



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN**

**CARRERA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

Trabajo de tesis previa a la obtención del título de:

Licenciada en relaciones públicas y comunicación organizacional

Tema: INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA, EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE DESARROLLO E IMPORTACIÓN DE TECNOLOGÍA Y LOCALIZACIÓN, DE LA CIUDAD DE QUITO.

Caso de estudio: EMPRESA LOCATION WORLD.

Autora: Lucy Michelle Regalado Moncayo.

Director: Gonzalo Pacheco.

Fecha: Septiembre 2014

Quito-Ecuador

HOJA DE RESPONSABILIDAD

“Del contenido del presente trabajo se responsabiliza su autora”

Lucy Michelle Regalado Moncayo

C.I. 1716459365

DEDICATORIA

A mis padres Carlos y Luci y a mi hermano Carlos, que han sido puntos fundamentales en todo mi desarrollo personal y profesional y me han brindado su apoyo constante en especial para poder culminar este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por haberme permitido culminar el desarrollo de este trabajo y las bendiciones que ha hecho llegar a mi vida.

De igual manera, agradezco a la Universidad Tecnológica Equinoccial por brindarme los conocimientos para mi desarrollo profesional.

A mi tutor Gonzalo Pacheco, y a mis lectores Jenny Cedeño, y Rene Arboleda por su asesoría profesional y guía en el desarrollo de este trabajo.

También me gustaría agradecer a mis profesores quienes con su experiencia y motivación han logrado que pueda terminar con éxito mis estudios.

Además agradezco a mi padre Carlos por ser mi guía y mi apoyo fundamental para culminar el presente trabajo y a mis amigas que fueron parte de mi desarrollo tanto profesional como personal y que siempre estuvieron prestas a apoyarme.

Muchas Gracias

Michelle R.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
PROTOCOLO DE TESIS.	3
I. Planteamiento del Problema.	3
II. Título.	4
III. Tema.	4
IV. Objetivo General.	4
V. Objetivos Específicos.	4
VI. Justificación de la investigación.	4
VII. Hipótesis o idea a Defender.	5
CAPÍTULO I.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
<i>La comunicación interna y su relación con el desempeño laboral.</i>	6
1. La comunicación:	6
1.1. Antecedentes	6
1.1.1. El nacimiento de la comunicación organizacional.	6
1.1.2. La comunicación organizacional en América Latina:	7
1.1.3. La comunicación organizacional en Ecuador:.....	8
1.2. Aspectos generales de comunicación	8
1.2.1. Definiciones:	8
1.2.2. Elementos de la comunicación:	10
1.2.3. Tipos de comunicación:	12
1.2.3.1. Nivel personal	12
1.2.3.2. Nivel empresarial:	14
1.3. La comunicación organizacional:	17
1.3.1. Definición:	17
1.3.2. Importancia	18
1.3.3. Objetivos	19

1.3.4.	Perspectivas	19
1.4.	La comunicación interna:	22
1.4.1.	Definición de la comunicación interna:.....	22
1.4.2.	Importancia de la comunicación interna.....	24
1.4.3.	Objetivos de comunicación interna	26
1.4.4.	Flujos de comunicación interna.....	27
1.4.5.	Tipos de comunicación.	29
1.4.6.	Herramientas de comunicación interna.....	30
1.4.7.	Herramientas de comunicación interna 2.0:.....	30
1.4.8.	Evaluación de comunicación interna.....	31
1.4.9.	El plan de comunicación Interna.	34
1.4.9.1.	Definición:	34
1.4.9.2.	Importancia del plan de comunicación interna:	35
1.4.9.3.	Objetivos del Plan de Comunicación Interna - PCI:	35
1.4.9.4.	Los públicos en el plan de comunicación interna:.....	36
1.4.9.5.	Tipos de públicos en el plan de comunicación interna:.....	37
1.4.9.6.	Fases para el desarrollo e implementación del plan de comunicación interna:	38
1.5.	El desempeño laboral:.....	41
1.5.1.	Definición de desempeño laboral:.....	43
1.5.2.	Teoría del desempeño laboral	44
1.5.3.	Factores que influyen en el desempeño laboral:.....	44
1.5.4.	Liderazgo y el desempeño laboral:	47
1.5.5.	Motivación y desempeño laboral:.....	50
1.5.6.	Evaluación del desempeño laboral:	53
1.5.6.1.	Definición	53
1.5.6.2.	Importancia de la evaluación del desempeño laboral	54
1.5.6.3.	Evaluación del desempeño laboral por competencias:	54
1.5.6.3.1. Qué son las competencias laborales	54
1.5.6.3.2. Tipos de competencias laborales	55

1.5.6.3.3.Objetivos de la evaluación por competencias.	55
1.6. Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral	56
CAPÍTULO II.....	59
MARCO CONTEXTUAL.....	59
<i>Situación actual de la comunicación interna y el desempeño laboral en Location World.....</i>	59
2. Generalidades Location World:	59
2.1. Constitución Location World.....	59
2.2. Ubicación geográfica Location World:	60
2.3. Antecedentes de Location World:.....	60
2.4. Location World en el mercado:.....	61
2.5. Valores Organizacionales:	62
2.6. Organigrama:	63
2.7. Principales productos y servicios:	64
2.8. Políticas Location World:.....	65
2.8.1. Política de asignación de objetivos:	65
2.8.2. Política de evaluación al personal.....	65
2.9. Herramientas de evaluación anual:	66
2.9.1. Plantilla evaluación de objetivos:	66
2.9.2. Formato evaluación por competencias:	67
2.10. La comunicación interna en Location World:.....	67
CAPÍTULO III.....	69
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	69
3. Planteamiento de investigación.	69
3.1. Objetivos de la investigación:.....	70
3.1.1. Objetivo General:	70
3.1.2. Objetivos específicos:	71
3.2. Tipo de investigación.....	71

3.3.	Tipo de estudio.....	72
3.4.	Metodología de la investigación:	73
3.4.1.	Métodos Teóricos:	73
3.4.2.	Método Empírico:.....	73
3.5.	Fuentes de investigación:.....	74
3.6.	Unidad de análisis:	74
3.6.1.	Población de estudio:.....	74
3.6.2.	Muestra:.....	74
3.7.	Distribución de la población y herramientas utilizadas:	75
3.8.	Técnicas e instrumentos de recolección de información:.....	76
3.8.1.	Encuesta:.....	77
3.8.1.1.	Criterio para la selección de las preguntas de las encuestas:.....	79
3.8.1.2.	Modelo de Encuesta:	82
3.8.2.	Entrevista:	86
3.8.2.1.	Objetivo de la entrevista:.....	86
3.8.2.2.	Cuestionario de entrevista	86
CAPÍTULO IV		87
<i>Diagnóstico de la comunicación interna y el desempeño laboral en Location World.....</i>		87
4.	Desarrollo de la investigación	87
4.1.	Tabulación, interpretación y análisis de los resultados de la encuesta.....	88
BLOQUE: A INFORMACIÓN GENERAL DE LOS ENCUESTADOS ..		88
BLOQUE B: EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....		90
BLOQUE C: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA		95
BLOQUE D: TIPOS Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....		98
BLOQUE E: EXPECTATIVAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....		100
4.2.	Análisis de las entrevistas	102
4.3.	Efectividad de la comunicación interna en Location World	104
4.4.	Evaluación del desempeño laboral de Location World.....	105

4.5.	Comprobación de la hipótesis.	107
4.6.	Conclusiones de la investigación:	108
4.7.	Recomendaciones de la investigación:	110
CAPÍTULO V		111
PROPUESTA DE TESIS		111
<i>Diseño de un modelo de plan de comunicación interna para Location</i>		
<i>World</i>.....		111
5.	Plan de comunicación interna:	111
5.1.	Introducción:.....	111
5.2.	Análisis Situacional:	111
5.2.1.	FODA comunicacional de Location World:.....	112
5.2.2.	Problemas de comunicación interna:	112
5.3.	Matriz Causa-Efecto:.....	114
5.4.	Justificación de objetivos del plan de comunicación	114
5.5.	Objetivos plan de comunicación interna:.....	115
	Objetivo General	115
	Objetivos Específicos:	116
5.6.	Estrategias y tácticas comunicacionales:	116
5.6.1.	Matriz estrategias y tácticas:.....	117
5.6	Matriz de evaluación:	124
5.7	Presupuesto:	125
6.	CONCLUSIONES:	126
7.	RECOMENDACIONES:	127
8.	BIBLIOGRAFÍA	128
9.	ANEXOS:.....	134
9.1	Anexo 1: Plantilla de definición de objetivos.	134
9.3	Anexo 3: Metodología de la evaluación del desempeño.....	136
9.4	Anexo 4: Modelo de invitación planificación participativa	138
9.5	Anexo 5: Modelo de fondo de pantalla	139

9.6 Anexo 6: Propuesta premios.	140
9.7 Anexo 7: Temario, agenda y cotización de la capacitación comunicación efectiva- herramientas de comunicación.....	141
9.8 Anexo 8: Propuestas nuevas herramientas de comunicación interna.....	143
9.9 Anexo 9: Actividades de integración y trabajo en equipo.	146
9.10 Anexo 10: Formato ordenes de trabajo	149
9.11 Anexo 11: Actividades de retroalimentación	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos y flujos de la comunicación interna.....	29
Tabla 2: Teoría X, Y Mc Gregor	53
Tabla 3: Productos y servicios Location World	64
Tabla 4: Distribución de la población	75
Tabla 5: Plan de recolección de información	76
Tabla 6: Objetivos de encuesta.....	77
Tabla 7: Proposito de las preguntas de la encuesta	79
Tabla 8: Efectividad de la comunicación interna en LW.....	104
Tabla 9: Desempeño laboral Location World	105
Tabla 10: Relación desempeño laboral y efectividad de la comunicación interna en Location World	107
Tabla 11: FODA de comunicación Location World	112
Tabla 12: Matriz causa- efecto problemas comunicacionales Location World	114
Tabla 13: Matriz estrategias y tácticas objetivo 1.....	117
Tabla 14: Cronograma de actividades objetivo 1	118
Tabla 15: Matriz de estrategias y tácticas objetivo 2.....	119
Tabla 16: Cronograma de actividades objetivo 2.....	120
Tabla 17: Matriz estrategias y tácticas objetivo 3.....	121
Tabla 18: Cronograma de actividades objetivo 3.....	122
Tabla 19: Matriz de estrategias y tácticas objetivo 4.....	122
Tabla 20: Cronograma actividades objetivo 3.....	123
Tabla 21: Matriz evaluación objetivos	124
Tabla 22: Presupuesto plan de comunicación interna	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: La comunicación	10
Gráfico 3: Elementos de la comunicación	10
Gráfico 4: Descripción elementos de la comunicación	11
Gráfico 5: Comunicación corporativa	15
Gráfico 6: Comunicación organizacional	15
Gráfico 7: Comunicación institucional	17
Gráfico 8: Comunicación externa.....	20
Gráfico 9: Comunicación interna.....	21
Gráfico 10: Comunicación interna al servicio de la gestión	26
Gráfico 11: Flujos de comunicación interna	28
Gráfico 12: Mapa de públicos internos.....	38
Gráfico 13: Fases del plan de comunicacion interna.....	39
Gráfico 14: Desempeño y rendimiento laboral	43
Gráfico 15: Factores que influyen en el desempeño laboral.....	47
Gráfico 16: Pirámide de las necesidades.....	51
Gráfico 17: Teoría del factor dual de Herzberg	52
Gráfico 18: Constitución Location World	59
Gráfico 19: Organigrama Location World.....	63
Gráfico 20: Población de estudio por áreas de trabajo.....	76
Gráfico 21: Género de los encuestados.....	88
Gráfico 22: Edad de los encuestados	89
Gráfico 23: Tipo de información que reciben los colaboradores.....	90
Gráfico 24: Información que reciben los colaboradores para realizar el trabajo	93
Gráfico 25: Herramientas de comunicación interna más utilizadas	95
Gráfico 26: Herramientas más eficientes de comunicación interna	97
Gráfico 27: Tipos y flujos de comunicacion en Location World.....	98
Gráfico 28: Herramientas de comunicacion deseadas	100
Gráfico 29: Actividades para promover la comunicación interna	101
Gráfico 30: Efectividad de la comunicación interna en Location World	104
Gráfico 31: Desempeño laboral Location World.....	106
Gráfico 32: Relación de la efectividad de la comunicación interna y el desempeño laboral Location World	107

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis es una investigación y propuesta basada en el análisis de la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral, de las empresas del sector de tecnología en la ciudad de Quito.

