -E- mail -Quipux -Chats	3	3	3	3	2	14	0,93
6	¿Qué Cantidad de la información que recibe es de carácter informal?	-Alto -Medio -Bajo -Nada	3	3	3	3	2	14	0,93
7	¿Considera que la información que reciben de las diferentes áreas es confiable?	-Muy confiable -Confiable -Poco confiable -Nada confiable	3	3	3	3	2	14	0,93
8	¿Con que frecuencia conoce sobre las decisiones que toman los niveles directivos?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca	3	3	1	3	2	12	0,80
9	¿Al comunicarse con sus compañeros se siente en confianza?	-Totalmente de acuerdo -De acuerdo -En desacuerdo -Totalmente en desacuerdo	3	3	3	3	2	14	0,93
10	¿Considera que los niveles directivos está al tanto del trabajo que usted realiza?	-Totalmente de acuerdo -De acuerdo -En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo	3	3	3	3	2	14	0,93

VALORACIÓN DEL CUESTIONARIO									
NºP.	ÍTEM DE PREGUNTA	RESPUESTAS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	TOTAL	%
11	¿Considera que cuenta con toda las herramientas para generar información confiable?	-Totalmente de acuerdo -De acuerdo -En desacuerdo -Totalmente en desacuerdo	3	3	3	3	2	14	0,93
12	¿De las siguientes alternativas seleccione 1 que le gustaría que la Institución promueva para mejor la comunicación interna?	-Catálogo de sistemas institucionales -Boletín electrónico -Redes sociales -Información audiovisual	3	3	3	3	2	14	0,93
13	¿Considera que el IFTH, realiza acciones para proyectar una adecuada imagen institucional?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca	3	3	3	3	2	14	0,93
14	¿El trabajo que realiza es valorado por los demás miembros de la Institución?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca	2	3	3	3	2	13	0,87
15	¿Se siente satisfecho con los resultados de su trabajo?	-Totalmente satisfecho -Medianamente satisfecho -Poco satisfecho -Nada satisfecho	3	3	3	3	2	14	0,93
16	¿Confía en el liderazgo efectivo de la o el director de su área?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca	3	3	3	3	2	14	0,93
17	¿El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca	3	3	3	3	2	14	0,93
18	¿Qué nivel de desarrollo de habilidades técnicas posee para desempeñar las actividades relacionadas a su puesto de trabajo?	-Altamente desarrolladas -Desarrolladas -Medianamente desarrolladas -Poco desarrolladas	3	3	3	3	2	14	0,93
19	¿Se potencializa al interior de la Institución sus habilidades y destrezas profesionales?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca	3	3	3	3	2	14	0,93
20	¿La Institución le orienta y asesora, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño, que requieran capacitación para desempeñar su cargo?	-Siempre -Con frecuencia -Rara vez -Nunca	3	3	3	3	2	14	0,93

VALORACIÓN DEL CUESTIONARIO									
Nº.	ÍTEM DE PREGUNTA	RESPUESTAS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	TOTAL	%
21	¿La Institución le orienta sobre la importancia del usuario externo?	-Totalmente de acuerdo -De acuerdo -En desacuerdo -Totalmente en desacuerdo	3	3	3	3	2	14	0,93
22	¿Considera usted que la organización es un lugar agradable para trabajar?	-Totalmente de acuerdo -De acuerdo -En desacuerdo -Totalmente en desacuerdo	3	3	3	3	2	14	0,93
23	¿Su ambiente de trabajo está libre de hostilidad?	-Totalmente de acuerdo -De acuerdo -En desacuerdo -Totalmente en desacuerdo	3	3	3	3	2	14	0,93
24	¿Considera que el horario de trabajo está de acuerdo a la carga de actividades laborales?	-Totalmente de acuerdo -De acuerdo -En desacuerdo -Totalmente en desacuerdo	3	3	3	3	2	14	0,93
25	¿Cuál es el género al que usted pertenece?	-Masculino -Femenino	3	3	3	3	2	14	0,93
26	¿Cuál es su edad?	-18-25 años, -26-30 años, -31-38 años, -37-43 años, -44-50 años, -51-60 años	3	3	3	3	2	14	0,93
27	¿Cuántos años de servicio tiene?	-Entre 1 a 5 -Entre 6 a 10 -Entre 11 a 20 -Entre 21 a 30	3	3	3	3	2	14	0,93
28	¿Qué tipo de relación laboral o contractual mantiene usted con la institución?	-Contrato -Nombramiento	3	3	3	3	2	14	0,93

Fuente: Ficha de expertos Criterios de Moriyama

Elaborado por: Diana Casanova

Una vez aplicado los criterios de Moriyama a cinco expertos y con resultados superiores al 75% de confiabilidad en el cuestionario y sus elementos, se concluye que es procedente la aplicación de la prueba piloto en 33 servidores públicos con similares características a la muestra.

### 3.8 Consistencia interna o confiabilidad del instrumento

Para este estudio se considera la aplicación del método de consistencia interna (Alfa de Cronbach, 1972, p.186-187) este modelo estadístico permite medir la fiabilidad del cuestionario.

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

Cronbach's alpha: 
$$\alpha = \frac{k\bar{r}}{1+(k-1)r}$$

Dónde:

- k es el número de items usados en el índice y
- $\bar{r}$  es el promedio de correlación inter-item entre los k items.

El rango de aceptación del coeficiente alfa de Cronbach debe ser entre 0.8 a 1, este coeficiente permite determinar el grado de correlación que tiene los elementos de las variables, valor refleja la consistencia interna.

El resultado de la prueba piloto en 33 servidores públicos pertenecientes al área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del IFTH determino un alfa de Cronbach 0,852, que demuestra un alto grado de relación entre las variables categóricas y sus 24 elementos objetos de estudios.

**Tabla 3.1 Resultados del cálculo del Alfa de Cronbach**

**Resumen del procesamiento de los casos**

	N	%
Casos Válidos	33	100,0
Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	33	100,0

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

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	24

Fuente: Paquete estadístico SPSS  
Elaborado por: Diana Casanova

## CAPÍTULO IV

### 4. Análisis, interpretación y discusión de los resultados

#### 4.1 Análisis Univariado

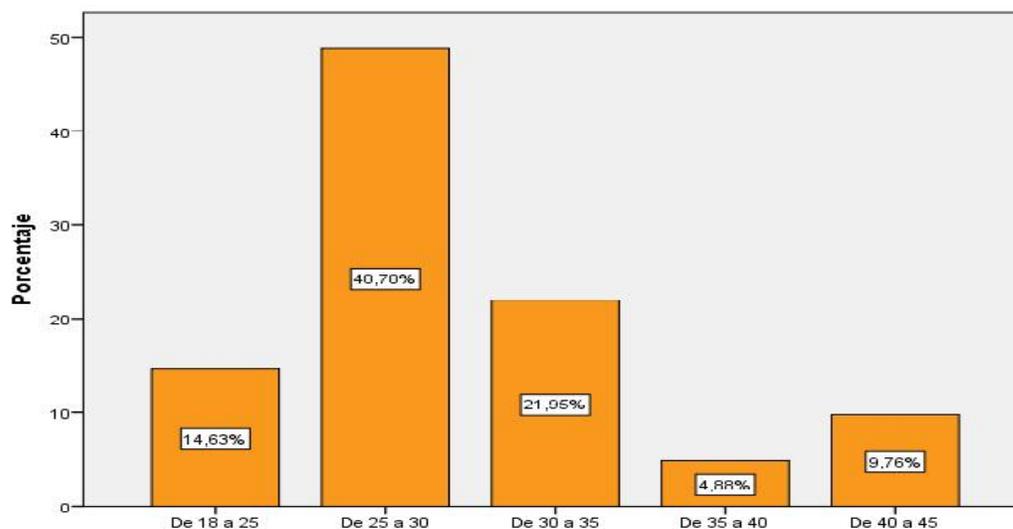
**Tabla 4.1 Pregunta 1 ¿Edad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 18 a 25	6	14,6	14,6	14,6
	De 25 a 30	20	48,8	48,8	63,4
	De 30 a 35	9	22,0	22,0	85,4
	De 35 a 40	2	4,9	4,9	90,2
	De 40 a 45	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.1 Pregunta 1**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

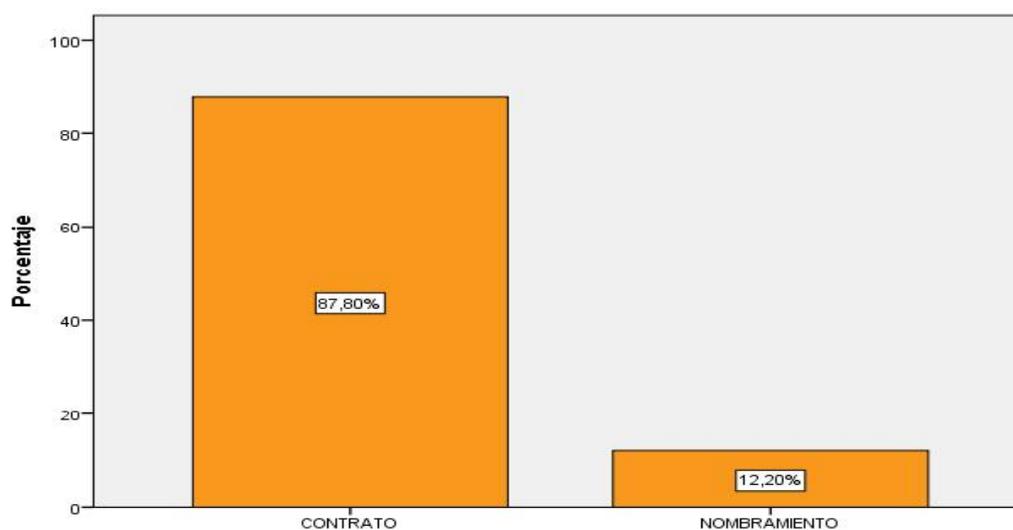
**Análisis:** La tabla 4.1 de la pregunta 1, el 48,78% del total de las personas encuestadas, oscilan en un edad de 25 a 30 años, por lo que se deduce que el proceso de selección se da prioridad a fuerza laboral joven.

**Tabla 4.2 Pregunta 2 ¿Tipo de relación laboral?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CONTRATO	36	87,8	87,8	87,8
	NOMBRAMIENTO	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.2 Pregunta 2**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

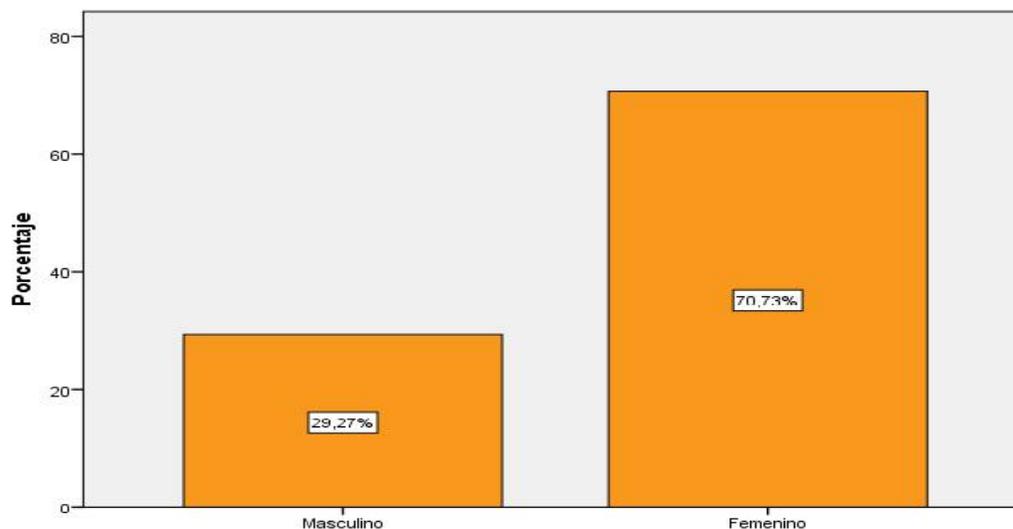
**Análisis:** En la tabla 4.2 de la pregunta 2 en la que se investiga el tipo de relación laboral que mantiene el servidor público con la Institución, se evidenció lo siguiente; el 87,80% del total de las personas encuestadas mantiene relación contractual de contrato con el IFTH, mientras es notablemente bajo el porcentaje de las personas que poseen un nombramiento.

**Tabla 4.3 Pregunta 3 ¿Genero?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	12	29,3	29,3	29,3
	Femenino	29	70,7	70,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.3 Pregunta 3**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** En la tabla 4.3 de la pregunta 3, en la cual se pregunta a que genero pertenece, el 70,73% del total de personas encuestadas es de género femenino, mientras que solo el 29,27% pertenece al género masculino lo que evidencia que la participación de la mujer en ámbito laboral es cada vez más extensa.

Figura 4.44 Pregunta 3

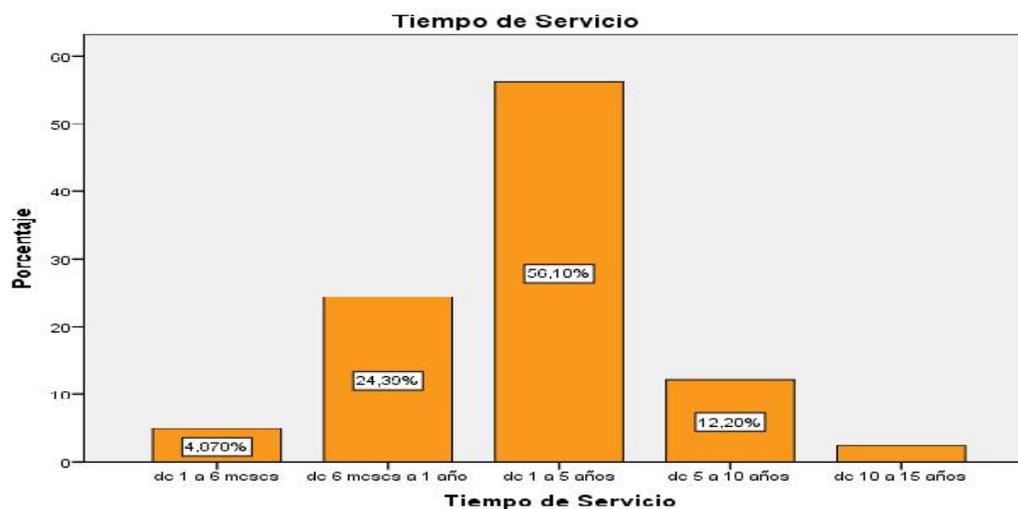
Tabla 4.4 Pregunta 4: Tiempo de Servicio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
de 1 a 6 meses	2	4,9	4,9	4,9
de 6 meses a 1 año	10	24,4	24,4	29,3
de 1 a 5 años	23	56,1	56,1	85,4
de 5 a 10 años	5	12,2	12,2	97,6
de 10 a 15 años	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

Figura 4.4 Pregunta 4



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

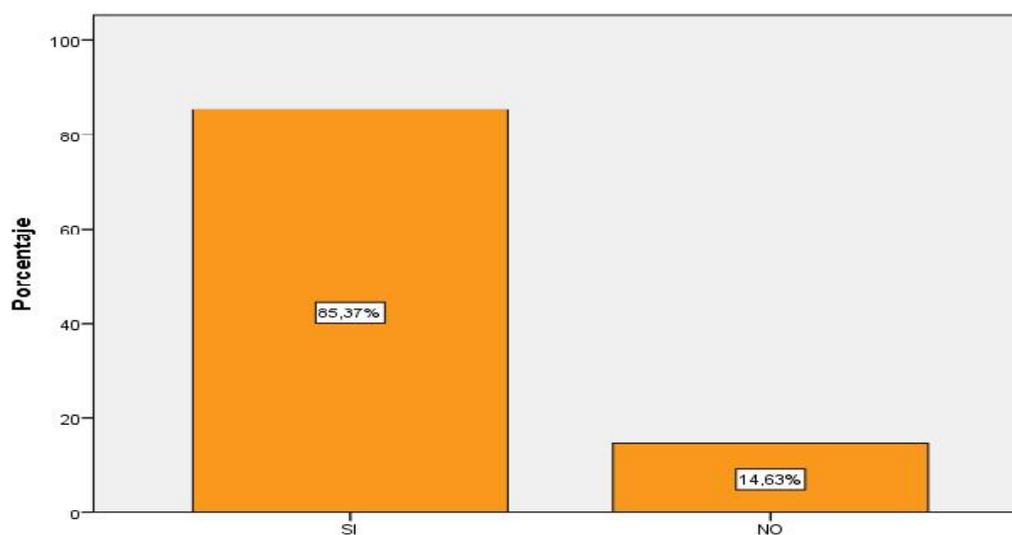
**Análisis:** En lo que se refiere a la tabla 4.4 de la pregunta 4, en la que se indaga cuantos años de servicio mantiene el colaborador con la institución, el 56,10% de los colaboradores tiene entre 1 y 5 años de servicios, el 24,39% tiene entre 6 meses y 1 año, mientras que el 12,20% entre 5 y 10 años.

**Tabla 4.5 Pregunta 5 ¿Conoce la visión y la misión de la Institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	35	85,4	85,4	85,4
	NO	6	14,6	14,6	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.5 Pregunta 5**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** Según indica la tabla 4.5 de la pregunta 5, en la que se indaga si los servidores de la Institución tienen conocimiento de la visión y la misión de la Institución, el 85,37 % de los colaboradores asevera que si la conoce, lo que nos indica el interés que tiene los servidores por conocer la razón de ser la organización y a donde esta quiere llegar.

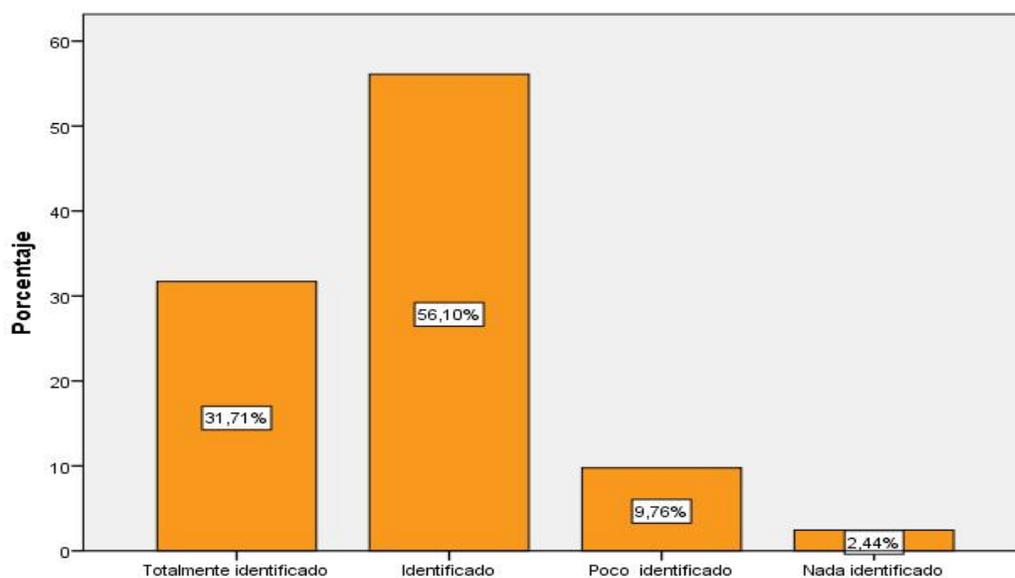
**Tabla 4.6 Pregunta 6 ¿Se siente identificado con los valores, principios y objetivos de la Institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente identificado	13	31,7	31,7	31,7
	Identificado	23	56,1	56,1	87,8
	Poco identificado	4	9,8	9,8	97,6
	Nada identificado	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.6 Pregunta 6**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** En la tabla 4.6 de la pregunta 6, en la que se pregunta si los servidores se sienten identificados con los valores, principios y objetivos de la institución, el 56,10% se siente identificado, lo que indica el fuerte compromiso que tienen los colaboradores con la organización.

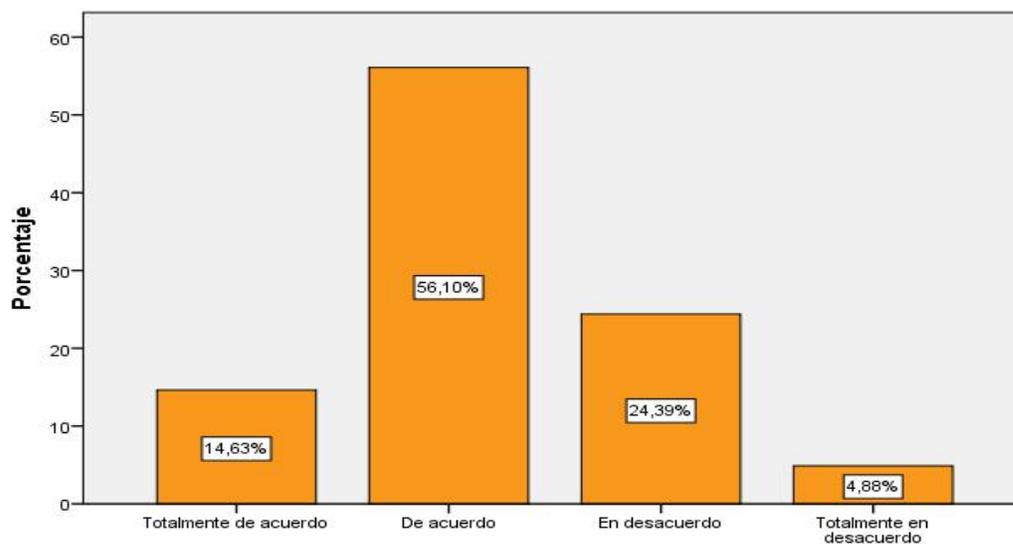
**Tabla 4.7 Pregunta 7 ¿Considera que la comunicación interna del IFTH propicia una buena coordinación dentro de su departamento de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	Porcentaje		
Válido Totalmente de acuerdo	6	14,6	14,6	14,6
De acuerdo	23	56,1	56,1	70,7
En desacuerdo	10	24,4	24,4	95,1
Totalmente en desacuerdo	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.7 Pregunta 7**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** En la tabla 4.7 de la pregunta 7, en la que se investiga si la comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de los departamentos de trabajo, 56,10% de las personas encuestadas considera que está de acuerdo con esta aseveración, mientras el 24,39% se muestra en desacuerdo.