En referencia que, el desempeño laboral es un factor esencial para la supervivencia de las organizaciones y a su vez es una de las preocupaciones más importantes de los empresarios en el mundo, hace que este tema se vuelva muy sensible; sin embargo, el presente trabajo se desarrolla con visión analítica en cinco capítulos, en los que se tratan temas sobre la comunicación interna y el desempeño laboral.

En el primer capítulo o marco teórico, se abordan dos temas base para el desarrollo de la presente tesis, el primer tema está relacionado con la comunicación interna y sus componentes como son: elementos, tipos, funciones, objetivos y herramientas; en el segundo tema se encuentra lo relacionado a la medición del desempeño laboral en las organizaciones, junto con el apoyo de teorías, documentos y libros que ayudarán a un mejor conocimiento, análisis y guía para la propuesta.

En el segundo capítulo o el marco contextual se encuentran las generalidades de la empresa Location World, así como sus valores organizacionales, organigrama, políticas y principalmente la forma de evaluación del desempeño que realizan al personal; toda esta información con el fin de conocer y familiarizarse con la empresa a la que se realizará el estudio y análisis.

En el tercer capítulo o metodología de investigación, se describen las técnicas y herramientas de investigación en donde se hace referencia a los objetivos, la metodología y las estrategias que se aplican para la recolección de información.

En el cuarto capítulo o análisis y diagnóstico, se encuentra el estudio realizado sobre la información recolectada en el capítulo anterior, se comprueba la hipótesis de esta tesis y se registran las conclusiones y recomendaciones de la investigación como insumo para desarrollar la propuesta en el siguiente capítulo.

En el quinto y último apartado se desarrolla la propuesta del presente trabajo, en este caso es un plan de comunicación interna, lo que ayudará a mejorar la comunicación interna y por ende el desempeño laboral que existe en la empresa Location World.

PROTOCOLO DE TESIS.

I. Planteamiento del Problema.

La buena comunicación en una empresa implica disponer de información pertinente, confiable y oportuna para actuar o facilitar el cumplimiento de procesos productivos y de cambio, e influir en el quehacer de las personas, hacia el bienestar individual y de la empresa. Tomando en cuenta que la comunicación interna es la base para difundir objetivos, metas y la razón de existencia de una empresa, sus colaboradores deben estar bien informados para contribuir en el desarrollo de las metas y planes estratégicos y alcanzar los objetivos institucionales.

Por otro lado, el papel del área de recursos humanos en las empresas es seleccionar, desarrollar y evaluar a los colaboradores de la organización, que al complementarlo con buena comunicación interna, se desarrollan factores orientados a liderar, motivar y crear un clima laboral en el que los trabajadores aportan positivamente hacia la empresa, creando un ambiente favorable para la evaluación del desempeño.

Con lo expuesto anteriormente, se identifica el apoyo que brinda la comunicación interna al desempeño laboral, por lo que se puede decir que, un personal bien informado se desenvuelve mejor y cumple de mejor manera con su trabajo y responsabilidades asignadas; mientras que alguien que al que no le llegó la información veraz, clara y oportuna, no puede cumplir con normalidad su trabajo, generando descoordinación en el desarrollo de las actividades y en el funcionamiento organizacional, provocando dificultad en alcanzar las metas de la empresa e influyendo en el ambiente laboral, convirtiéndose en el verdadero problema de las empresas en general.

II. Título.

Incidencia de la comunicación interna, en el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas del sector de desarrollo e importación de tecnología y localización, de la ciudad de Quito.

Caso de estudio: Location World 2011-2012

III. Tema.

Incidencia de la comunicación interna, en el desempeño laboral.

IV. Objetivo General.

Analizar la situación actual de la comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Location World.

V. Objetivos Específicos.

- ✓ Relacionar la comunicación interna y el desempeño laboral.
- ✓ Determinar la situación actual de la comunicación interna y del desempeño laboral en Location World.
- ✓ Realizar un análisis y diagnóstico de la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores en Location World.
- ✓ Diseñar una propuesta de comunicación interna, orientada a mejorar la comunicación interna y promover un mejor desempeño laboral en Location World.

VI. Justificación de la investigación.

En la actualidad, el tema de comunicación interna unido al de tecnologías de la información se ha desarrollado de una manera impresionante, utilizando medios de transmisión de alta velocidad, permitiendo disponer de información en tiempo real y facilitando la toma de decisiones institucionales, empresariales y personales, llegando a establecerse que el poder está donde está la información o donde quien la posee.

Por otro lado, el buen desempeño laboral es determinante para la consecución de los objetivos empresariales y con ellos el cumplimiento de la razón de ser

de cada empresa, desempeño que se ve influenciado por una serie de factores individuales como formación, destrezas, adaptabilidad, motivación, iniciativa, actitud y quizá lo más importante el conocimiento basado en la información específica del trabajo a realizar en el contexto empresarial. Estudios realizados por Jorge Aguilera y Geovanny Orejuela determinan que “entre el 80 y el 100 por ciento de los problemas de gestión en las empresas latinoamericanas, tiene su origen en los procesos de comunicación interna.”¹ (AGUILERA & OREJUELA, ¿Cuáles son los problemas empresariales mas comunes?, 2012)

En un escenario de alta competitividad actual, las empresas que quieren mantenerse saludables están obligas a funcionar al ritmo que el mercado exige, sin perder de vista las características de criticidad y sensibilidad de las comunicaciones en general y en particular en el ambiente interno, para una mejor gestión.

El caso de Location World, empresa en la que trabajo, no es la excepción y por lo tanto el desempeño laboral es determinante para su existencia, es por esto que en la presente investigación se toma como caso de estudio y se trata de analizar cómo el desempeño laboral es afectado por la efectividad de la comunicación interna que maneja la empresa.

VII. Hipótesis o idea a Defender.

La efectividad de la comunicación interna influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de Location World

- ✓ Variable independiente: Efectividad de la comunicación interna
- ✓ Variable dependiente: Desempeño laboral.

¹ AGUILERA. Jorge; OREJUELA. Geovanny: “¿Cuáles son los problemas empresariales más comunes?”. http://www.empleo.com/colombia/tendencias_laborales/-cuneles-son-los-problemas-empresariales-mnes-comunes/6587206 . Consulta: 2013

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

La comunicación interna y su relación con el desempeño laboral.

En el presente capítulo se presentan varias teorías y conceptos de la comunicación organizacional desde sus antecedentes hasta sus tipos, y específicamente nos centraremos en la comunicación interna, además se presentan los principales temas relacionados al desempeño laboral, con lo cual se dispone de una base de conocimientos para el desarrollo de la presente tesis.

1. La comunicación:

1.1. Antecedentes

1.1.1. El nacimiento de la comunicación organizacional.

Para abordar sobre el origen de la comunicación organizacional, se resalta lo que dice Daniel Fernando López Jiménez en su libro *Comunicación Empresarial*: “Inicialmente en Europa la sociología abordó el fenómeno comunicativo desde la problemática social de las fábricas en la llamada *Revolución Industrial*, en pleno auge del pensamiento clásico y científicista del concepto del trabajo, donde se profundizó la estructura unidireccional del mensaje, convirtiéndole a la comunicación en solo información oficial.

Las tendencias de la especialización del trabajo y su desarrollo formal, {Fayol 1990} dan origen a la organización moderna de la administración {Taylor 1914} donde la estructura funcional por departamentos se deriva de la organización burocrática {Weber 1919}, logrando que la comunicación encuentre nuevos escenarios para el desarrollo de la información.

Durante la década de los años cuarenta, Maslow {1943} profundizó a partir de métodos experimentales o grupos de control la relación comunicación

– productividad, donde a pesar de las críticas de los empiristas sobre los métodos utilizados en sus investigaciones, dio aportes significativos a la comunicación en las empresas abriendo camino a la relación comunicación - motivación, que sería posteriormente uno de los pilares de la comunicación actual en las organizaciones.” (LOPEZ D. , 2011)²

1.1.2. La comunicación organizacional en América Latina:

La comunicación organizacional ha generado un interés en las instituciones porque brinda múltiples y variadas estrategias de comunicación que compactan los intereses de la empresa y su desarrollo, también buscan que el sistema de comunicación se genere en toda la organización logrando que todo el personal se encuentre bien informado, con el fin de crear una solidez empresarial.

Como ejemplo tenemos los datos expuestos por Jorge Aguilera y Geovanny Orjuela (2008) en su artículo “¿Cómo está la Comunicación Interna en América Latina? En el cual genera un sustento al afirmar que de un promedio de 32 empresas encuestadas por país desde México hasta Argentina y Chile, pasando por El Salvador, Venezuela y Colombia, permite establecer que entre un 80 y 100 % de los problemas de gestión en las empresas latinoamericanas han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes.”³ (AGUILERA & OREJUELA, Estado de la comunicacion interna en entidades del distrito, 2012)

Además la comunicación organizacional aún sigue en busca de su papel protagónico dentro de las organizaciones y su reconocimiento y validez para que las empresas apuesten parte de sus recursos en la gestión de la comunicación.

² Cfr.: LOPEZ, Daniel: “Comunicación empresarial- Centro de investigaciones de la comunicación corporativa organizacional”. Editorial Ecoe. Bogotá, Colombia. 2008. Págs.220-227

³AGUILERA. Jorge; OREJUELA. Geovanny: “Estado de la Comunicación Interna en Entidades del Distrito”. <http://comunicacionparaentidadesdegobierno.blogspot.com/2009/03/estado-de-la-comunicacion-interna-en.html>Consulta: Enero 2013

1.1.3. La comunicación organizacional en Ecuador:

Para abordar el tema de la comunicación organizacional en el Ecuador, tomamos como referencia lo manifestado por Hugo Cadavid en uno de sus artículos: “Actualmente el desarrollo de la comunicación organizacional y sus ámbitos de acción en las empresas ecuatorianas se ha ido desarrollando, gracias a diferentes factores que posee cada organización; este crecimiento aseguraría el responder, acertadamente, a las exigencias de la globalización y de la apertura comercial y cultural.

Además en el Ecuador como en otros países la competencia por posicionamiento institucional es desarrollada con grandes esfuerzos como es el caso del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina CIESPAL; que recién en el 2003 realizó El Primer Congreso Iberoamericano de Comunicación Estratégica para Organizaciones, con el cual genera una gran contribución y abre nuevas puertas en el área comunicacional para el Ecuador, ya que posee espacios para compartir conocimientos, oportunidades y experiencias de la comunicación organizacional y sus responsables.” (CADAVID, 2012)⁴

Confirmando que una de las piezas fundamentales para el desarrollo efectivo de las organizaciones en el Ecuador, es la comunicación organizacional y sobre todo el saber manejarla a favor de los intereses de la organización y sus colaboradores.

1.2. Aspectos generales de comunicación

1.2.1. Definiciones:

Las comunicaciones, son las herramientas que nosotros, como seres humanos usamos para interpretar, reproducir, mantener y transformar el significado de las cosas.

⁴ Cfr.: CADAVID. Hugo: “Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI”. Editorial: Ciespal. Quito- Ecuador. 2012

Tomando en cuenta la definición de la autora Andrea Olivera “Ser humano implica, estar en comunicación dentro de alguna cultura humana. La comunicación, entonces, constituye la esencia de la cultura, de la empresa, de la vida misma.” (OLIVERA, 2013)⁵

Otro concepto de la comunicación, según Michael Ritter es: “la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor.”⁶ (RITTER, 2008)

Por otro lado Rita Burneo en una de sus publicaciones menciona: “La comunicación se refiere al proceso especial que hace posible la interacción entre la especie humana y permite a los hombres ser sociables. La comunicación de las Relaciones Públicas es un proceso que comprende un intercambio de hechos, puntos de vista e ideas entre una organización de negocios o sin propósito de lucro y sus públicos, a efecto de llegar a un entendimiento mutuo. Existen tres puntos importantes que deben considerarse: primero, la comunicación debe abarcar a dos o más personas; segundo, es un intercambio de información de ida y vuelta; y tercero, implica entendimiento.”⁷ (BURNEO, 2012)

Tomando en cuenta los conceptos de los autores citados anteriormente, se puede concluir que la comunicación, es un intercambio de información entre dos o más entidades, convirtiéndose en el conocimiento como directriz para desarrollar todas las actividades del ser humano.