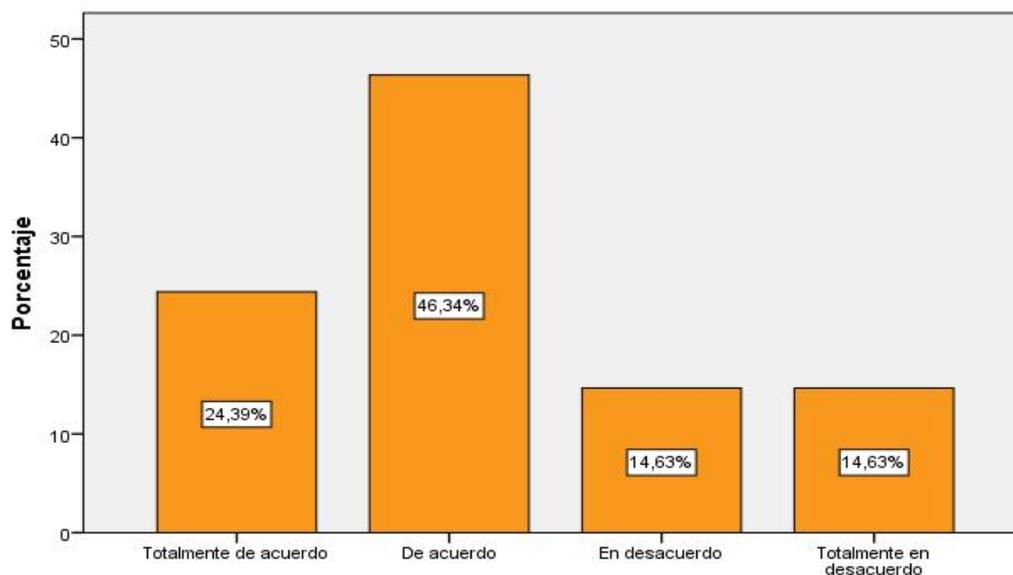
**Tabla 4.8 Pregunta 8 ¿Siente que se aprovechan los recursos y herramientas de comunicación, para dar a conocer información de interés a las o los servidores de la Institución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	10	24,4	24,4	24,4
De acuerdo	19	46,3	46,3	70,7
En desacuerdo	6	14,6	14,6	85,4
Totalmente en desacuerdo	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.8 Pregunta 8**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** con respecto a la tabla 4.8 de la pregunta 8, en la que se pregunta si se aprovechan los recursos y herramientas de comunicación para dar a conocer información de interés, el 46,34% de los colaboradores están de acuerdo con esta aseveración, mientras que el 14,63% están en total desacuerdo.

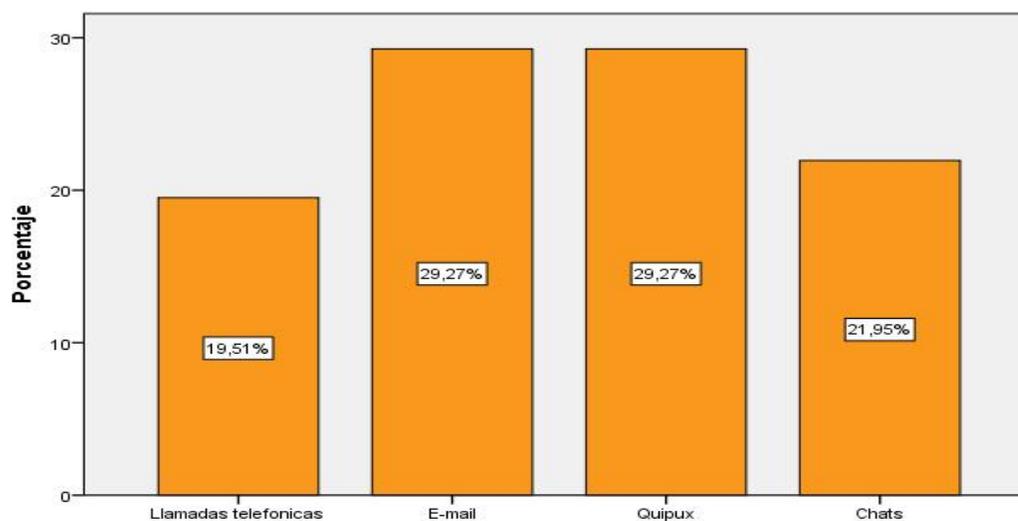
**Tabla 4.9 Pregunta 9 ¿De las siguientes herramientas que dispone la Institución, cual es la más utilizada para recibir y enviar información?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Llamadas telefónicas	8	19,5	19,5	19,5
	E-mail	12	29,3	29,3	48,8
	Quipux	12	29,3	29,3	78,0
	Chats	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.9 Pregunta 9**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** en la tabla 4.9 de la pregunta 9, en la cual se indaga acerca de las herramientas de comunicación más utilizadas por enviar y recibir información, el 29,27% de los colaboradores utiliza los mail para comunicarse, al igual que el Quipux, con el 29,27% que es una herramienta de comunicación más formal.

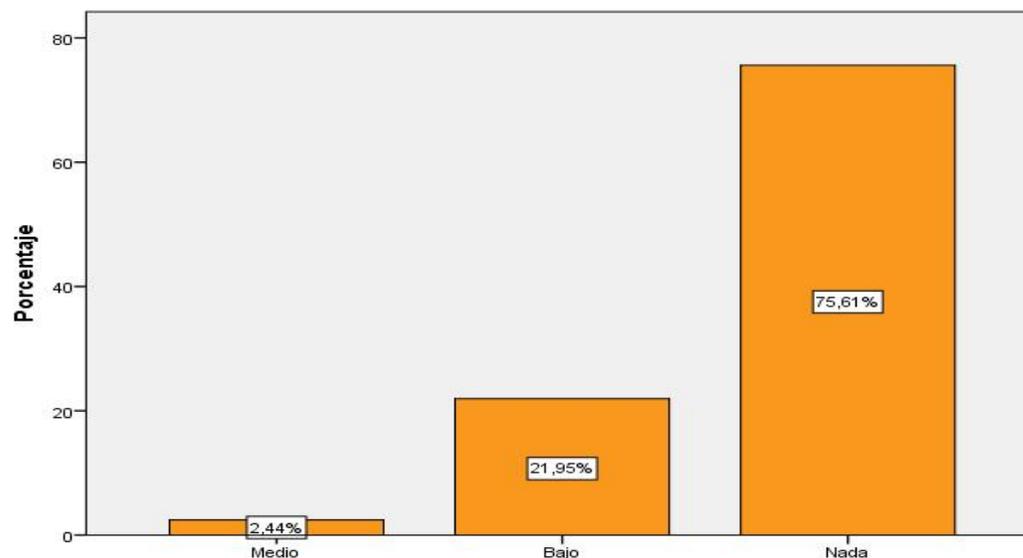
**Tabla 4.10 Pregunta 10 ¿Qué Cantidad de la información que recibe es de carácter informal?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	1	2,4	2,4	2,4
	Bajo	9	22,0	22,0	24,4
	Nada	31	75,6	75,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.10 Pregunta 10**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** En la tabla 4.10 de la pregunta 10, en la que se investiga si la información que se maneja es de carácter informal, el 75,61% de los colaboradores considera que no se maneja información de tipo informal, mientras el 21,95% asevera que si hay información informal pero que es baja la cantidad.

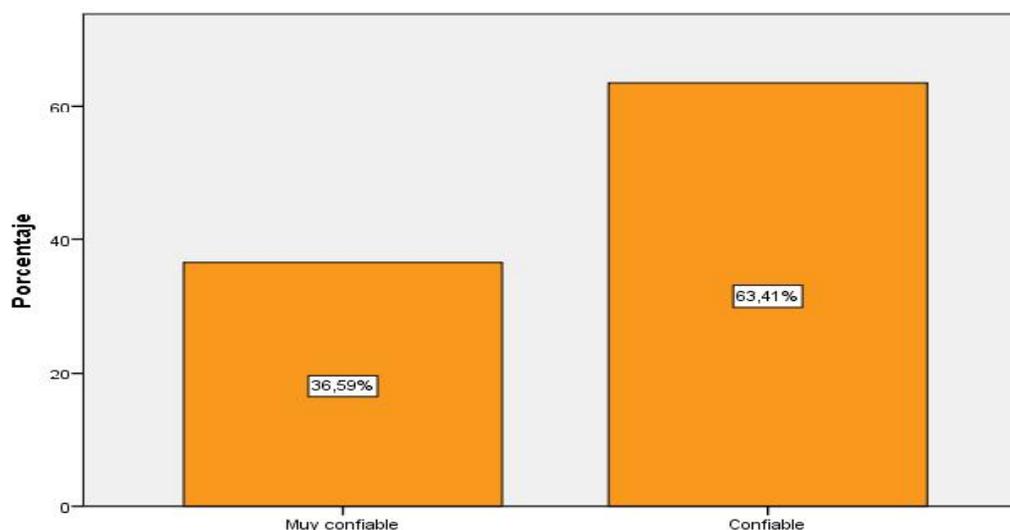
**Tabla 4.11 Pregunta 11 ¿Considera que la información que reciben de las diferentes áreas es confiable**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy confiable	15	36,6	36,6	36,6
	Confiable	26	63,4	63,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.11 Pregunta 11**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** En la tabla 4.11 de la pregunta 11, en la cual se pregunta sobre si la información que recibe de las diferentes áreas es confiable, el 63.41% de los encuestados considera que la información que se recibe es confiable, mientras que el 36,69% la considera muy confiable, lo que denota que los colaboradores no refutan la confiabilidad de la información.

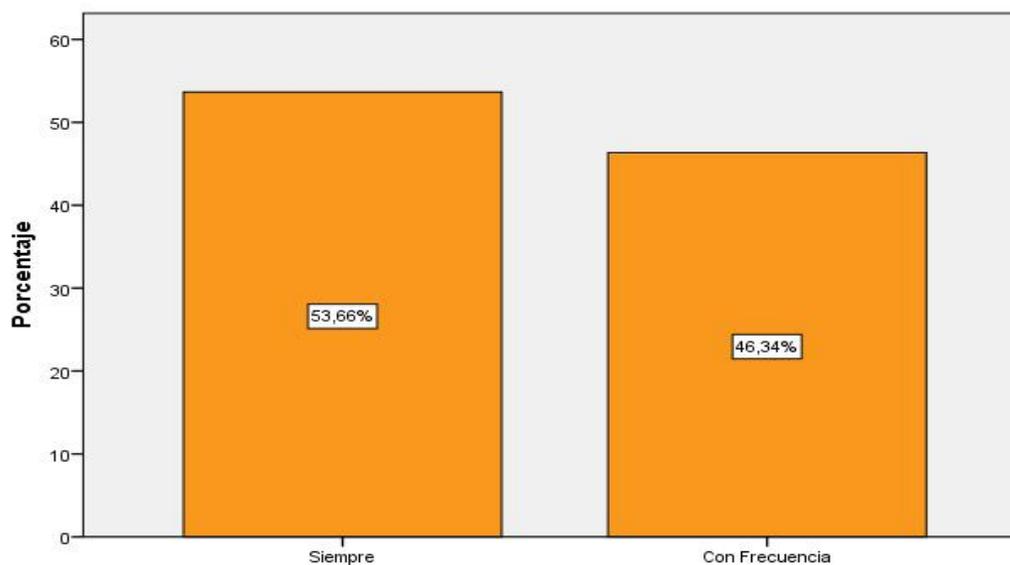
**Tabla 4.12 Pregunta 12 ¿Con que frecuencia conoce sobre las decisiones que toma los niveles directivos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	22	53,7	53,7	53,7
	Con Frecuencia	19	46,3	46,3	100,0
Total		41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.12 Pregunta 12**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

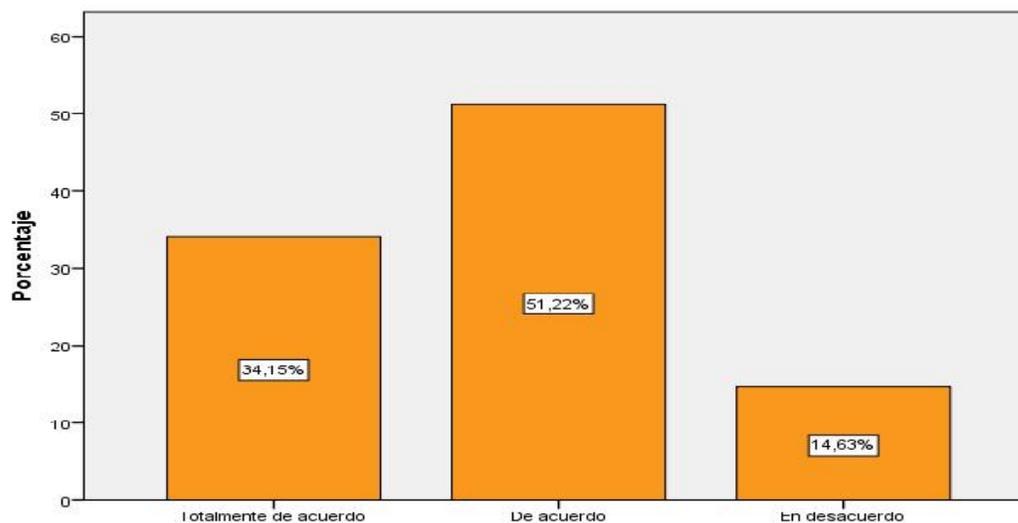
**Análisis:** en la tabla 4.12 de la pregunta 12, en la que se indaga acerca de la frecuencia con la que se conoce las decisiones que toman los niveles directivos, el 53,66% de los encuestados conocen siempre las decisiones que toman los niveles directivos y el 46,34% con frecuencia, lo que evidencia una buena comunicación vertical dentro de la Institución.