⁵. Cfr.: OLIVERA. Andrea: “Qué es la comunicación” <http://lacomunicacionandrea.blogspot.com/>. Consulta: Enero 2013

⁶. RITTER, Michael: “Cultura Organizacional”. Editorial La Cruzija. Buenos Aires, Argentina. 2008. P.29

⁷ BURNEO. Rita: “Tipos de comunicación”

<http://blogs.utpl.edu.ec/comunicacionorganizacional/2009/05/27/tipos-de-comunicacion/>. Consulta: Enero 2013



Gráfico 1: La comunicación

Fuente: <http://guadalupechancomunicacionorganizacion.blogspot.com/2012/09/antecedentes-de-la-teoria-de-las.html>

Elaborado por: María Guadalupe

1.2.2. Elementos de la comunicación:

Daniel Yépez en su publicación sobre los modelos de comunicación manifiesta: “Actualmente, uno de los modelos más desarrollados y utilizados es el que elaboraron dos autores clásicos de la materia: Shannon y Weaver 1948 Los elementos básicos que proponen son: Emisor o fuente, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor, y retroalimentación.”⁸ (YEPEZ, 2009)



Gráfico 2: Elementos de la comunicación

Fuente: <http://www.elementosdelacomunicacion.com/>

Elaborado por: Jorge Carrera

Jorge Carrera en su artículo sobre los elementos de la comunicación dice: “Los elementos de la comunicación son emisor - receptor, los

⁸ YEPEZ. Daniel: “Modelos de comunicación”. <http://danielcomunicacionnoverbal.blogspot.es/1252539926/>. Consulta: Enero 2013

mensajes, los canales, el ruido, la retroalimentación y ajuste. Todos estos elementos son importantes para el proceso de comunicación.”⁹
(CARRERA, 2013)

Además se muestra un organigrama del mismo autor, con los significados que tienen cada uno de los elementos de la comunicación, en este caso el autor aumenta más elementos, como el contexto y el ruido, que considera que son parte de la comunicación.

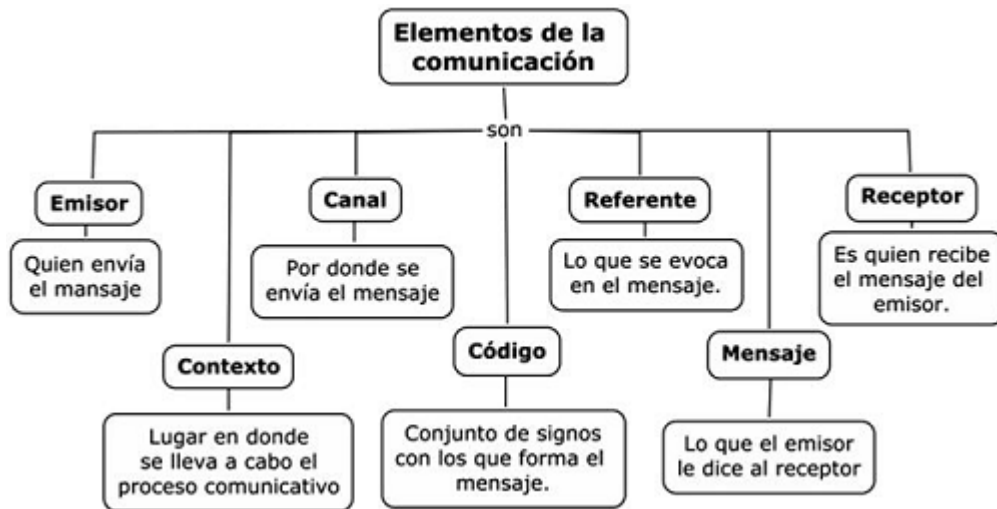


Gráfico 3: Descripción elementos de la comunicación

Fuente: <http://www.elementosdelacomunicacion.com/>

Elaborado por: Jorge Carrera

En base a lo expresado por los autores citados anteriormente, se puede resaltar la coincidencia de que para el desarrollo de la comunicación se necesita al emisor, receptor, el mensaje, el canal, y una respuesta; con lo que se llevaría a cabo una comunicación bidireccional, de recomendable aplicación en el ámbito laboral.

⁹ CARRERA. Jorge: “Elementos de la comunicación” <http://www.elementosdelacomunicacion.com/>. Consulta enero 2013.

1.2.3. Tipos de comunicación:

1.2.3.1. Nivel personal

✓ **Comunicación interpersonal:**

Danilo Medina en su publicación de la comunicación interpersonal, define este tipo de comunicación de la siguiente forma: “Es el tipo de comunicación bidireccional en el cual se lleva a cabo un proceso de intercambio de información, sentimientos, emociones, etc., entre personas o grupos.”¹⁰ (MEDINA, 2009)

Por su parte, el autor Javier Mora en su artículo comunicación interpersonal dice: “La comunicación interpersonal es la actividad humana mediante la cual un sujeto promotor manifiesta sus contenidos de conciencia mediante una forma perceptible por los sentidos, a un sujeto receptor, con el objeto de que éste tenga acceso a esos mismos contenidos de conciencia, de esta manera esos contenidos pasan a ser de ambos o comunes intencionalmente.”¹¹ (MORA, 2013)

Tomando en cuenta los conceptos emitidos por estos autores, se puede concluir que este tipo de comunicación es aquella que se genera y exterioriza entre dos o más personas de una forma bidireccional, y que se encuentran físicamente próximas, además se puede decir que, es la comunicación que se utiliza frecuentemente en el diario vivir.

Además, existen los siguientes tipos de comunicación, tomado de la página ehow del autor Dawn Westin:

¹⁰ MEDINA. Danilo: “Comunicación interpersonal”. <http://www.retoricas.com/2009/09/comunicacion-interpersonal.html>. Consulta: Enero 2013

¹¹ MORA. Javier: “Comunicación interpersonal”. http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n_Interpersonal. Consulta: Enero 2013

✓ Comunicación intrapersonal:

“La comunicación intrapersonal también se conoce como un habla para sí mismo o pensamiento, y se refiere a las formas en que nos comunicamos con nosotros mismos. Utilizamos este tipo de comunicación para planificar nuestra vida, ensayar situaciones antes de llevarlas a cabo, y decirnos qué hacer o no hacer. La forma en que nos comunicamos con nosotros mismos afecta en gran medida nuestra autoestima. Una persona que se dice a sí mismo yo soy muy estúpido cuando falla en un examen, probablemente tendrá un autoestima más pobre que una persona que piensa Lo hice muy bien en los cuatro exámenes anteriores. Debo sólo estar teniendo un mal día y lo haré mejor la próxima vez.

✓ Comunicación pública:

La comunicación pública se refiere a los discursos públicos que entregamos delante de una audiencia. Este tipo de comunicación tiene tres propósitos principales: entretener, persuadir y/o informar. Es diferente de otras formas de interacción en que requiere mayores niveles de planificación y preparación por parte del hablante y supone una interacción menos directa. Los miembros de la audiencia aún interactúan con el hablante en su mayoría a través de símbolos no verbales, pero hay un menor grado de dar y recibir del que hay en las conversaciones uno a uno.

✓ Comunicación de masas

La comunicación de masas se refiere a cualquier tipo de medio que se utiliza para comunicarse con audiencias masivas. Los ejemplos de los medios de comunicación incluyen libros, televisión, radio, películas, tecnologías informáticas, revistas y periódicos. Aunque esta comunicación incluye ciertas tecnologías informáticas, no incluye tecnologías como el correo electrónico, que se utiliza para

comunicarnos con alguien. La comunicación de masas es responsable de darnos puntos de vista de los acontecimientos, temas y personas de culturas diferentes a la nuestra. Esto nos permite aprender lo que está pasando en lugares distantes del mundo y nos permite aprender los puntos de vista de las personas y las culturas con las que no tenemos contacto directo.”¹² (DAWN, S/F)

1.2.3.2. Nivel empresarial:

El autor Darío Ramos, en su libro de comunicación corporativa manifiesta: “La comunicación empresarial incluye todas las actividades de comunicación de una organización.”¹³ (MURIEL & ROTTA, 2012)

A su vez la comunicación empresarial se divide en los siguientes tipos o dimensiones de comunicación:

✓ Comunicación corporativa:

En el blog de Fanny Saraí Campos se encuentra que: “La Comunicación corporativa se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen al exterior en este caso al mercado, en una forma eficiente. La comunicación corporativa es uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr todos los objetivos y metas que se ha propuesto la institución. Llamaremos Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. En pocas palabras la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que

¹² DAWN. Westin: “Tipos y niveles de comunicación”. http://www.ehowenespanol.com/tipos-niveles-comunicacion-info_315632/. Consulta: Julio 2014

¹³ Cfr.: Muriel María Luisa y Rotta, Gilda. 2012. "Comunicación Institucional: enfoque social de las relaciones públicas". Quito. Edit. Ciespal.

la empresa dice sobre sí misma. *Hacer las cosas bien, y darlas a conocer.*



Gráfico 4: Comunicación corporativa

Fuente: <http://www.alvaroaudiovisuales.com/tag/bautizos/>

Elaborado por: Álvaro audiovisuales

✓ **Comunicación organizacional:**

En cuanto a la comunicación organizacional manifiesta: La comunicación organizacional es 100 por ciento operativa; esta es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones o empresas para relacionar sus necesidades e intereses, con los de su personal y con la sociedad. Nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad. Asimismo, es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad.



Gráfico 5: Comunicación organizacional

Fuente: <http://comuncaya.wordpress.com/2012/07/26/la-comunicacion-organizacional-como-gestora-del-conocimiento-y-la-responsabilidad-social/>

Elaborado por: Comuncaya

En razón de que el presente trabajo se enfoca en la comunicación interna, que es parte de la comunicación organizacional, más adelante se analiza con mayor detalle.

✓ Comunicación institucional:

Finalmente sobre la comunicación institucional manifiesta que: “La Comunicación Institucional genera la imagen de una institución; es aquella que se realiza de modo organizado por una institución y dirigida a las personas y grupos del entorno social donde realiza su actividad. Su objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, dándose a conocer socialmente y proyectando una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.” (CAMPOS, 2013)¹⁴

Por otra parte José María la Porte, en su publicación de la web dice: “La comunicación institucional como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el desarrollo de su actividad.” (LA PORTE, 2005)¹⁵

Además, Darío Ramos autor del libro Manual básico de comunicación corporativa manifiesta: “Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relacionan, de ahí que sea importante delimitar cual es el tipo de relación que la organización tiene con sus públicos. El objetivo de la comunicación institucional es de desarrollar una relación de calidad con las personas y grupos del entorno social donde desarrolla su actividad, lo cual implica una visión amplia del concepto de relación.”¹⁶ (RAMOS, 2008)

¹⁴ CAMPOS. Fanny: “Diferencia entre comunicación organizacional, comunicación institucional y comunicación corporativa”. http://fannysaraicampos.blogspot.com/2013_05_01_archive.html. Consulta: Mayo 2013

¹⁵ LA PORTE José María: “perspectives on communication” <http://www.perspectivesoncommunication.com/files/6Pocnov05.pdf>. Consulta: Enero 2013

¹⁶ Cfr.: RAMOS Darío: “Manual básico de comunicación corporativa”. Editorial San Pablo. Bogotá, Colombia 2007. P.30



Gráfico 6: Comunicación institucional

Fuente: <http://tipsmancing.info/cuadros/cuadros-escenas-impresiones-e-ideas.html>

Elaborado por: tipsmancing

Los tipos de comunicación que existen en las empresas u organizaciones son varias, tomando en cuenta lo que mencionan los autores las comunicaciones dependen de la dimensión o el objetivo que se vaya a realizar, resaltando la relación existente.

1.3. La comunicación organizacional:

1.3.1. Definición:

La Comunicación Organizacional según Yanet Caldazo en su publicación electrónica define como: "El proceso por el cual las personas que participan en su organización intercambian información de todo tipo, en cualquier cantidad y profundidad, de manera formal y de manera informal, así como internamente y de forma externa."¹⁷ (CALDAZO, 2013)

La comunicación organizacional se entiende, según Jesús Timoteo Álvarez, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la

¹⁷ CADALZO. Yanet "La comunicación" <http://fec.uh.cu/CUGIO/1%20acciones/Proyectos-Protocolos/recibido%20dia%2014/Yanet%20Cadalzo.pdf> Consulta Enero 2013

organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.”¹⁸ (ÁLVAREZ, 2013)

En base a las definiciones expuestas por los autores, la comunicación organizacional aporta en cada uno de sus procesos de la empresa y ayuda a organizar y agilizar el flujo de la información que se lleva a cabo dentro de la empresa, así como fuera de ella.

1.3.2. Importancia

Valeria Cervrian en su artículo de Word Press sobre la importancia de la comunicación organizacional opina que: “La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización, control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.”¹⁹ (CEVRIAN, 2013)

Hectony Contreras en su artículo Modelo de gestión de la comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional escribe: “La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes. (CONTRERAS, 2013)”²⁰

En concordancia con el criterio de los autores descritos, no existe ninguna organización sin comunicación, y la comunicación organizacional también

¹⁸ ALVAREZ. Timoteo Jesús: “Manejo de la comunicación organizacional”. Editorial: Díaz de la Madrid. México- DF. 2013

¹⁹ CEVRIÁN. Valeria: “Importancia de la Comunicación Organizacional”. <http://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>. Consulta: Febrero 2013

²⁰ Cfr: CONTRERAS. Hectony. “Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Ve / grupo Sa”. <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>. Consulta: Marzo 2013

es parte de la motivación y el liderazgo que está presente en las empresas; es por ello que la comunicación organizacional es el factor que guía y organiza los mensajes que fluyen en la empresa y en el que se basan todas sus actividades.

1.3.3. Objetivos

La comunicación organizacional como se mencionó, es parte de los procesos y funciones que se desarrollan en la organización y persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Informar cual es la misión de la organización, su filosofía y sus valores (información externa e interna).
- ✓ Informar a la organización de los sucesos económicos, políticos, sociales y financieros que la pueden afectar o beneficiar a la empresa.
- ✓ Informar a la organización hacia donde se dirige la empresa (sus metas), y dónde se encuentra ahora.
- ✓ Informar las ventajas comparativas y competitivas de la organización (clientes-proveedores-socios y los trabajadores de la organización).
- ✓ Informar de las relaciones comerciales, culturales y sociales como elemento de solidez de la organización.

Cabe recalcar que estos objetivos pueden variar según la organización o la empresa en la que se desarrolle la comunicación y de acuerdo a la filosofía de cada empresa u organización.

1.3.4. Perspectivas

De acuerdo a varios autores, las perspectivas de la comunicación organizacional se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ Comunicación externa:

Cristina Aced en su libro de relaciones públicas manifiesta: “La comunicación exterior de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación

con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.”²¹ (ACED, 2013)



Gráfico 7: Comunicación externa

Fuente: <http://proferbt.blogspot.com/>
 Elaborado por: Roberto Ormazábal Pérez

✓ Comunicación interna:

Paul Villegas en su libro la comunicación, opina que la comunicación interna: “Es la creada por la administración para controlar el comportamiento individual y grupal, pero sobre todo para alcanzar metas de la organización. Este sistema es dictado por el ambiente técnico, político y económico de la organización Hughes, 1986. Generalmente se utiliza para: decisiones acerca de modificación de conductas, efectuar cambios operativos o de actuación, entre otras cosas.”²² (VILLEGAS P. , 2010)

²¹ ACED. Cristina: “Relaciones Publicas 2.0”. Editorial UOC. Barcelona, España 2013. P. 113

²² Cfr.: VILLEGAS Paul: “La comunicación”. Editorial Noema. Bogotá, Colombia 2010. P.30

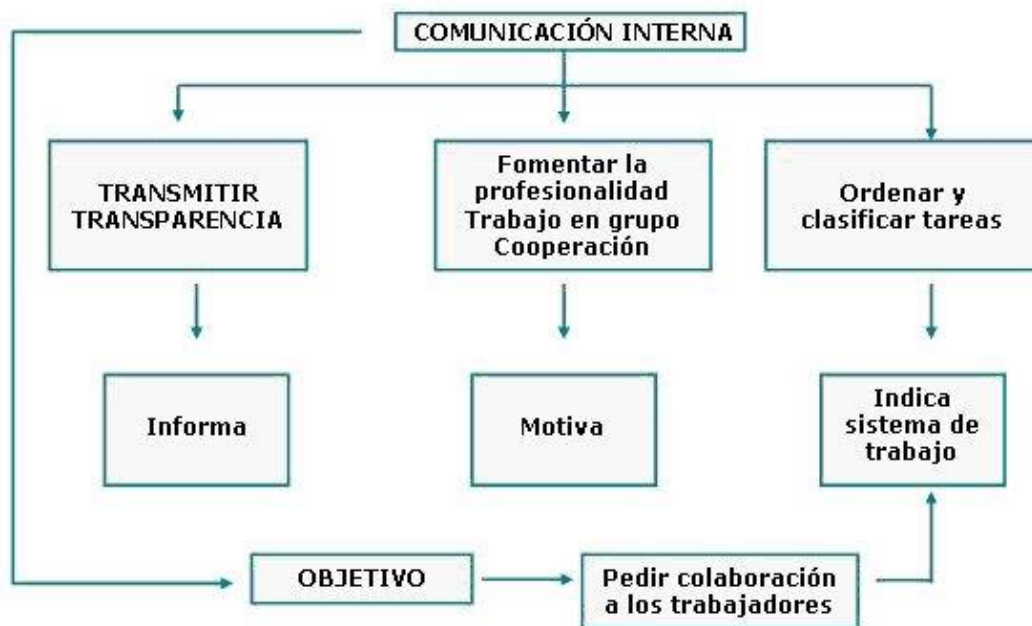


Gráfico 8: Comunicación interna

Fuente: <http://proferbt.blogspot.com/>

Elaborado por: Roberto Ormazábal Pérez

Por otra parte Teresa del Pilar Niño en su publicación de investigación opina que: “La comunicación organizacional se mira en 5 perspectivas:

✓ Comunicación interna:

Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

✓ Comunicación externa:

Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

✓ Relaciones públicas:

Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

✓ Publicidad:

Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

✓ Publicidad institucional:

Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.”²³ (DEL PILAR NIÑO, 2014)

Con la referencia anterior se puede establecer que existen varios criterios sobre las perspectivas de la comunicación organizacional, sin embargo para el presente estudio se hace énfasis únicamente en la comunicación interna, que es parte del tema de la tesis e involucra a todos los colaboradores de la empresa.

1.4. La comunicación interna:

1.4.1. Definición de la comunicación interna:

Para la definición de comunicación interna se toma en cuenta lo expuesto por los siguientes autores.

Montse García expone en su publicación electrónica sobre la comunicación interna que: “Es la comunicación dirigida al cliente interno, esto es, al

²³ DEL PILAR NIÑO. Teresa “La comunicación organizacional”
http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.U7r88fl5Nps. Consulta: Febrero 2014

trabajador. Aumenta la satisfacción entre el personal y por tanto la rentabilidad final.”²⁴ (GARCIA, 2013)

José Álvarez en su artículo sobre la comunicación interna la estrategia del éxito opina que: “La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”²⁵ (ALVAREZ, 2013)

Adicionalmente el autor Paul Capriotti en su libro Branding Corporativo menciona que la comunicación interna: “Es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.”²⁶ (CAPRIOTTI, 2009)

Tomando en cuenta lo que mencionan los diferentes autores se puede decir que la comunicación interna es una herramienta o técnica de gestión que se encuentra presente en las organizaciones y su objetivo principal es la eficacia y eficiencia en la recepción y transmisión de los mensajes en el ámbito interno de la empresa, como insumo fundamental para realizar el trabajo.

²⁴ GARCIA. Montse: “La comunicación interna en la empresa”

<http://montsemarketing.wordpress.com/category/comunicacion-interna/>. Consulta: Septiembre 2013

²⁵ ALVAREZ. José: “Comunicación interna la estrategia del éxito”.

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>. Consulta Septiembre 2013

²⁶ CAPRIOTTI. Paul: “Branding Corporativo”. Editorial: Colección de libros de la empresa. Santiago. Chile 209

1.4.2. Importancia de la comunicación interna.

En este tema toma cuenta lo mencionado por los siguientes autores:

Valeria Cebrián en su blog de wordpress dice: “Una buena comunicación interna en el trabajo es vital, ya que así los empleados se encuentran informados, escuchados y valorados al poder brindar sus opiniones y sugerencias. Es así como se logra una mayor lealtad de los trabajadores hacia la empresa, convirtiéndose así en una acción clave para retener a los mejores talentos de cada organización y optimizar el desempeño.”²⁷ (CEVRIAN, 2013)

Vanessa Resenthal en su artículo sobre la comunicación interna menciona: “La Comunicación Interna juega un papel preponderante para facilitar y fortalecer el involucramiento, el sentido de pertenencia, la identificación con la empresa, la motivación y el compromiso de los empleados. De esta forma contribuir a que entiendan el negocio y cómo ellos pueden formar parte del logro de los objetivos de la empresa”.²⁸ (RSENTHAL, 2013)

Aurelio Jiménez en su artículo sobre la importancia de la comunicación interna expone: “Uno de los puntos más importantes para que la organización de una empresa funcione con total garantía es la comunicación interna. Sin comunicación es imposible que todos los miembros de la organización vayan en la misma dirección. Además, si esta no es la adecuada resultará imposible aunar los esfuerzos para que la empresa alcance el éxito, se inviabilizarán los planes y se oscurecerán los objetivos a alcanzar.”²⁹ (JIMENEZ, 2012)

Pablo López en su publicación sobre la comunicación organizacional opina: “Un buen uso de este tipo de comunicación crea entre los empleados una

²⁷ CEBRIAN. Valeria “importancia de la comunicación organizacional”.
<http://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>.
Consulta: Mayo 2013

²⁸Cfr.: RSENTHAL. Vanessa “La Comunicación Interna”.
<http://www.ideared.org/images/Art%20Int%203%20Comunicacion%20interna.pdf> Consulta: Mayo 2013

²⁹ JIMENEZ. Aurelio. <http://www.bbvacontuempresa.es/actualidad/organizaci%C3%B3n/la-importancia-de-la-comunicaci%C3%B3n-interna-en-la-empresa> Consulta Mayo 2013

conciencia empresarial colectiva que revierte en una mejor concepción de la empresa en la que se trabaja..... Hay comunicación interna en todas las conductas que se desarrollan dentro de la organización, desde lo que se escribe, lo que se dice, lo que se piensa, lo que se siente, hasta lo que no se dice.”³⁰ (LOPEZ P. , 2013)

De acuerdo a las opiniones de los autores descritos, la comunicación interna es un componente de vital importancia para las organizaciones, ya que aporta en mejorar: el sentido de pertenencia del personal con la empresa, un buen clima laboral, la coordinación de procesos, responsabilidades y actividades, disminuyendo la rotación del personal y generando un incremento en el desempeño de la empresa. Por lo tanto considero que la importancia de la comunicación interna recae en cada uno de los procesos y funciones que permiten a la empresa generar un mejor desarrollo frente a su competencia.