**Tabla 4.13 Pregunta 13 ¿Al comunicarse con sus compañeros se siente en confianza?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	14	34,1	34,1	34,1
De acuerdo	21	51,2	51,2	85,4
En desacuerdo	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.13 Pregunta 13**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** en la tabla 4.13 de la pregunta 13, en la que se indaga si sienten en confianza al comunicarse con sus compañeros de trabajos, el 51,22% de los colaboradores está de acuerdo con esta aseveración, mientras que el 14,63% se encuentra en desacuerdo, esto denota que el ambiente de trabajo se presta para que la comunicación fluya a niveles horizontales.

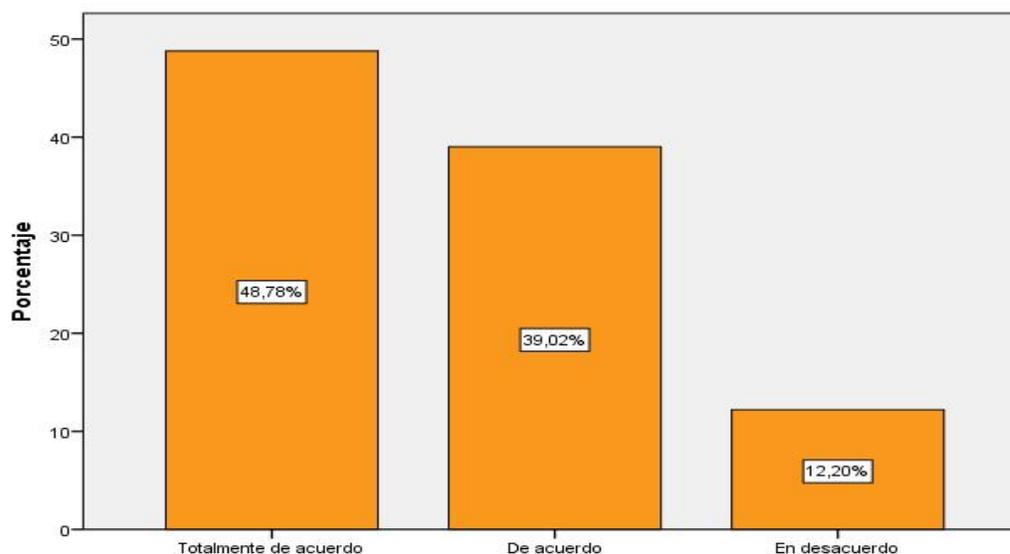
**Tabla 4.14 Pregunta 14 ¿Considera que los niveles directivos está al tanto del trabajo que usted realiza?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	20	48,8	48,8	48,8
De acuerdo	16	39,0	39,0	87,8
En desacuerdo	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.14 Pregunta 14**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** En la tabla 4.14 de la pregunta 14, en la que se indaga acerca de la percepción de los colaboradores con respecto a que si consideran que los niveles directivos están al tanto del trabajo que realizan, el 48,78% de los encuestados están totalmente de acuerdo, mientras que el 12,20% está en desacuerdo.

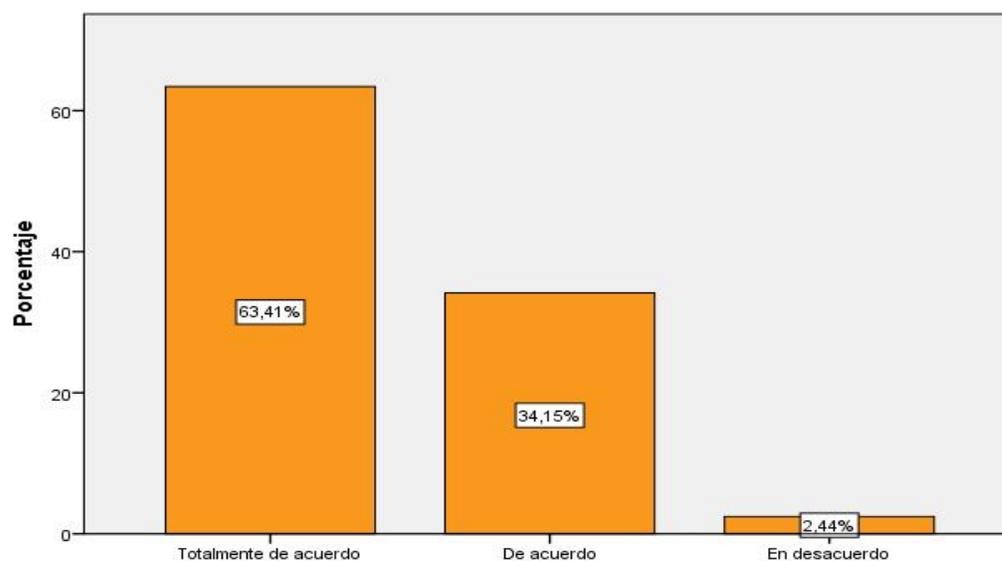
**Tabla 4.15 Pregunta 15 ¿Considera que cuenta con toda las herramientas para generar información confiable?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	2	4,9	4,9	4,9
En desacuerdo	19	46,3	46,3	51,2
Totalmente en desacuerdo	20	48,8	48,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.15 Pregunta 15**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** Según indica la tabla 4.15 de la pregunta 15, en la cual se investiga acerca de si los colaboradores consideran que cuentan con todas las herramientas para generar información confiable, el 63,41% de los encuestados considera que está totalmente de acuerdo, lo que denota que la mayoría de los servidores creen que cuentan con todas las herramientas para generar información con niveles de confiabilidad altos.

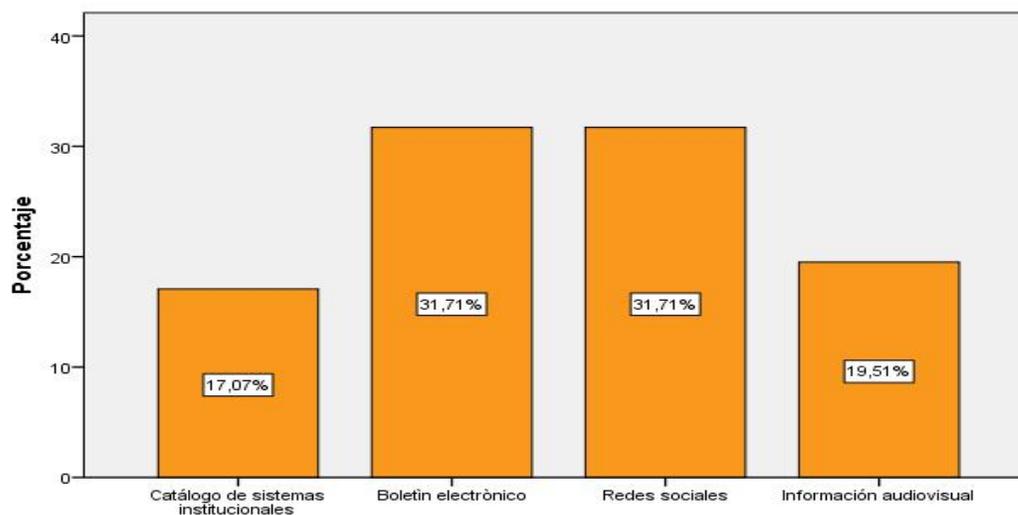
**Tabla 4.16 Pregunta 16 ¿De las siguientes alternativas seleccione 1 que le gustaría que la Institución promueva para mejor la comunicación interna?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Catálogo de sistemas institucionales	7	17,1	17,1	17,1
Boletín electrónico	13	31,7	31,7	48,8
Redes sociales	13	31,7	31,7	80,5
Información audiovisual	8	19,5	19,5	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.16 Pregunta 16**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** En la tabla 4,16 de la pregunta 16, el 31,71% de los encuestados considera que la Institución debe promover los boletines electrónicos para mejorar la comunicación interna dentro de la Institución, mientras el 17,07% desearía que se implemente los catálogos para instruir sobre el uso de los sistemas de información que poseen la Institución.

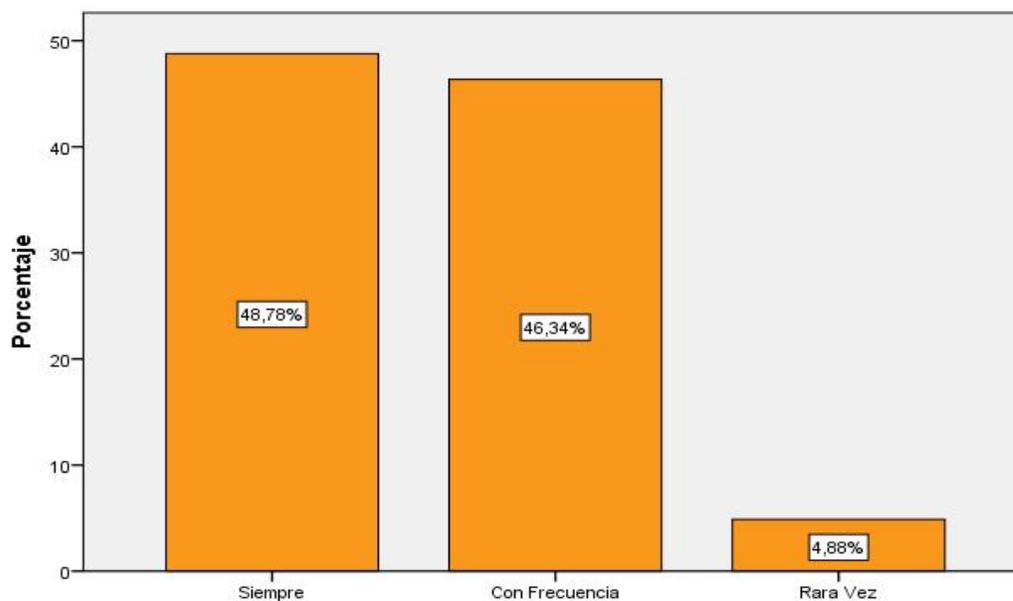
**Tabla 4.17 Pregunta 17 ¿Considera que el IFTH, realiza acciones para proyectar una adecuada imagen institucional?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	20	48,8	48,8	48,8
	Con Frecuencia	19	46,3	46,3	95,1
	Rara Vez	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.17 Pregunta 17**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** En la tabla 4.17 de la pregunta 17, en la que se indaga la percepción de colaboradores con respecto a las acciones que realiza el Instituto de Fomento al Talento Humano para proyectar una adecuada imagen, el 48,78% de los encuestados consideran que siempre se realizan gestiones para proyectar una buena imagen institucional.