³⁰ Cfr.: LOPEZ. Pablo “La comunicación organizacional”
<http://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>

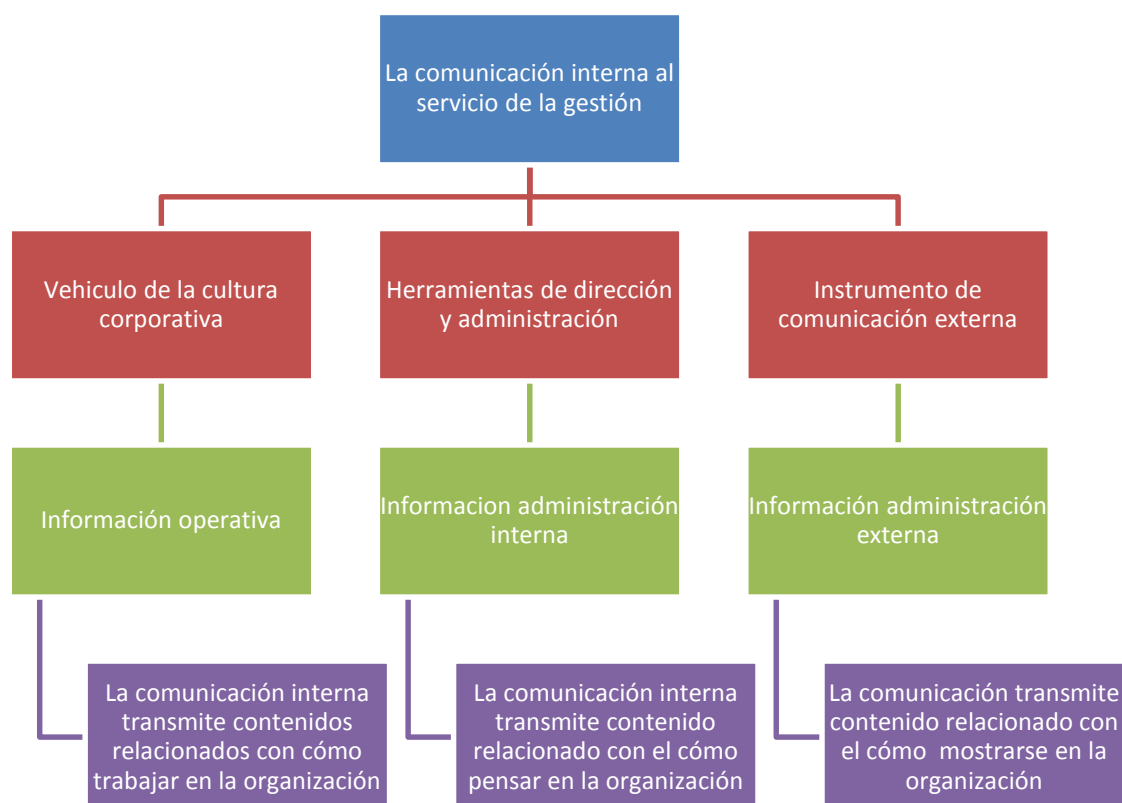


Gráfico 9: Comunicación interna al servicio de la gestión

Fuente: Comunicación corporativa Ramos D.

Elaborado por: Michelle Regalado

1.4.3. Objetivos de comunicación interna

Para la determinación de los objetivos de la comunicación interna se toma en consideración las siguientes opiniones:

Sáenz María en su artículo sobre El papel de la comunicación interna en un proceso de cambio opina que: “La comunicación interna se centra en tres objetivos:

- ✓ Transmitir la información y asegurar su difusión a todo el personal de la organización, sobre todo aquella que les pueda afectar.
- ✓ Proporcionar los medios y la estructura necesarios para canalizar las propuestas y sugerencias de todo el personal.
- ✓ Crear imagen corporativa.”³¹ (SAENZ, 2000)

³¹ SÁENZ. María: “El papel de la comunicación interna en un proceso de cambio”. <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/fichaArticulo.asp?intArticulo=19>. Consulta: Octubre 2013

Por otro lado una de las publicaciones de infopress group sobre la importancia de la comunicación interna en la implementación de los planes de igualdad menciona: “los objetivos son:

- ✓ Integrar

Desarrollando el sentimiento de pertenencia a un equipo

Creando lazos de solidaridad entre los miembros del personal

Favoreciendo el diálogo fluido entre los departamentos

Despertando la identificación de la familia del trabajador con la empresa

- ✓ Motivar

Comunicando las acciones positivas realizadas.

Valorando el esfuerzo individual o de equipo.

Exponiendo las estrategias de la empresa.

Formando sobre los métodos de trabajo.

Identificando los diversos niveles de la empresa en cada proyecto particular

- ✓ Informar

Sobre la política general de la empresa

Sobre los resultados

Sobre las actividades económicas³² (INFOPRESS, Group, 2011)

1.4.4. Flujos de comunicación interna.

Para Daniel López en su publicación sobre El plan estratégico de comunicación, opina que: “La comunicación organizacional debe fluir en todas direcciones de la empresa”³³ (LOPEZ D. , 2011) este autor identifica los siguientes flujos de comunicación interna, existentes en las empresas:

- ✓ Comunicación descendente:

“Se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, directrices, y capacitaciones. No solamente desde el sentido de dirección sino desde el sentido de organizar y ordenar. Se debe

³² INFOPRESS Group: “La importancia de la comunicación interna en la implementación de los planes de igualdad” <http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imagenes/ponencias/CIIJunio.pdf>. Consulta: Junio 2013

³³ LOPEZ, Daniel: “Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Cap. 1 “El plan estregado de comunicación” Editorial Ecoe. Bogotá, Colombia. 2011. PP.50-52.

tomar en cuenta que este flujo de comunicación irradia a todos los niveles de la organización, tomando en cuenta quien ordena y quien es el que cumple.

✓ Comunicación ascendente:

Es aquella que regula, el clima organizacional de la organización, junto con la participación en las decisiones y los asuntos importantes de los empleados.

✓ Comunicación horizontal:

“Está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Es allí donde realmente se revive la atmosfera organizacional.”

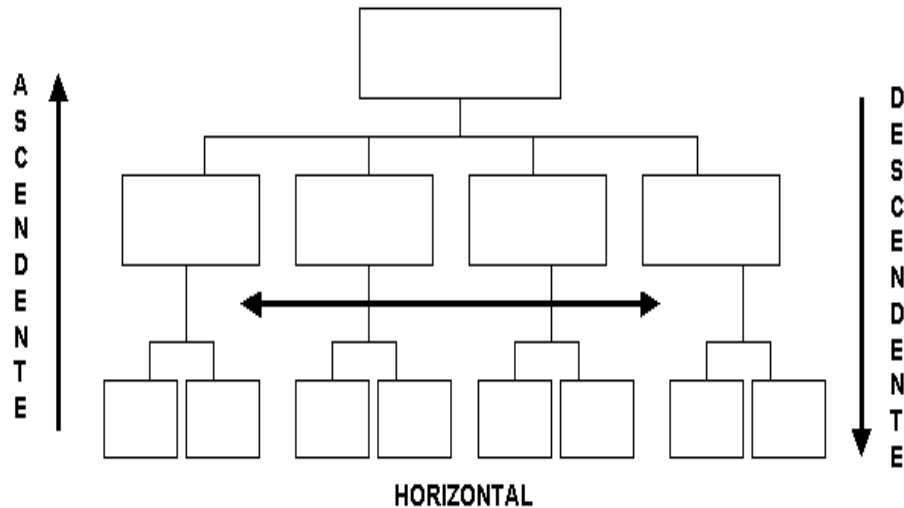


Gráfico 10: Flujos de comunicación interna

Fuente: http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/cont_amblab.htm

Resumiendo, se puede decir que según el flujo de información que se da en la empresa existe la comunicación descendente que es desde la gerencia hacia los colaboradores, la ascendente que es desde los colaboradores hacia la gerencia y la horizontal que se da entre áreas o departamentos. El reconocer los tipos de comunicación que existen en las organizaciones, es un punto clave para poder transmitir de mejor manera los mensajes y en la práctica es recomendable utilizar de manera conjunta

los tres tipos de flujos, generando una comunicación envolvente en todos los sentidos de manera armonizada.

1.4.5. Tipos de comunicación.

Para referirse a los tipos de comunicación interna, se toma en cuenta lo que señala Esther Muñoz en su publicación sobre *La comunicación en la empresa - tipos de comunicación*:

✓ Formal:

“Es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo.

✓ Informal

Emergen de la interacción natural que existe entre los miembros de la organización, no están planificadas y no siguen la estructura organizacional formal. Se refieren a las interacciones que se llevan a cabo en el seno de la empresa. Redes de relaciones interpersonales que los empleados forman independientemente de las distintas funciones que cada uno cumple.”³⁴ (MUÑOZ, 2009)

De lo dicho, se desprende que la comunicación interna depende también de la formalidad con la que fluyen los mensajes dentro de la organización, para mayor entendimiento se puede observar el cuadro siguiente:

Tabla 1: Tipos y flujos de la comunicación interna

Tipo/Flujo	Descendente	Horizontal	Ascendente
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Elaborado por: Michelle Regalado

³⁴ MUÑOZ, Esther: “La comunicación en la empresa-Tipos de comunicación”.
<http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tipos-de-comunicacion/> Consulta Julio 2013

1.4.6. Herramientas de comunicación interna.

La comunicación interna se soporta en una variedad de herramientas e instrumentos, a continuación se describen los más usados en las organizaciones:

Bibiana Gálvez y Álvaro Hurtado en su libro *Ejecución del plan estratégico de comunicaciones* mencionan que: “La comunicación interna es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos a alcanzar una meta. Las herramientas más comunes para llevar a cabo la comunicación interna son:

- ✓ Comunicados internos:

Es la vía menos costosa y de las más efectivas. Resume las actividades de los diferentes departamentos. Implica una comunicación horizontal y su periodicidad va a estar determinada en función de la empresa.

- ✓ Tablón de anuncios:

Su colocación debe ser estratégica y procurar que esté al alcance de todo el mundo. La información que se exhiba debe de ser precisa.

- ✓ Buzón de sugerencias:

Es una manera eficaz de hacer partícipe a la gente en la política de la empresa.

- ✓ Reuniones:

Los empleados valoran la comunicación cara a cara, con este tipo de comunicación se busca la participación de todos mediante preguntas y sugerencias.”³⁵ (GÁLVEZ & HURTADO, 2011)

1.4.7. Herramientas de comunicación interna 2.0:

Adhira autora de la publicación *Comunicación interna en tiempos de la web 2.0* escribe: “La Comunicación Interna 2.0 se caracteriza por: facilitar el

³⁵ GÁLVEZ, Bibiana; HURTADO, Álvaro: “Ejecución del plan estratégico de comunicaciones: de la planeación a la acción con éxito” Editorial Ecoe. Bogotá, Colombia 2011. PP: 150-154.

acceso a la información a todos los empleados por igual; fomentar la participación de los mismos a la hora de generar, completar y difundir contenidos – se alternan los roles de productor y consumidor de información, potenciar la interacción entre los empleados de todos los niveles jerárquicos de forma que se genere un verdadero diálogo descentralizado en lugar de un flujo unidireccional; realizar una escucha real de las aportaciones del equipo y responder de forma constructiva; aprovechar el know-how de toda la organización y potenciar la inteligencia colectiva; etc.”³⁶ (ADRHA, S/F)

Cabe recalcar que existen varias herramientas de comunicación interna y que se utilizan de acuerdo a la política comunicacional de cada organización y la funcionalidad que se desea dar, además hoy en día muchas de las herramientas de comunicación interna están siendo remplazadas por nuevas tecnologías de comunicación que han demostrado ser más eficaces al momento de difundir algún tipo de información.

En el presente trabajo se analizan las herramientas más comunes que poseen las empresas, incluyendo las nuevas herramientas de comunicación 2.0, las cuales como menciona el autor ya son parte de las organizaciones.

1.4.8. Evaluación de comunicación interna.

Es fundamental para la presente tesis conocer la forma en la que se debe evaluar la comunicación interna con el fin desarrollar la investigación y comprobar la hipótesis de la misma.

Por lo que se toma en cuenta lo que expone el autor. Roberto Canay en su publicación sobre, por qué medir la comunicación interna, en la cual explica: “La medición y el análisis de la comunicación interna tienen por objetivo

³⁶ ADHRA: “Comunicación interna en tiempos de la web 2.0”
<http://adrha.org.ar/agenda1.asp?id=115> Consulta: Agosto 2013

aportar a la empresa un “GPS” que marca dificultades, desvíos y finalmente los lineamientos centrales para el diseño del plan anual de comunicación. La medición no es sólo el punto de partida del abordaje estratégico de nuestra gestión; también es la oportunidad de darnos cuenta si estamos haciendo bien nuestro trabajo. Medir antes y después de una campaña, por ejemplo, nos permite tomar conciencia de su efectividad a partir de la comprensión y recordación de los públicos indagados.

Los instrumentos de medición nos permiten identificar qué estamos haciendo bien (para fortalecer esas acciones) y qué estamos haciendo mal (para realizar los ajustes necesarios), desde una mirada objetiva.”³⁷ (CANAY, 2010)

Por lo tanto es esencial para el desarrollo del presente trabajo citar los siguientes factores que se establecen para realizar una evaluación de comunicación interna.