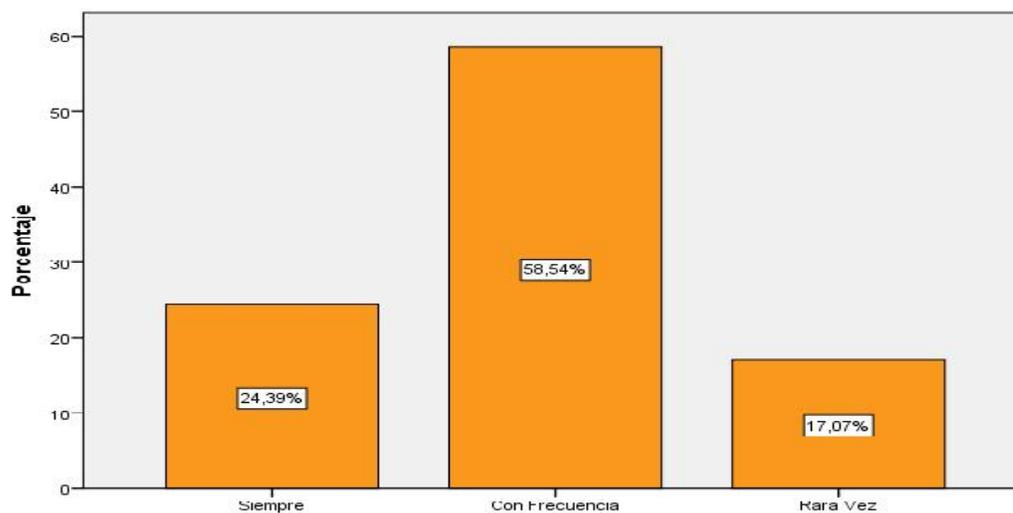
**Tabla 4.18 Pregunta 18 ¿El trabajo que realiza es valorado por los demás miembros de la Institución?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	10	24,4	24,4	24,4
Con Frecuencia	24	58,5	58,5	82,9
Rara Vez	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.18 Pregunta 18**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

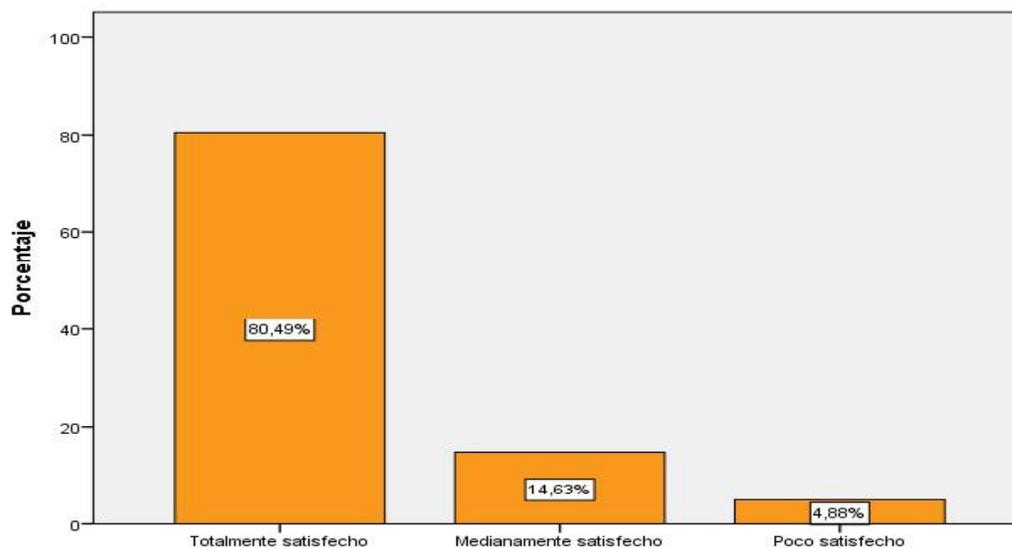
**Análisis:** En la tabla 4.18 de la pregunta 18, en la cual se preguntó si el trabajo que realiza es valorado por los demás miembros de la Institución, el 58,54% de los encuestados considera que con frecuencia su trabajo es valorado por los demás, mientras que el 17,07% opina que rara vez su trabajo es apreciado.

**Tabla 4.19 Pregunta 19 ¿Se siente satisfecho con los resultados de su trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente satisfecho	33	80,5	80,5	80,5
Medianamente satisfecho	6	14,6	14,6	95,1
Poco satisfecho	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.19 Pregunta 19**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

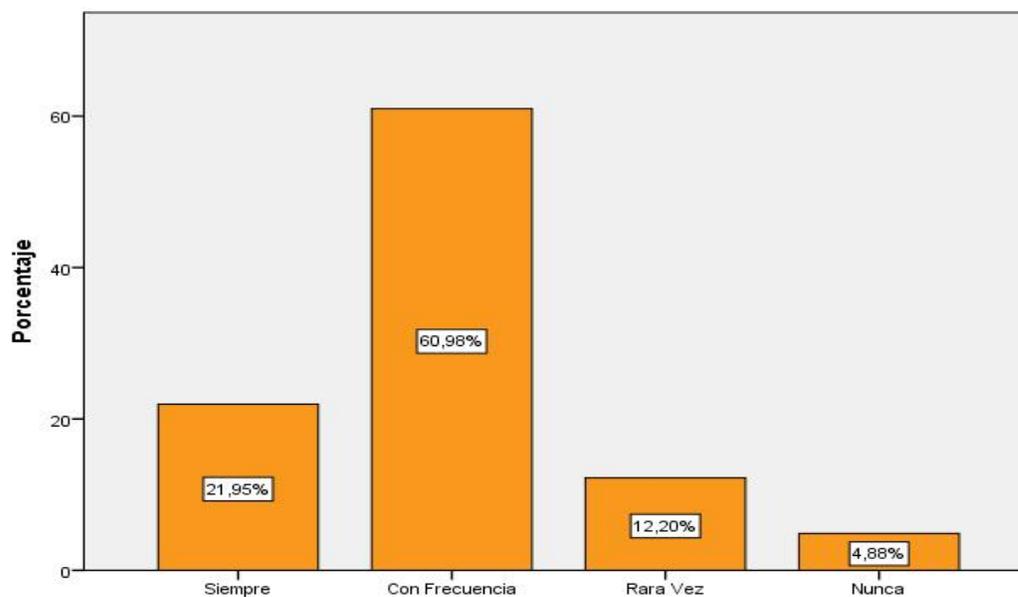
**Análisis:** En la tabla 4.19 de la pregunta 19, se pregunta si se siente satisfecho con los resultados de su trabajo, el 89,49% se siente totalmente satisfecho con los resultados de sus trabajo, mientras un 4,88% se siente poco satisfecho.

**Tabla 4.20 Pregunta 20 ¿Confía en el liderazgo efectivo de la o el director de su área?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	9	22,0	22,0	22,0
Con Frecuencia	25	61,0	61,0	82,9
Rara Vez	5	12,2	12,2	95,1
Nunca	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.20 pregunta 20**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** En la tabla 4.20 de la pregunta 20, se investiga si se confía en el liderazgo efectivo de la o el director de sus área, el 60,96% de los encuestados opina que con frecuencia, mientras un 12,20% expresa que rara vez.

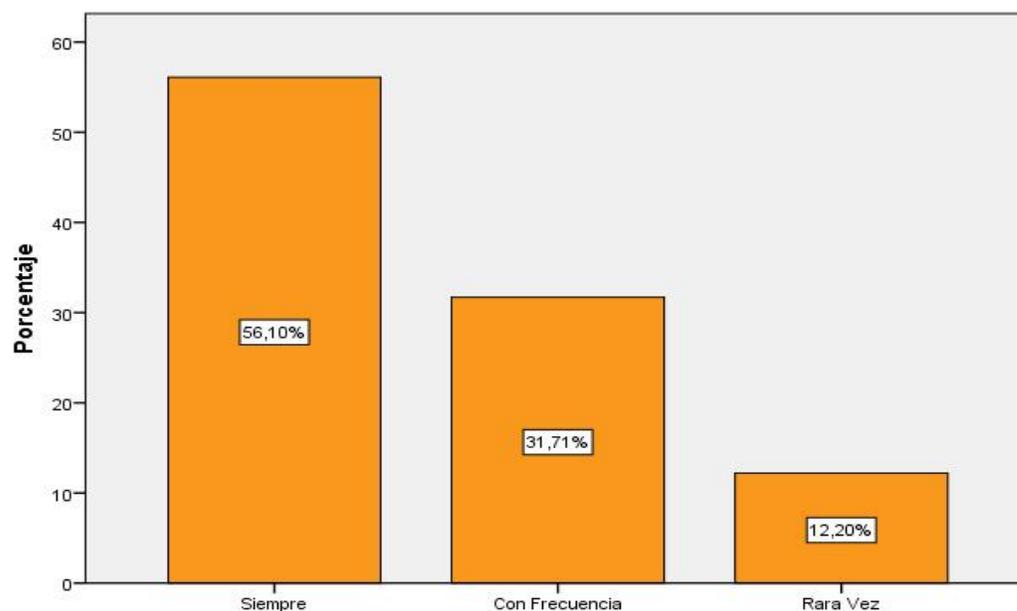
**Tabla 4.21 Pregunta 21 ¿El trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	23	56,1	56,1	56,1
Con Frecuencia	13	31,7	31,7	87,8
Rara Vez	5	12,2	12,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.21 Pregunta 21**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** en la tabla 4.21 de la pregunta 21, en la que se investiga sobre si el trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas, el 56,10% de los encuestados respondió que siempre, mientras que 12,20% respondiendo que rara vez.

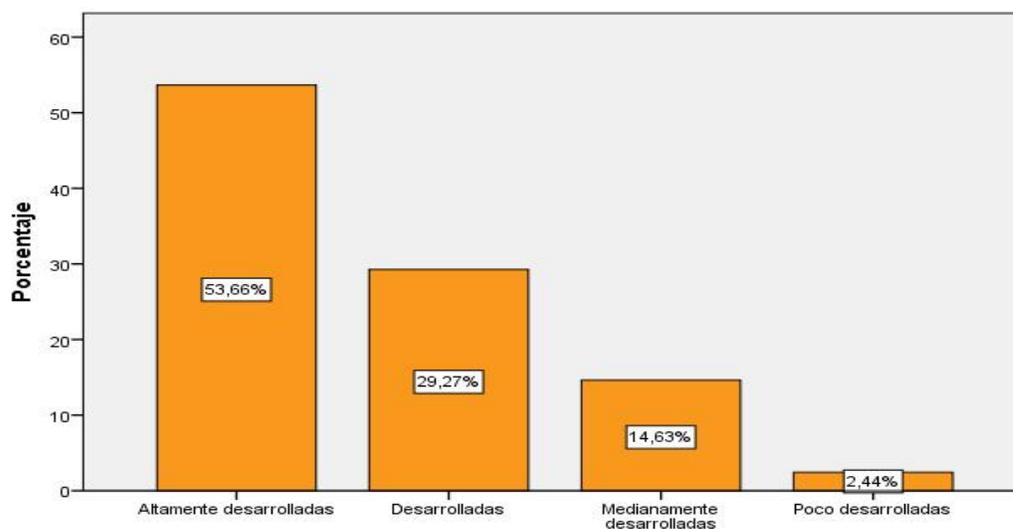
**Tabla 4.22 Pregunta 22 ¿Qué nivel de desarrollo de habilidades técnicas posee para desempeñar las actividades relacionadas a su puesto de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Altamente desarrolladas	22	53,7	53,7	53,7
Desarrolladas	12	29,3	29,3	82,9
Medianamente desarrolladas	6	14,6	14,6	97,6
Poco desarrolladas	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.22 Pregunta 22**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** En la tabla 4.22 de la pregunta 22, en la que se indaga sobre el nivel de desarrollo de las habilidades técnicas que poseen los colaboradores del Instituto de Fomento al Talento Humano para desarrollar las actividades relacionadas a su puesto, el 53,66% consideran que tienen altamente desarrolladas sus habilidades técnicas.