La autora del libro comunicación empresarial María Cristina Ocampo Villegas opina que los siguientes factores son parte de la evaluación de la comunicación interna:

- ✓ La eficiencia comunicativa:

En términos gerenciales, la eficiencia se refiere al grado de aprovechamiento de los recursos. Se es más eficiente en la medida en que se evitan desperdicios. Igualmente, la eficiencia se relaciona con el direccionamiento de los recursos hacia las actividades, de acuerdo con la productividad de las mismas. Esto es, se destinarán mayores recursos para aquellas actividades que permitan un mayor valor agregado o una mayor rentabilidad, como en el caso de la investigación y desarrollo para empresas de alta tecnología o farmacéuticas. Cuando se destinan recursos cuantiosos para actividades poco rentables de la organización se está siendo ineficiente.

³⁷ CANAY, Roberto: “ ¿Por qué medir la comunicación interna” <http://pulso-ci.bwcomunicacion.com.ar/%C2%BFpor-que-medir-la-comunicacion-interna/> Consulta Agosto 2013

En el caso de la comunicación organizacional, la eficiencia se relaciona con la utilización de los recursos disponibles frente a los resultados que se obtienen en la gestión comunicativa. Los recursos pueden ser físicos, humanos o financieros, en general, todo aquello que nos permita adelantar las acciones.

✓ La eficacia comunicativa:

El término eficacia hace referencia al cumplimiento cabal de los objetivos. Desde el punto de vista administrativo, se relaciona generalmente con la satisfacción del cliente, la calidad en el servicio y el precio acorde con las características del producto.

Para la comunicación, la eficiencia la relacionamos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, pero además con la pertinencia de los mensajes, la oportunidad, la claridad de los mismos y el impacto de los medios escogidos.

✓ La efectividad comunicativa:

Se es efectivo cuando se logran los objetivos a través del mejor método y el más económico, es decir, cuando se es eficaz y eficiente a la vez.

En la gestión de la comunicación se puede afirmar que se es efectivo cuando, con los recursos disponibles logramos la receptividad esperada por parte de las audiencias. Por otro lado desde el punto de vista funcionalista decimos que cuando se logra la aceptación del mensaje por parte de los públicos objetivos y se influye en ellos para que respondan al cambio de actitud deseada, la gestión de la comunicación es efectiva.

Por otra parte evaluar la comunicación interna mediante estos tres factores aporta a un mejor análisis de la misma, además se debe tomar en cuenta que en la mayoría de los casos la recolección de información para las evaluaciones de comunicación interna se trabaja con atributos que dependen en alto grado de la apreciación subjetiva

Lo ideal es trabajar con herramientas y atributos de evaluación que nos acerquen a lo que las personas perciben o sienten respecto a dichos factores sin que nuestra opinión o subjetividad influya, y para que esto ocurra es importante que los atributos a evaluar tengan el mismo significado tanto para el evaluador como para la persona que es evaluada.”³⁸ (OCAMPO, 2011)

1.4.9. El plan de comunicación Interna.

Un buen plan de comunicación interna es un factor fundamental de la comunicación organizacional que agrega valor a la empresa, a continuación se presentan algunas definiciones.

1.4.9.1. Definición:

El autor Villafañe en su libro sobre *Comunicación interna* opina que: “El Plan de Comunicación Interna (PCI) constituye el instrumento operativo para implantar la comunicación en el seno de una organización. Su dimensión, alcance y las metas que éste persiga pueden ser muy variables.”³⁹ (VILLAFANE, 2008)

Nuria Salo en su publicación sobre la *comunicación interna instrumento fundamental de la función directiva* expone: “La planificación de la comunicación interna consiste en implementar, según la estrategia, una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional a través de un conjunto de programas coherentes e integrados.

En síntesis, un plan de comunicación interna describe políticas, mecanismos y características que deben aplicarse para tener una comunicación interna fluida y organizada, que cumpla con el propósito de informar correcta y oportunamente a todos los colaboradores de la empresa de acuerdo a su necesidad.

³⁸ OCAMPO. María Cristina: “Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Cap. 7 “Instrumentos de medición e indicadores de la comunicación organizacional. Editorial Ecoe. Bogotá, Colombia 2011 PP 171-172.

³⁹ VILLAFANE. J. “Plan de comunicación interna y ejecución del plan de comunicación interna”. Editorial Coala. Madrid, España 2008.

1.4.9.2. Importancia del plan de comunicación interna:

Nuria Saló en su artículo sobre la comunicación interna escribe: “Formular e implementar una estrategia de comunicación articulada de acuerdo con la realidad del día a día que, muchas veces, en las organizaciones, debe adaptarse a los cambios constantes impuestos por el entorno externo, y además mantener el peso de la estructura, misión, cultura institucionales, se concreta a través de un plan de acción en comunicación interna.”⁴⁰ (SALO, 2006)

En el portal web del Gobierno de Navarra se publica que: “La planificación confiere poder para transformar una institución en términos de credibilidad (estatus) y unidad. Además, conlleva otras ventajas como las siguientes:

- ✓ Ayuda a conseguir las metas y objetivos marcados
- ✓ Enfoca el trabajo diario
- ✓ Ayuda a marcar prioridades
- ✓ Provee de un sentido de orden y control
- ✓ Evita visiones reactivas
- ✓ Protege de la última hora”⁴¹ (GOBIERNO DE NAVARRA, 2012)

Entonces, un plan de comunicación interna de una empresa tiene su importancia porque organiza la difusión de la información de acuerdo a las necesidades de cada colaborador, potenciando la calidad del trabajo e influyendo en el desempeño individual y colectivo.

1.4.9.3. Objetivos del Plan de Comunicación Interna - PCI:

Los objetivos de la planificación de la comunicación interna o el plan de comunicación interna son varios, en este caso se toma en cuenta los siguientes:

⁴⁰ SALO. Nuria: “La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva”. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/215-la-comunicacion-interna-instrumento-fundamental-de-la-funcion-directiva.html>. Consulta: Junio 2013

⁴¹ GOBIERNO DE NAVARRA: “¿cómo planificar la comunicación desde una institución pública?”. <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5FBD54A1-D7CF-4EAF-9EC3-43AD2FCD3A9E/0/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>. Consulta: Agosto 2013

- ✓ Mantener bien informados a los empleados de las políticas, planes, metas, objetivos y funcionamiento de la empresa.
- ✓ Facilitar la difusión de información a los niveles directivos para una adecuada toma de decisiones empresariales.
- ✓ Dirigir, coordinar, promover y en definitiva crear una cultura organizacional, generando actitudes y comportamientos favorables al desempeño personal y empresarial.
- ✓ Determinar los canales de comunicación idóneos entre la empresa y los públicos internos.
- ✓ Gestionar el buen uso de los activos de la empresa, basados en políticas de seguridad de la información y el conocimiento.

1.4.9.4. Los públicos en el plan de comunicación interna:

Analizar y conocer cuáles son las principales audiencias, internas, a las que se quiere llegar y saber sus necesidades constituye la base del estudio de los públicos objetivos.

Sobre este tema, el Gobierno de Navarra en su publicación sobre ¿Cómo planificar comunicación? Explica: “Cada uno de ellos tiene su propio lenguaje y usa diferentes canales de comunicación, y probablemente los mensajes que les interesen y conecten con ellos también serán distintos. Por lo tanto, la identificación y la segmentación dentro de cada público a través de criterios de priorización resultan fundamentales”.⁴² (GOBIERNO DE NAVARRA, 2012)

Por otra parte tenemos que cada organización genera sus propios públicos, y cada persona puede pertenecer a diferentes públicos de la empresa al mismo tiempo, aunque un rol predomine más que otro.

Un público debe:

⁴² GOBIERNO DE NAVARRA: “¿cómo planificar la comunicación desde una institución pública?”. <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5FBD54A1-D7CF-4EAF-9EC3-43AD2FCD3A9E/0/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>. Consulta: Agosto 2013

- ✓ Revestir cierta homogeneidad y semejanza entre sí a efectos de su relación con la organización, empresa o institución.
- ✓ Estar organizado según los intereses de la empresa para comunicar todo aquello que la lleve a la consecución de sus objetivos de imagen.

Una empresa que se plantea la proyección de su identidad con el objetivo de conformar una imagen pública determinada debe abordar, prioritariamente, la identificación de los destinatarios de tales acciones de comunicación, es decir, los diferentes públicos con los que la empresa se relaciona.

Así pues, un público:

- ✓ Es un colectivo vivo que se conforma en función de sus interacciones con la organización.
- ✓ Sólo si la organización es capaz de satisfacer las expectativas de las personas en el ejercicio de sus diferentes roles, es decir, como públicos distintos, la percepción de la empresa será unívoca y homogénea y se podrá traducir en una imagen positiva.

Resumiendo, los públicos varían de acuerdo al tipo de administración, pueden ser burocrático, democrático, dictatorial o participativo, esta audiencia se divide a su vez en grupos que, por sus características homogéneas estructuran una identidad colectiva propia que les diferencia de otros grupos, generando grupos de públicos de diferente tipo de acuerdo al interés dentro de la organización, como por ejemplo grupos de: profesionales, ocupacionales, demográficos, culturales, sociales, políticos, económicos, religiosos, científicos, genero, edad, nivel de conocimiento, funciones, estrato social, área de trabajo, etc.

1.4.9.5. Tipos de públicos en el plan de comunicación

interna:

Los públicos Internos son aquellos que forman parte, de un modo u otro, de la estructura de la organización, principalmente:

- ✓ El Staff o nivel directivo.
- ✓ Los empleados o colaboradores.
- ✓ Departamentos, órganos internos.

A continuación se presenta un cuadro de ejemplo de los públicos internos.

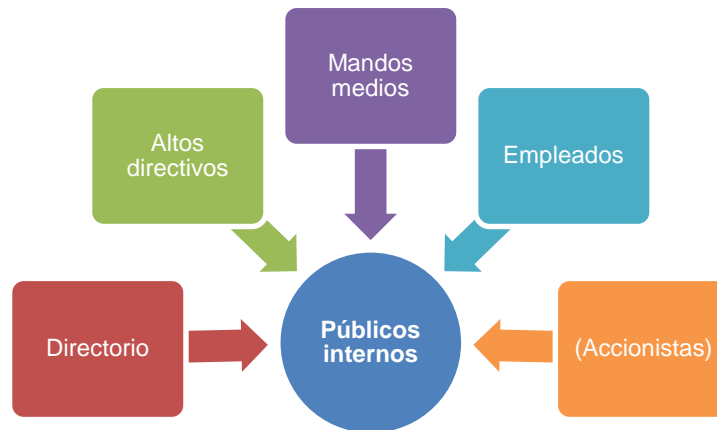


Gráfico 11: Mapa de públicos internos

Elaborado por: Julián S.

Fuente: <http://utncomunicacionprofesional.wordpress.com/material-de-estudio>

1.4.9.6. Fases para el desarrollo e implementación del plan de comunicación interna:

El procedimiento incluye 5 fases: Documentación, análisis, propuestas, ejecución y evaluación. Recuerda que estas fases del plan deberán ser promocionadas a partir de una campaña informativa.



Gráfico 12: Fases del plan de comunicación interna

Elaborado por: Michelle Regalado

Fuente: David Sánchez Plan de comunicación interna.

Fase 1: Documentación

Reunión de los responsables del plan y con las áreas cooperadoras.

Información sobre la empresa, cultura, el entorno del negocio y los objetivos.

Información sobre la historia de la comunicación en la empresa.

Información sobre la comunicación corporativa de la empresa (marca interna)

Información sobre el plan actual del negocio.

Es muy importante consultar los resultados genéricos sobre la evaluación del desempeño y el informe del clima laboral, barómetro que nos permitirán detectar la problemática actual de la comunicación interna.

Fase 2: Análisis

Reunión con los responsables del plan. Análisis de datos reales, interpretación y conclusiones.

Fase 3: Propuestas

Reunión con los responsables y áreas implicados con el plan. Redacción del plan, Elaboración de propuestas de oportunidades informativas, mensajes clave y calendario de acción.

Fase 4: Ejecución

Difusión del plan, reciclaje y formación de líderes, puesta en marcha del plan. Implantación y Asesoramiento.

Fase5: Evaluación.

Seguimiento y control de las políticas de comunicación, de la efectividad de los medios. Medición de obstáculos. Resultados del negocio. Confrontación de cumplimiento de objetivos y logros. Mecanismos de mejora.

Una publicación similar escrita por Eva Mimblero sobre Qué debe incluir el plan de comunicación indica los siguientes ítems, como pasos para el plan de comunicación interna.

- ✓ Análisis interno y externo:

“En este apartado se debe estudiar a la organización y su entorno para identificar sus puntos fuertes y débiles. Es importante también hacer un repaso a la historia de la empresa o institución (tanto a nivel general como comunicativo), conocer cuál es su visión, sus valores y su posición frente a la competencia. Todo esto nos permitirá elaborar un diagnóstico del momento actual de la compañía, nuestro punto de partida, que puede plasmarse de forma sencilla en un análisis DAFO.

- ✓ Objetivos de comunicación:

Una vez tenemos claro en qué punto estamos como organización, es mucho más sencillo establecer prioridades en cuanto a comunicación se refiere.

- ✓ Definición de nuestros públicos objetivos:

Si no se tienen claros los públicos es complicadísimo establecer las acciones comunicativas

- ✓ Estrategias:

Tal vez es el punto más complicado de definir, ya que se encuentra entre los objetivos y las acciones. Las estrategias serían las ideas clave a desarrollar

en las acciones de comunicación, sus ejes centrales, y responderían a la pregunta ¿qué hay que comunicar?

✓ Acciones:

Llegamos aquí a la parte más práctica del plan: establecer actividades concretas, basadas en las estrategias que hemos fijado, que nos permitan alcanzar los objetivos de comunicación establecidos. O, lo que es lo mismo, ¿cómo debemos comunicar lo que queremos?

✓ Seguimiento y evaluación:

Una vez llevadas a cabo las acciones, y teniendo en cuenta los criterios de medición que hemos establecido en el punto anterior (por ejemplo cuántos medios han recogido nuestra acción, cuántas personas han acudido al acto y cuántas teníamos previsto que acudieran, si la difusión en redes sociales ha cumplido o no nuestras expectativas...), hay que valorar el grado de éxito de cada acción en particular y del plan de comunicación en general. Responder a las preguntas ¿lo hemos hecho bien?, ¿nos ha servido? nos permitirá ir modificando nuestro plan y mejorar nuestras futuras acciones”.⁴³ (MIMBRERO, 2012)

Para el presente trabajo se toma base el esquema del segundo autor ya que se considera un plan más completo e integral tomando en cuenta que los dos autores tienen elementos o fases complementarias o iguales para el desarrollo del plan de comunicación interna.

1.5. El desempeño laboral:

La supervivencia de las empresas depende mayoritariamente del desempeño laboral individual demostrado por sus integrantes y el colectivo de la empresa como un todo, razón por la que este tema ocupa un importante espacio en el presente trabajo.

⁴³ MIMBRERO. Eva “Qué debe incluir un buen plan de comunicación”
<http://comunicacionsaludydemas.wordpress.com/2012/10/16/que-debe-incluir-un-buen-plan-de-comunicacion/>. Consulta: Agosto 2013

Adicionalmente se trata el desempeño laboral como fundamento del estudio relacionado con la hipótesis a defender, esto es, que la efectividad de la comunicación interna influye positivamente en el desempeño laboral.

En la vida cotidiana se suele confundir los términos de *rendimiento* y *desempeño*, especialmente cuando se trata de evaluar a los colaboradores de una empresa, sin embargo conceptualmente estos términos son diferentes, así:

El rendimiento laboral está relacionado con la medición de la consecución de los objetivos y resultados alcanzados individualmente o por un equipo de trabajo dentro de una empresa; por lo tanto, podría estar ligado con incentivos, tales como remuneración variable.

El desempeño laboral está relacionado con la forma de hacer las cosas, independientemente de los objetivos que se logren; por lo tanto, tiene que ver más con las habilidades, capacidades, actitudes, motivación y aptitudes de la persona; es decir está relacionado con el desarrollo de competencias, desarrollo profesional, con la cultura y con los valores de la empresa. Por lo que podría estar ligado a incrementos en el salario fijo.

La diferencia entre rendimiento y desempeño laboral se puede apreciar con mayor claridad cuando se trata de medirlos, en el siguiente gráfico se presenta un esquema de evaluación, donde el desempeño se relaciona con competencias y desarrollo profesional, mientras que el rendimiento se relaciona con metas.

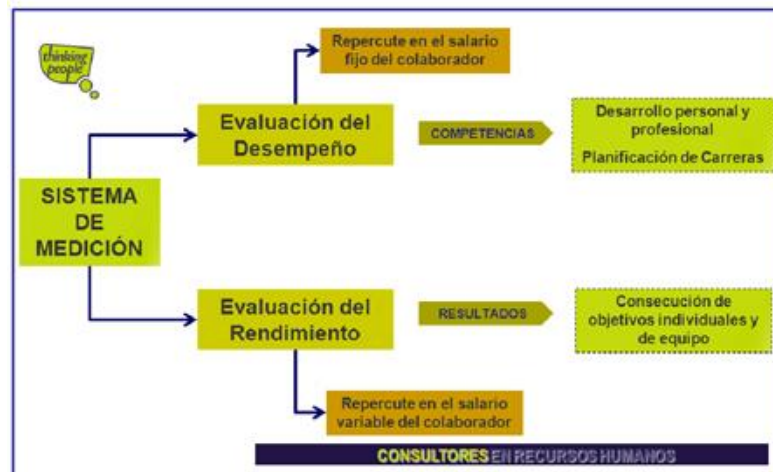


Gráfico 13: Desempeño y rendimiento laboral

Elaborado por: Enrique Pérez

Fuente: <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/blog-thinking-people/desempeno-vs-rendimiento-juntos-pero-no-revueltos/>

1.5.1. Definición de desempeño laboral:

Carl Hose en su publicación *¿Cuál es la definición de desempeño laboral?* sugiere que: “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.”⁴⁴ (HOSE, S/F)

En el blog de workmeter dice que: “Podemos dar muchas definiciones de desempeño laboral como por ejemplo las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación...”⁴⁵ (WORK METER, 2012)

⁴⁴ HOSE. Carl: “Cual es la definición de desempeño laboral?”
http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/ Consulta: Agosto 2013

⁴⁵ Workmeter: “Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores”
<http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>. Consulta Junio 2014

1.5.2. Teoría del desempeño laboral

✓ Modelo Campbell (Teoría de los factores múltiples):

“Un nuevo modelo de desempeño laboral que promete tener una importante función heurística es la teoría de factores múltiples de John P. Campbell...En lo que respecta al propio desempeño laboral, la teoría postula que cualquier empleo se vincula a múltiples componentes del desempeño (tareas) y que los determinantes de cada componente consisten en diversas combinaciones de elementos de conocimiento, habilidad y motivación en el trabajador. Más aun, cada determinante del desempeño laboral tiene ciertos antecedentes más o menos especificables (como la capacitación, la contingencia de reforzamiento y algunas características individuales) que pueden afectar el desempeño de manera indirecta por sus efectos sobre el nivel de conocimientos, habilidades, y motivación del individuo.”⁴⁶ (MARTINEZ, 2012)

1.5.3. Factores que influyen en el desempeño laboral:

Las autoras Queipa y Useche aseguran que: “el desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la apreciación que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto del trabajo...”⁴⁷ (QUEIPO & USECHE, 2013)

Las autoras Niria Quintero, Nelly Africanoy Elsis Farías en su revista de clima organizacional y desempeño laboral exponen: “Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden

⁴⁶ MARTINEZ. María del Carmen: “La gestión empresarial”. Editorial Díaz de Santos. Madrid- España. 2012

⁴⁷ QUEIPO. Beatriz; USECHE María: “El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la victoria”

de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.”⁴⁸ (QUINTERO & AFRICANO, 2013)

Por otra parte en el blog de Workmeter se expone que: “los factores que influyen para el desempeño laboral son:

✓ La motivación:

La motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica, el dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

✓ Adecuación / ambiente de trabajo:

Es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

✓ Establecimiento de objetivos:

El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

✓ Reconocimiento del trabajo:

El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce.

⁴⁸ QUINTERO. Nira; AFRICANO. Nelly: “Revista Negotium

✓ La participación del empleado:

Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realizó el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

✓ La formación y desarrollo profesional:

Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.”⁴⁹ (Work Meter, 2014)

Kurt Goldman Zuloaga en su blog sobre desempeño laboral opina: “El desempeño laboral es la apreciación, más menos objetiva en función de estándares e indicadores, respecto de cuál es el nivel de ajuste entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad de su trabajo en un contexto organizacional y de industria. La forma de “cómo trabajamos” puede ser analizada desde distintos puntos de vista con el fin de comprender esta dinámica y poder reorientar las acciones que permitan aumentar el desempeño.

Como es sabido, el desempeño laboral depende de la relación que existe entre el nivel de competencia técnica del individuo, su actitud frente al trabajo y la disponibilidad de recursos asociados, ya sean materiales y/o de soporte.”⁵⁰ (ZULUAGA, 2014)

En resumen, existen varios factores que afectan al desempeño de los colaboradores en las empresas tales como: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo, capacitación para el trabajador e información general y específica para realizar el trabajo; en otras palabras para un

⁴⁹ Workmeter: “Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores”

<http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>. Consulta Junio 2014

⁵⁰ ZULUAGA. Kurt. “variables que afectan el desempeño laboral”.

http://kurtgoldman.blogspot.com/2014_06_01_archive.html. Consulta: Junio 2014

desempeño laboral eficaz, se debe preservar el buen conjunto de habilidades y un entorno de trabajo productivo (saber, poder y querer)
 En el siguiente gráfico se presentan los principales componentes y factores del desempeño laboral.



Gráfico 14: Factores que influyen en el desempeño laboral

Elaborado por: Michelle Regalado
 Fuente: Araujo María

1.5.4. Liderazgo y el desempeño laboral:

El liderazgo es determinante en un ambiente laboral ya que marca el camino para alcanzar los objetivos dentro de la empresa; es decir que un líder ineficaz o abusivo puede afectar de forma negativa en el desempeño laboral de sus colaboradores, lo que puede generar un comportamiento indeseado en ellos. Por el contrario, un líder dinámico y efectivo puede infundir confianza en sus empleados, motivarlos a trabajar más duro y hacerlos sentir felices con sus trabajos.

Existen diferentes estilos de liderazgo, cada uno con sus propias ventajas y desventajas, pero es la cultura y los objetivos de la organización los que determinan qué estilo de liderazgo se ajusta a cada una de las empresas. A continuación se presentan los principales tipos de liderazgo los cuales se relacionan más con el tema de tesis cuya fuente es Rose Johnson en la página La Voz de Houston.

✓ Laissez-Faire

“Un líder laissez-faire no tiene supervisión directa de los trabajadores y no proporciona información periódica a quienes están bajo su supervisión. Los empleados altamente experimentados y capacitados que requieren poca supervisión caen bajo el estilo de liderazgo laissez-faire. Sin embargo, no todos los empleados poseen esas características. Este estilo de liderazgo obstaculiza la producción de los empleados que necesitan supervisión. El estilo laissez-faire no produce esfuerzos de liderazgo o supervisión de los administradores, lo cual puede conducir a una producción deficiente, falta de control y los costos cada vez mayores.

✓ Autocrático

El estilo de liderazgo autocrático permite a los administradores tomar decisiones en solitario sin la opinión de los demás. Los administradores tienen plena autoridad e imponen su voluntad a los empleados. Nadie cuestiona las decisiones de los líderes autocráticos. Este tipo de estilo de liderazgo beneficia a los empleados que requieren una estrecha supervisión. Los empleados creativos que se desarrollan en las funciones de grupo detestan este estilo de liderazgo.

✓ Participativo

A menudo llamado el estilo de liderazgo democrático, el liderazgo participativo valora el aporte de los miembros del equipo y los compañeros, pero la responsabilidad de tomar la decisión final recae en el líder participativo. El liderazgo participativo aumenta la moral de los empleados porque los empleados hacen contribuciones al proceso de toma de decisiones. Esto les hace sentir como si su opinión importa. Cuando una empresa necesita hacer cambios dentro de la organización, el estilo de liderazgo participativo ayuda a los empleados a aceptar los cambios con facilidad, ya que juegan un papel en el proceso. Este estilo cumple con los retos que las empresas necesitan para tomar una decisión en un período corto.

✓ Transaccional

Los administradores que utilizan el estilo de liderazgo transaccional reciben ciertas tareas para realizar y ofrecen recompensas o castigos a los miembros del equipo con base en los resultados de rendimiento. Los administradores y miembros de los equipos establecen juntos metas predeterminadas, y los empleados acuerdan seguir la dirección y el liderazgo del gerente para lograr esas metas. El gerente tiene poder para revisar los resultados y la capacidad de entrenar o corregir a los empleados cuando los miembros del equipo no cumplen con los objetivos. Los empleados reciben recompensas, tales como bonos, cuando se logran los objetivos.