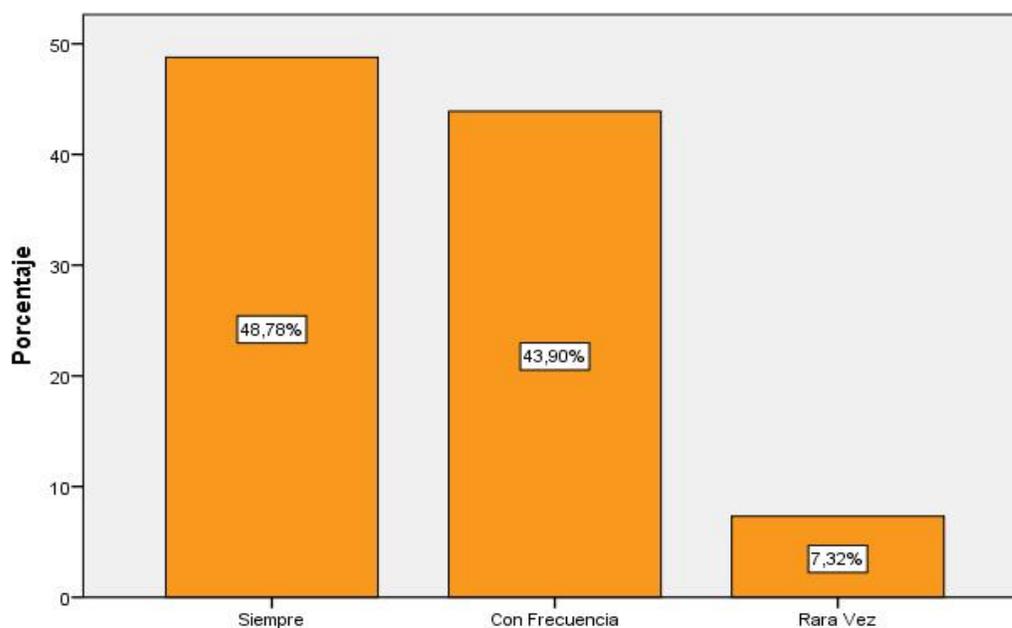
**Tabla 4.23 Pregunta 23 ¿Se potencializa al interior de la Institución sus habilidades y destrezas profesionales?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	20	48,8	48,8	48,8
Con Frecuencia	18	43,9	43,9	92,7
Rara Vez	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.23 Pregunta 23**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** En la tabla 4.23 de la pregunta 23, en la que investiga si la Institución potencializa las habilidades y destrezas profesionales de sus colaboradores, el 48,78% de los encuestados opinaron que siempre, mientras el 7,32% que rara vez la Institución fomenta el desarrollo de competencias técnicas.

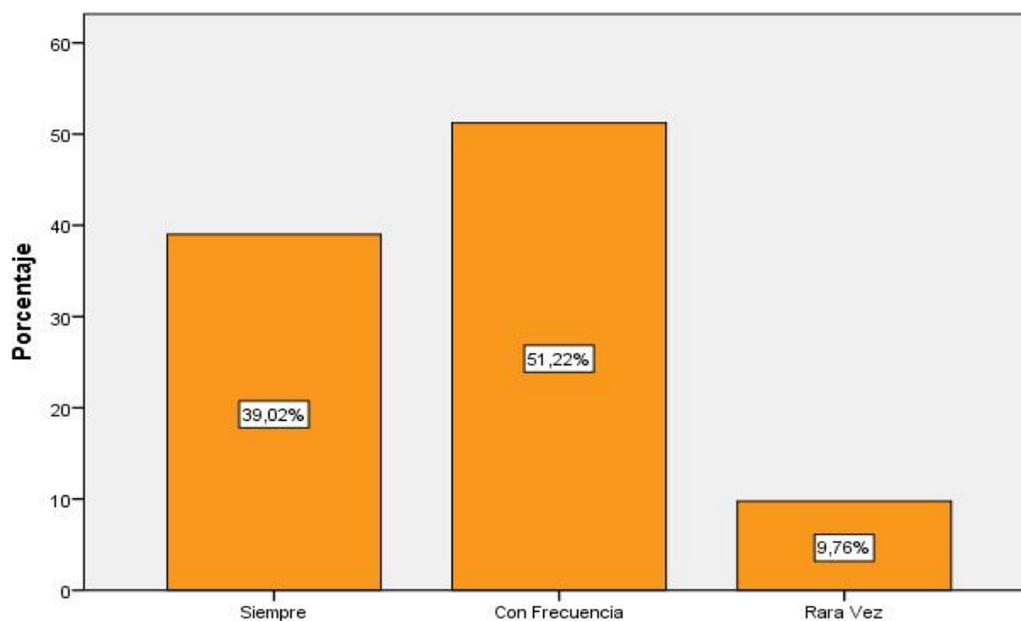
**Tabla 4.24 Pregunta 24 ¿La Institución le orienta y asesora, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño, que requieran capacitación para desempeñar su cargo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	16	39,0	39,0	39,0
Con Frecuencia	21	51,2	51,2	90,2
Rara Vez	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.24 Pregunta 24**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** En la tabla 4.24 de la pregunta 24, en la que se pregunta si la Institución le orienta y asesora sobre aquellas brechas existentes en su desempeño, que requiere capacitación para desempeñar su cargo, el 51,22 % de los encuestados opinaron que con frecuencia se les orienta para mejorar su desempeño laboral.

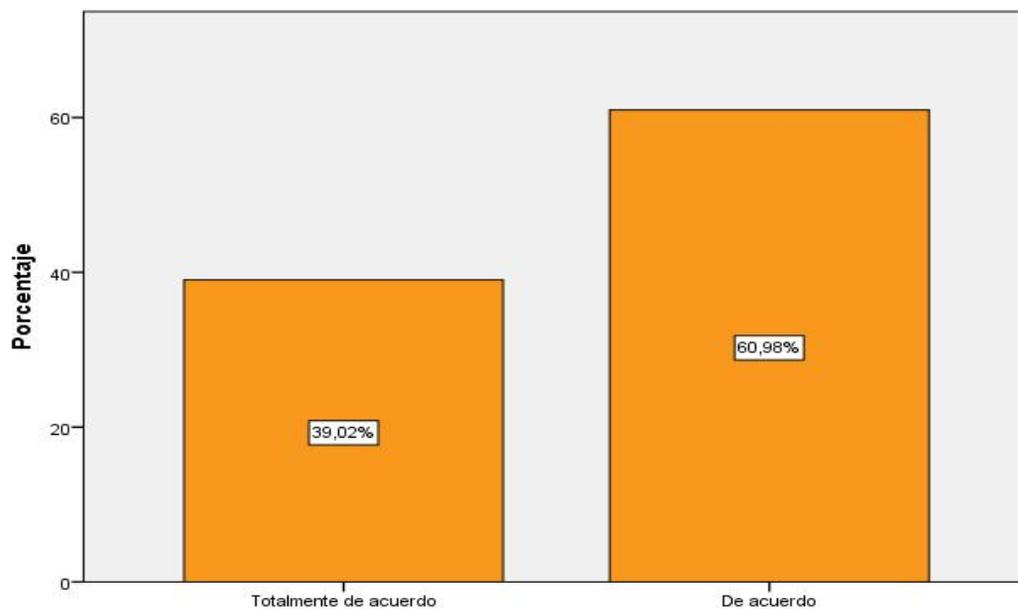
**Tabla 4.25 Pregunta 25 ¿La Institución le orienta sobre la importancia del usuario externo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	16	39,0	39,0	39,0
De acuerdo	25	61,0	61,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.25 Pregunta 25**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** En la tabla 4.25 de la pregunta 25, en la que se pregunta si la Institución orienta sobre la importancia del usuario externo, el 60,9% de los encuestados opina que está de acuerdo con esta aseveración, lo que muestra la importancia para la Institución el usuario externo.

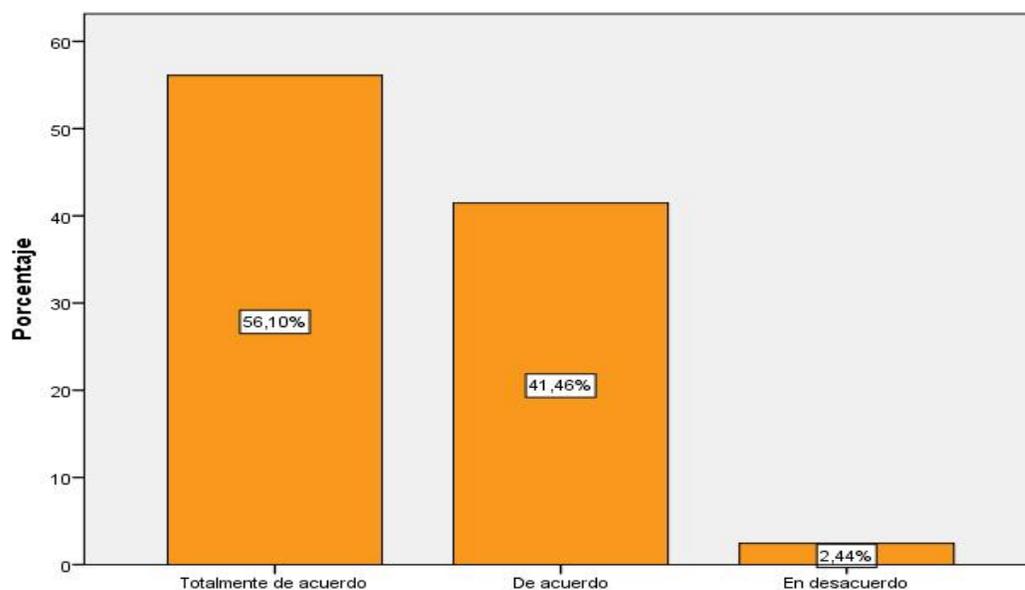
**Tabla 4.26 Pregunta 26 ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	23	56,1	56,1	56,1
	De acuerdo	17	41,5	41,5	97,6
	En desacuerdo	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.26 Pregunta 26**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

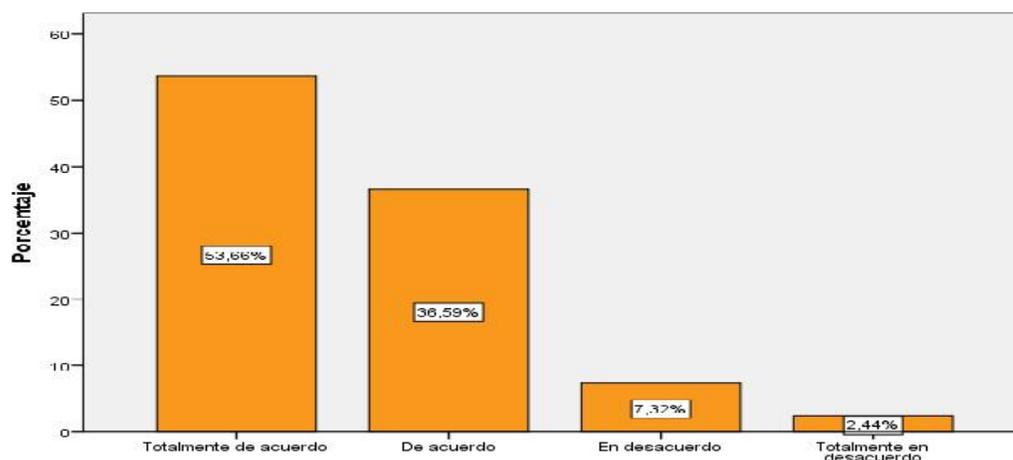
**Análisis:** En la tabla 4.26 de la pregunta 26, en la que se indaga sobre si la Institución es un buen lugar para trabajar, el 56,10% de los encuestados opinaron que están totalmente de acuerdo con esta aseveración, mientras que el 2,44% está en desacuerdo, lo que evidencia que la mayoría de los colaboradores consideran a la Institución un buen lugar para desempeñar sus actividades.

**Tabla 4.27 Pregunta 27 ¿Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	22	53,7	53,7	53,7
De acuerdo	15	36,6	36,6	90,2
En desacuerdo	3	7,3	7,3	97,6
Totalmente en desacuerdo	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.27 Pregunta 27**

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** En la tabla 2.27 de la pregunta 27, en la que se indaga acerca de si el ambiente de trabajo del Instituto de Fomento al Talento Humano está libre de hostilidad para sus colaboradores, el 53,66% de los encuestados opinaron que están totalmente de acuerdo, mientras que el 7,32% se encuentra en desacuerdo.

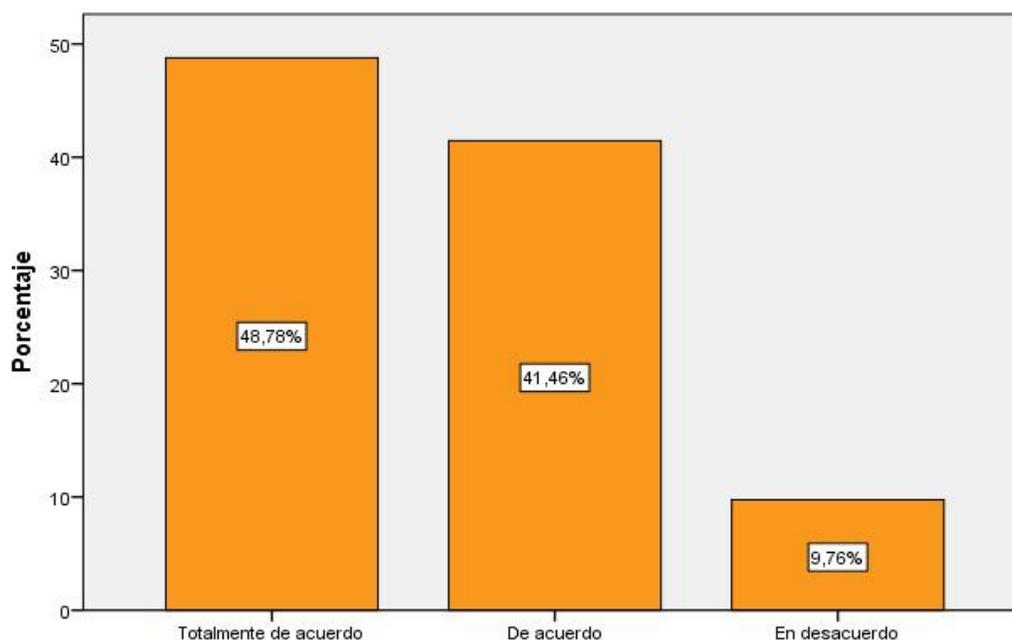
**Tabla 4.28 Pregunta 28 ¿Considera que el horario de trabajo está de acuerdo a la carga de actividades laborales?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	20	48,8	48,8	48,8
De acuerdo	17	41,5	41,5	90,2
En desacuerdo	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Figura 4.28 Pregunta 28**



Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** en la tabla 4.28 de la pregunta 28, en la cual se pregunta si considera que el horario de trabajo está de acuerdo a la carga de actividades laborales, el 48,78% de los encuestados considera que está en total acuerdo con esta afirmación, mientras que el 9,76% está en desacuerdo.

## 4.2 Análisis Bivariados - Tablas de Contingencia

**Tabla Cruzada 4.29 ¿El trabajo que realiza es valorado por los demás miembros de la Institución? \*¿Considera que los niveles directivos está al tanto del trabajo que usted realiza?**

		¿Considera que los niveles directivos está al tanto del trabajo que usted realiza?			Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	
¿El trabajo que realiza es valorado por los demás miembros de la Institución?	Siempre	5	2	3	10
	Con Frecuencia	9	13	2	24
	Rara Vez	6	1	0	7
Total		20	16	5	41

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Tabla 4.30 Prueba de Chi-Cuadrado**

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,769 <sup>a</sup>	4	,045
Razón de verosimilitud	8,996	4	,040
Asociación lineal por lineal	3,174	1	,075
N de casos válidos	41		

a. 7 casillas (77,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,85.

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** Según la tabla 4.30, el valor Chi-cuadrado es 8,769<sup>a</sup>, con 4 grados de libertad y un nivel de significancia valor- es de .045, por lo tanto se concluye que hay asociación entre las variables ¿El trabajo que realiza es valorado por los demás miembros de la Institución? y la variable ¿Considera que los niveles directivos está al tanto del trabajo que usted realiza?

**Tabla 4.31 Tabla cruzada ¿Se siente identificado con los valores, principios y objetivos de la Institución? \*¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?**

		¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?			Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	
¿Se siente identificado con los valores, principios y objetivos de la Institución?	Totalmente identificado	6	6	1	13
	Identificado	15	8	0	23
	Poco identificado	2	2	0	4
	Nada identificado	0	1	0	1
Total		23	17	1	41

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Tabla 4.32 Prueba de Chi-Cuadrado**

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,525 <sup>a</sup>	6	,606
Razón de verosimilitud	4,999	6	,544
Asociación lineal por lineal	,095	1	,758
N de casos válidos	41		

a. 8 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

**Análisis:** Según la tabla 4.32, el valor Chi-cuadrado es 4,525<sup>a</sup>, con 6 grados de libertad y un nivel de significancia valor- es de .606, por lo tanto se concluye que hay asociación entre las variables categóricas descritas a continuación ¿Se siente identificado con los valores, principios y objetivos de la Institución? \*¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?

**Tabla Cruzada 4.33 ¿Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad?\*¿El trabajo que realiza es valorado por los demás miembros de la Institución?**

		¿El trabajo que realiza es valorado por los demás miembros de la Institución?			Total
		Siempre	Con Frecuencia	Rara Vez	
¿Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad?	Totalmente de acuerdo	6	12	4	22
	De acuerdo	3	9	3	15
	En desacuerdo	1	2	0	3
	Totalmente en desacuerdo	0	1	0	1
Total		10	24	7	41

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Tabla 4.34 Prueba de Chi-Cuadrado**

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,703 <sup>a</sup>	6	,945
Razón de verosimilitud	2,568	6	,861
Asociación lineal por lineal	,006	1	,936
N de casos válidos	41		

a. 9 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** Según la Tabla 4.34, el valor Chi-cuadrado es 1,703<sup>a</sup>, con 6 grados de libertad y un nivel de significancia valor- es de .945, por lo tanto se concluye que hay asociación entre las variables categóricas descritas a continuación ¿Mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad?\*¿El trabajo que realiza es valorado por los demás miembros de la Institución?

**Tabla cruzada 4.35 ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?\*** ¿Considera que el IFTH, realiza acciones para proyectar una adecuada imagen institucional?

		¿Considera que el IFTH, realiza acciones para proyectar una adecuada imagen institucional?			Total
		Siempre	Con Frecuencia	Rara Vez	
¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?	Totalmente de acuerdo	9	14	0	23
	De acuerdo	11	4	2	17
	En desacuerdo	0	1	0	1
Total		20	19	2	41

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Tabla 4.36 Prueba de Chi-Cuadrado**

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,212 <sup>a</sup>	4	,084
Razón de verosimilitud	9,521	4	,049
Asociación lineal por lineal	,101	1	,751
N de casos válidos	41		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** Según la tabla 4.36, el valor Chi-cuadrado es 8,212<sup>a</sup>, con 4 grados de libertad y un nivel de significancia valor- es de .084, por lo tanto se concluye que hay asociación entre las variables de las preguntas ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?\* ¿Considera que el IFTH, realiza acciones para proyectar una adecuada imagen institucional?

**Tabla cruzada 4.37 ¿La Institución le orienta y asesora, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño, que requieran capacitación para desempeñar su cargo?\*** ¿Considera que cuenta con toda las herramientas para generar información confiable?

		¿Considera que cuenta con toda las herramientas para generar información confiable?			Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	
¿La Institución le orienta y asesora, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño, que requieran capacitación para desempeñar su cargo?	Siempre	12	4	0	16
	Con Frecuencia	11	9	1	21
	Rara Vez	3	1	0	4
	Total	26	14	1	41

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Tabla 4.38 Prueba de Chi-Cuadrado**

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,735 <sup>a</sup>	4	,603
Razón de verosimilitud	3,139	4	,535
Asociación lineal por lineal	,584	1	,445
N de casos válidos	41		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,10.

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** Según la tabla 4.38, el valor Chi-cuadrado es 2,735<sup>a</sup>, con 4 grados de libertad y un nivel de significancia valor- es de .603, por lo tanto se concluye que hay asociación entre las variables que consideran que ¿La Institución le orienta y asesora, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño, que requieran capacitación para desempeñar su cargo?\*. ¿Considera que cuenta con toda las herramientas para generar información confiable

**Tabla 4.39 Tabla cruzada ¿Qué nivel de desarrollo de habilidades técnicas posee para desempeñar las actividades relacionadas a su puesto de trabajo? \*¿Considera que cuenta con toda las herramientas para generar información confiable?**

		¿Considera que cuenta con toda las herramientas para generar información confiable?			Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	
¿Qué nivel de desarrollo de habilidades técnicas posee para desempeñar las actividades relacionadas a su puesto de trabajo?	Altamente desarrolladas	14	8	0	22
	Desarrolladas	9	3	0	12
	Medianamente desarrolladas	2	3	1	6
	Poco desarrolladas	1	0	0	1
Total		26	14	1	41

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Tabla 4.40 Prueba de Chi-Cuadrado**

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,263 <sup>a</sup>	6	,219
Razón de verosimilitud	6,724	6	,347
Asociación lineal por lineal	,759	1	,384
N de casos válidos	41		

a.9 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** Según la tabla 4.40, el valor Chi-cuadrado es 8,263<sup>a</sup>, con 6 grados de libertad y un nivel de significancia valor- es de .219, por lo tanto se concluye que hay asociación entre las variables de las preguntas ¿Qué nivel de desarrollo de habilidades técnicas posee para desempeñar las actividades relacionadas a su puesto de trabajo? \*¿Considera que cuenta con toda las herramientas para generar información confiable?

**Tabla cruzada 4.41 ¿La Institución le orienta sobre la importancia del usuario externo?\*¿Conoce la visión y la misión de la Institución?**

		¿Conoce la visión y la misión de la Institución?		Total
		SI	NO	
¿La Institución le orienta sobre la importancia del usuario externo?	Totalmente de acuerdo	14	2	16
	De acuerdo	21	4	25
	Total	35	6	41

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Tabla 4.42 Prueba de Chi-Cuadrado**

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,096 <sup>a</sup>	1	,757	1,000	,566
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	,097	1	,755		
Prueba exacta de Fisher					
Asociación lineal por lineal	,093	1	,760		
N de casos válidos	41				

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,34.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

**Análisis:** Según la tabla 49, El valor Chi-cuadrado es 096<sup>a</sup>, con 1 grado de libertad y un nivel de significancia valor- es de, 566, por lo tanto se concluye que hay asociación entre las variables de las preguntas ¿La Institución le orienta sobre la importancia del usuario externo?\*¿Conoce la visión y la misión de la Institución?

**Tabla cruzada 4.43 ¿La Institución le orienta sobre la importancia del usuario externo?\* ¿Considera que la comunicación interna del IFTH propicia una buena coordinación dentro de su departamento de trabajo?**

		¿Considera que la comunicación interna del IFTH propicia una buena coordinación dentro de su departamento de trabajo?				Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
¿La Institución le orienta sobre la importancia del usuario externo?	Totalmente de acuerdo	2	11	1	2	16
	De acuerdo	4	12	9	0	25
Total		6	23	10	2	41

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Tabla 4.44 Prueba de Chi-Cuadrado**

	Valor	Gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,096 <sup>a</sup>	1	,757		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	,097	1	,755		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,566
Asociación lineal por lineal	,093	1	,760		
N de casos válidos	41				

a. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,34.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: SPSS

Elaborado por: Diana Casanova

**Análisis:** Según la tabla 4.44, el valor Chi-cuadrado es 7,496<sup>a</sup>, con 3 grados de libertad y un nivel de significancia valor- es de .058, por lo tanto se concluye que hay asociación entre las variables ¿La Institución le orienta sobre la importancia del usuario externo?\* ¿Considera que la comunicación interna del IFTH propicia una buena coordinación dentro de su departamento de trabajo?

### **4.3 Comprobación de la Hipótesis**

La comprobación tiene como fin la verificación de dos alternativas como son la Hipótesis Nula o la Hipótesis Alternativa.

Para comprobar si existe correlación entre las variables categóricas y sus elementos se utilizó Tablas Cruzadas y el estadístico Chi-cuadrado de Pearson, las que arrojaron como resultados que existe una correlación positiva alta entre la variable independiente comunicación y la variable dependiente desempeño laboral, las mismas que cuentan con una significancia mayor a 5 y un recuento del 5% , validando la relación que existe entre las variables, por tanto se acepta la Hipótesis Alternativa, que se planteó en la investigación, en la que comprueba que la comunicación incide en el desempeño laboral de los colaboradores del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano y se rechaza la Hipótesis Nula.

## CAPÍTULO V

### Conclusiones

- ❖ Se comprueba que la comunicación incide en el desempeño laboral de los colaboradores del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano, mediante la aplicación de Tablas Cruzadas y del estadístico Chi-cuadrado de Pearson que dan valores de correlación significativamente altos.
- ❖ Los canales de comunicación más utilizados por los colaboradores del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano son los correos electrónicos con 29,27% y el Sistema de Gestión Documental Quipux con 29,27%,
- ❖ Con respecto a evaluar si estos canales son efectivos, el 46,34% expreso estar de acuerdo, en que la Institución si aprovecha los recursos y herramientas de comunicación, para dar a conocer información de interés a los colaboradores, lo que nos indica una tendencia a la utilización de canales formales de comunicación, favoreciendo el contacto entre distintos niveles y áreas de la organización, al mismo tiempo que busca la consecución de objetivos, mediante la trasmisión de información que tiene un grado alto de fiabilidad y permite la toma de decisiones oportunas.
- ❖ Se pudo evidenciar que entre los factores que afecta la comunicación dentro del área de la Gerencia Nacional de Becas y Crédito del Instituto de Fomento al Talento Humano se encuentra la falta de confianza que sienten el 14,63% de colaboradores para comunicarse con sus compañeros de trabajo.
- ❖ El 56,10% de los colaboradores considera que la comunicación interna del IFTH propicia una buena coordinación dentro de su departamento de trabajo, además que el 53,66 % de los colaboradores conoce siempre sobre las decisiones que toma los

niveles directivos, lo que indica que se tiene una estructura de comunicación plana, abierta en la que fluye tanto la comunicación de manera vertical como horizontal.

- ❖ Entre los factores que afectan el desempeño laboral se puede evidenciar que el 12,20% de los colaboradores considera que rara vez el trabajo que realiza le permite hacer uso de sus habilidades y destrezas, además es importante recalcar que el 14,63 % de los colaboradores opinaron que poseen un grado medio de desarrollo de habilidades técnicas para desempeñar las actividades relacionadas a su puesto de trabajo, esto evidencia que algunos servidores no cuentan con los perfiles requeridos para las actividades que realizan.
  
- ❖ Con respecto a la cultura corporativa, existe un pequeño porcentaje de funcionarios que desconoce y no tiene claro cuál es la filosofía de la institución, esta situación se da porque al ingresar a la institución no recibieron una inducción adecuada.

## **Recomendaciones**

Después del análisis de los resultados que arrojó la aplicación del instrumento aplicado, las recomendaciones se enfocan en los siguientes aspectos:

- ❖ Hacer mayor énfasis en la comunicación ascendente, tratando de que el flujo de información circule, con el fin de que los analistas puedan aportar ideas a la institución sin temor a no ser tomados en cuenta.
  
- ❖ Dar confianza a los trabajadores para comunicar cuando los resultados no son los adecuados o cuando no se posee los conocimientos y habilidades técnicas para resolver problemas.

- ❖ Extender este tipo de investigaciones de comunicación a otras áreas críticas como pueden ser las Agencias Regionales, que al ser áreas que atienden directamente al usuario externo deben tener directrices claras.
- ❖ Mantener informado a todo el equipo, de datos o noticias que sea relevante para institución, así esta información no esté directamente relacionada con las actividades de algunos miembros del equipo.
- ❖ Es importante dar a conocer la misión, visión, valores y objetivos de la institución a los colaboradores para que todos se encuentren alineados a la consecución de objetivos de la organización.
- ❖ La comunicación interna debe ser coherente con la comunicación externa, se debe mantener una sola línea de comunicación para que la información que salga de la Institucional mantenga sentido integrador.

## **PAUTAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **Objetivos de la propuesta**

- Establecer ciertas pautas, que mejoren la comunicación interna para lograr aumentar el desempeño laboral de los colaboradores de la Institución.

### **Acciones principales (propuesta)**

- Implementar un manual de empleado que contenga información sobre la Institución que todos los colaboradores debería conocer. Este podría incluir la historia del Instituto de Fomento al Talento Humano, su misión, visión, valores, políticas de recursos humanos, organigrama.

- Implementar videoconferencias entre la Gerencia Nacional y las Agencias Regionales, esta permiten reducir los costos y dar orientación clara, dado que entre las funciones de la Gerencia Nacional esta dar directrices en los procesos de atención al usuario externo.
- Reuniones informativa que permitan a los gerentes o responsables de áreas comunicarse directamente con sus equipos, para mejorar la interacción personal y tocar temas que en la jornada laboral a veces no son tomados en cuenta.
- Foros de discusión, que permitan contar con la asesoría del departamento jurídico del Instituto de Fomento al Talento Humano para la resolución de casos que ingresan al Comité de Becas y Ayudas Económicas.
- Fomentar el reconocimiento y premiar los aportes, es importante que dentro de las estrategias de comunicación también se incentive al personal mediante la publicación de reconocimientos individuales y de equipos.
- Fomentar el intercambio de información entre las distintas áreas de toda la institución.

## Referencia Bibliográfica

- Aristóteles, *Retórica*, Editorial Aguilar. Madrid.
- Beltrán, L. R. (2011). Adiós a Aristóteles: la comunicación “horizontal”. *Revista ALAIC*, (7).
- Berlo, D. K. (1999). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría ya la práctica*. Buenos Aires.
- Braddock, R. (1958). An extension of the “Lasswell Formula”. *Journal of Communication*, 8(2), 88-93
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo*, 13, 5-7.
- Cisneros, J. (2002). El concepto de la comunicación: el cristal con que se mira. *Ambitos: Revista internacional de comunicación*, (7), 3.
- Chiavenato Idalberto. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*», Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana
- Cloutier, Jean. ( 1975) *L'ére D'emerec ou la communication audio-escrito-visuelle à L' heure des self-media*. Les Press de L' Université de Montréal, Segunda edición.
- Enciclopedia del holocausto recuperado de  
<http://www.ushmm.org/wlc/es/article.php?ModuleId=10007439>
- Fantoni, Á. L. C. (2006). *Comunicación total*. Esic Editorial.
- Fonseca Yerena Maria del Socorro (2000), *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*, Primera Edición, de, Pearson Educación, México, Pág. 4.
- Galeano, E. C. (1997). *Modelos de comunicación*. Macchi.
- García, María (2001): La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista proyecciones*. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001.
- Instituto de fomento al Talento Humano.  
<http://www.fomentoacademico.gob.ec/historia-del-iece/>
- Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos
- Koontz, Harold y Weihreich, Heinz (1991): *Elementos de Administración*. McGraw-Hill, Madrid.

- Lasswell, H. (1927). *Técnica de Propaganda en la Guerra Mundial*. Nueva York, Alfred Knopf.
- Llacuna J. y Pujol L. (2008) *La comunicación en las organizaciones* Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y asuntos sociales España.
- Mejía, L, Balkin, D y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Quinta edición. Editorial Pearsons / Prentice hall.
- Organización Internacional del Trabajo (1997). *Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas*.
- Perdomo Rosales Vanessa. (2011, noviembre 11). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional>.
- Pizzolante, Í. (2011). El desafío de modelar el entorno. *Comunicación*.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Serrano, M. J. E. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Editorial Paraninfo.
- Schramm, W. (1954). "How communication works". En: Schramm, W. (ed.). *The Process and Effects of Mass Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Shannon, C. E., Montes, S., Weaver, W., Machado, T. B., & Pérez-Amat, R. (1981). *Teoría matemática de la comunicación*.
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce (2007) *Fundamentos de Marketing*, Decimocuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana.
- Schramm, W. (1954). "How communication works". En: Schramm, W. (ed.). *The Process and Effects of Mass Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*.

## ANEXOS

### ANEXO 1



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Encuesta al usuario interno

**Objetivo:** Identificar la Incidencia de la comunicación interna en el desempeño laboral del personal de las distintas áreas del Instituto de Fomento al Talento Humano

*La presente encuesta es discrecional y su finalidad es únicamente investigativa, no representa ninguna repercusión en su situación laboral o personal.*

INFORMACIÓN GENERAL			
Edad		Genero	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
Tipo de relación laboral	Contrato <input type="checkbox"/> Nombramiento <input type="checkbox"/>		Tiempo de Servicio
PREGUNTAS: Marque con una ( x ) la respuesta escogida por Usted.			
1. ¿Conoce la visión y la misión de la Institución?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
2. ¿Se siente identificado con los valores, principios y objetivos de la Institución?			
totalmente identificado	<input type="checkbox"/>	identificado	<input type="checkbox"/>
poco identificado	<input type="checkbox"/>	nada identificado	<input type="checkbox"/>
3. ¿Considera que la comunicación interna del IFTH propicia una buena coordinación dentro de su departamento de trabajo?			
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
4. ¿Siente que se aprovechan los recursos y herramientas de comunicación, para dar a conocer información de interés a las o los servidores de la Institución?			
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
5. ¿De las siguientes herramientas que dispone la Institución, cual es la más utilizada para recibir y enviar información?			
LLAMADAS TELEFONICA	<input type="checkbox"/>	E-MAIL	<input type="checkbox"/>
QUIPUX	<input type="checkbox"/>	CHATS	<input type="checkbox"/>
6. ¿Qué Cantidad de la información que recibe es de carácter informal?			
ALTO	<input type="checkbox"/>	MEDIO	<input type="checkbox"/>
BAJO	<input type="checkbox"/>	NADA	<input type="checkbox"/>
7. ¿Considera que la información que reciben de las diferentes áreas es confiable?			
muy confiable	<input type="checkbox"/>	confiable	<input type="checkbox"/>
poco confiable	<input type="checkbox"/>	nada confiable	<input type="checkbox"/>
8. ¿Con que frecuencia conoce sobre las decisiones que toma los niveles directivos?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>	CON FRECUENCIA	<input type="checkbox"/>
RARA VEZ	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>
9. ¿Al comunicarse con sus compañeros se siente en confianza?			
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
10. ¿Considera que los niveles directivos está al tanto del trabajo que usted realiza?			
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
11. ¿Considera que cuenta con toda las herramientas para generar información confiable?			
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**Memorando Nro. IFTH-GPL-2016-0231-M**

**Quito, D.M., 13 de abril de 2016**

**PARA:** Sra. Ing. Diana Elizabeth Casanova Sornoza  
**Analista de Becas 3**

**ASUNTO:** Alcance al Memorando Nro. IFTH- GBE-2016-0523-M de 22 de marzo de 2016

De mi consideración:

En atención al Memorando en referencia, y luego de analizar la información adjunta al mencionado documento, esta Gerencia no encuentra inconveniente alguno en la aplicación de la encuesta en su versión original.

Información que ponemos en su conocimiento para los fines pertinentes.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,



Mgs. José Andrés López Jaramillo  
**GERENTE DE PLANIFICACIÓN**

Referencias:

- IFTH-GBE-2016-0657-M

Copia:

Sr. Psic. Ind. Jhonathan Alain Richards Naranjo  
**Gerente de Talento Humano**