✓ Transformacional

El estilo de liderazgo transformacional depende de los niveles altos de comunicación de la administración para cumplir con las metas. Los líderes motivan a los empleados y mejoran la productividad y la eficiencia a través de la comunicación y la visibilidad. Este estilo de liderazgo requiere la participación de la administración para cumplir con las metas. Los líderes se centran en el cuadro grande dentro de una organización y delegan tareas más pequeñas al equipo para lograr las metas.”⁵¹ (JOHNRSON, S/F)
Por lo tanto es importante realizar una mejor selección de los líderes en las empresas, porque ellos establecen, supervisan y promueven los objetivos individuales y de equipo que se alinean con la misión de la empresa.

Además un legítimo líder realiza evaluaciones de desempeño formal e informal, libre de sentimientos y de prejuicios personales, de manera que los empleados sepan dónde están, qué están haciendo bien y cómo pueden mejorar.

Los empleados están más dispuestos a poner tiempo y esfuerzo adicional si trabajan bajo un líder que fomenta un sentido de trabajo en equipo, comparte el mérito de los éxitos y toma la responsabilidad de los fracasos.

⁵¹ JOHNRSON. Rose: “5 tipos diferentes de estilos de liderazgo”. <http://pyme.lavoztx.com/5-tipos-diferentes-de-estilos-de-liderazgo-5501.html>. Consulta: Julio 2014

En conclusión los empleados altamente comprometidos y con mejor desempeño son el subproducto de un liderazgo centrado, atento y de confianza. Aumenta las posibilidades de los trabajadores para el éxito, dándoles información y orientación clara y coherente de seguimiento.

1.5.5. Motivación y desempeño laboral:

Sobre los factores de la motivación en el trabajo, en la página web de Pyme Activa, encontramos el siguiente enunciado: “La motivación activa y dirige el comportamiento del trabajador para alcanzar una determinada meta. En cambio, la satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objetivo o las metas que la reducen.”⁵² (PYME ACTIVA, 2012) Tradicionalmente para desarrollar una actividad existen dos tipos de motivación, intrínseca es la que se aplica sin esperar reconocimiento alguno, logrando resultados planificados, generando un alto grado de satisfacción, que se refleja en su desempeño; extrínseca es aquella que se aplica cuando existen altos incentivos como la necesidad económica, la marcada supervisión o presión psicológica.

Para complementar el concepto de la motivación, acudimos a las siguientes teorías:

- ✓ Teoría de motivación de Maslow (pirámides de necesidades)

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba.

Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

⁵² PYME ACTIVA: “Factores de la motivación en el trabajo”.
<http://pymeactiva.info/2012/04/18/factores-de-la-motivacion-en-el-trabajo/>. Consulta julio 2014.



Gráfico 15: Pirámide de las necesidades

Elaborado por: Johanna Casanova

Fuente: <http://johannacasanova12345.blogspot.com/2011/11/piramide-de-maslow-o-jerarquia-de-las.html>

✓ Teoría de motivación de Herzberg- Factores

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

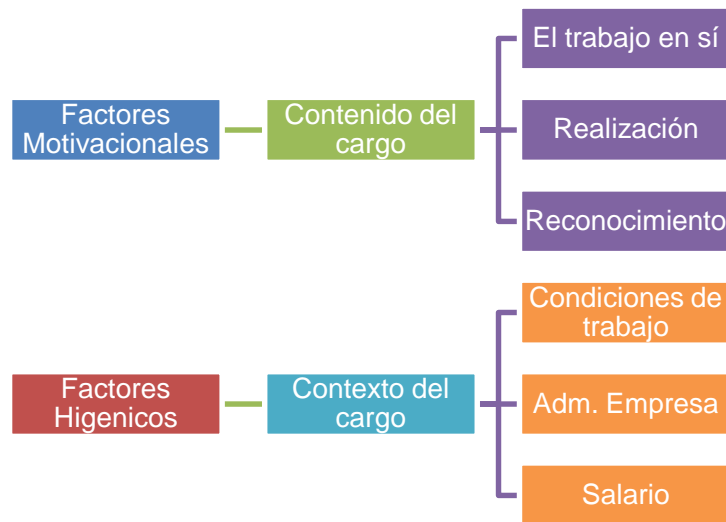


Gráfico 16: Teoría del factor dual de Herzberg



Elaborado por: Michelle Regalado

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos82/teorias-maslow-herzberg/teorias-maslow-herzberg2.shtml>

✓ Teoría X y Teoría Y de McGregor

Es una teoría que tiene una amplia difusión en el ambiente empresarial. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

Tabla 2: Teoría X, Y Mc Gregor

<p style="text-align: center;">Teoría X</p> 	<p style="text-align: center;">Teoría Y</p> 
<p>A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procuran evitarlo.</p>	<p>Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego</p>
<p>Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas</p>	<p>La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos</p>
<p>Los empleados evitaran asumir responsabilidades y buscaran una dirección formal, siempre que sea posible</p>	<p>La persona promedio puede aprender a aceptar incluso buscar asumir responsabilidades</p>
<p>La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición</p>	<p>La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos</p>

Elaborado por: Michelle R.

Fuente: http://motivaser.blogspot.com/2013/02/teorias-de-la-motivacion-teoria-de_12.html

1.5.6. Evaluación del desempeño laboral:

1.5.6.1. Definición

En cuanto a la definición y alcance de la evaluación de desempeño laboral existen variadas opiniones de diferentes autores, sin embargo se ha seleccionado a Sabino Villegas que en su libro sobre la evaluación de recurso humano manifiesta: “La evaluación del desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.”⁵³. (VILLEGAS S. , 2009)

⁵³ Cfr: VILLEGAS, Sabino: “Proceso de evaluación del recurso humano” Editorial: Texto universitario. Tarapoto. San Martín 2009

1.5.6.2. Importancia de la evaluación del desempeño laboral

Uno de los beneficios más comunes de estas evaluaciones es la toma de decisiones administrativas sobre:

- ✓ Promociones
- ✓ Ascensos
- ✓ Aumentos salariales
- ✓ Despidos

Por otro lado la información obtenida sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Otro beneficio importante es el fomento de la mejora de resultados.

En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

1.5.6.3. Evaluación del desempeño laboral por competencias:

1.5.6.3.1. Qué son las competencias laborales

“La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

- ✓ Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas.

- ✓ Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.”⁵⁴ (LÁRRAGA, 2013)

1.5.6.3.2. Tipos de competencias laborales

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

“Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.

Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente”⁵⁵. (LOPEZ A. , 2013)

1.5.6.3.3. Objetivos de la evaluación por competencias.

- ✓ Busca evidenciar objetivamente el desempeño laboral de la persona.
- ✓ Logra un juicio y un diagnóstico sobre la competencia laboral de la persona.

⁵⁴ LARAGA. Dora: “Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral”. Editorial: Pailero. Estados Unidos. 2013.

⁵⁵ LOPEZ. Alma. “modelo de evaluación de competencias laborales.” Editorial: Publicaciones Cruz. O., SA. México, DF. 2013.

- ✓ Traduce el juicio del evaluador en un reconocimiento formal de la competencia laboral.
- ✓ Orienta y asesora a las personas evaluadas, sobre aquellas brechas existentes en su desempeño y que requieran capacitación y/o mayor práctica laboral.

De lo anteriormente descrito se desprende que la evaluación de competencias en el trabajo, es un factor fundamental para determinar el desempeño laboral y el desarrollo de las competencias está dado por la formación académica, las habilidades y conductas personales adquiridas, y las competencias técnicas, que están dadas en base a la asimilación de la información especializada para desarrollar el trabajo.

1.6. Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral

Para el estudio de la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral, es necesario revisar los criterios y aportes que realizan diferentes estudiosos, profesionales e intelectuales de la comunicación interna, que se detallan a continuación.

Un estudio del Massachusetts Institute of Technology mostró una interesante realidad que incide directamente sobre el desempeño laboral. “La investigación tenía como objetivo averiguar qué factores afectan directamente al desempeño laboral del trabajador. Se preguntó acerca de 400 empleados de mandos medios y niveles operativos cuan satisfechos se encontraban con su puesto de trabajo y cuan bien comunicados se sentían dentro de sus organizaciones y arrojó un resultado interesante: el simple hecho de elevar el nivel de comunicación intra organizacional incide directamente sobre el desempeño de los empleados, sobre los resultados de los proyectos que se desarrollen y sobre la productividad general de la empresa.”⁵⁶ (SUAREZ, 2012)

En un artículo sobre clima laboral de la página web de Los Recursos Humanos, se expone: “La satisfacción y retención de los empleados es

⁵⁶ SUAREZ. “Bases éticas de la comunicación en Empresas de Servicio Público”.
<http://www.monografias.com/trabajos43/bases-eticas-comunicacion/bases-eticas-comunicacion2.shtml#ixzz3AmhgwA1l>. Consulta: Junio 2014

una de las principales preocupaciones de CEO y departamentos de Recursos Humanos en la actualidad. Saben bien que un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la tarea es una fuerte ventaja competitiva.

Los tiempos cambian, y las sociedades y sus necesidades también. Así como la nueva Era del Conocimiento implica que las empresas sean más o menos competitivas según la gestión del capital intelectual, un componente vital de este activo intangible es el clima organizacional; el fruto de la relación de la empresa con sus empleados en el día a día, las gestión de las normas internas, la comunicación interna, la capacitación según necesidades, la retribución por desempeño y los beneficios y todas las acciones y procesos que afecten el ambiente de trabajo, entre otras.”⁵⁷ (RECURSOS HUMANANOS, 2009)

Otro artículo de la misma página web Los Recursos Humanos sobre Comunicaciones Internas expone: “Las organizaciones que apuestan a entablar verdaderas redes de comunicación con sus miembros, generan una cultura de puertas abiertas, donde cualquier persona puede hablar con los Directores, Gerentes y su propio Jefe cuando lo desee, sin pedir permiso. Estas organizaciones culturalmente comunicativas, promueven el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentan el trabajo en equipo y promueven la generación de sugerencias y hasta el voluntariado solidario, con organizaciones sin fines de lucro.”⁵⁸ (RECURSOS HUMANOS, 2012)

Según un estudio realizado por Watson Wyatt, “las compañías que llevan adelante planes de comunicación eficientes tienen un 47% más de rendimiento.

⁵⁷ RECURSOS HUMANOS. “En un buen clima laboral fluye la productividad”. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5011-en-un-buen-clima-laboral-fluye-la-productividad.html>. Consulta Julio 2014

⁵⁸ RECURSOS HUMANOS. “Comunicaciones internas ¿para qué sirven?”. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/206-comunicaciones-internas-para-que-sirven.html>. Consulta Julio 2014

El informe revela a su vez que no sólo otorgan mayores niveles de rentabilidad, sino que, además, presentan un nivel de compromiso por parte de sus empleados cuatro veces superiores.

En el estudio se identifican seis buenas prácticas de comunicación que realizan las compañías de alto rendimiento:

- ✓ Orientan a sus directivos y empleados hacia las necesidades del cliente.
- ✓ Implican a sus empleados en los procesos de negocio.
- ✓ Capacitan a la dirección en cómo comunicar de manera eficaz
- ✓ Gestionan con eficiencia el cambio a través de personas con talento en comunicación.
- ✓ Cuantifican el impacto de la comunicación.
- ✓ Crean imagen de compañía dirigida a los empleados.”⁵⁹ (JIMENEZ A. , 2013)

Conscientes de que el desempeño laboral depende de varios factores como la habilidad, la motivación, las destrezas, etc., el factor de comunicación interna como apoyo de forma transversal a todos los procesos de la empresa, le provee la información, que conjugada con los factores anteriores se transforma en el conocimiento necesario para cumplir de mejor manera las actividades laborales.

La habilidad para desarrollar un trabajo, está influenciada por la aptitud, entrenamiento y experiencia de la persona, además de los recursos disponibles para desarrollar un trabajo; la motivación por su lado, está dada por el deseo, el compromiso y el interés de desarrollo personal y profesional. Estos componentes del desempeño laboral también están influenciados por la efectividad de la comunicación interna en la institución. Además, hay que recalcar que la motivación junto con el liderazgo son puntos fundamentales dentro del desempeño laboral y el papel de la comunicación interna en estos dos puntos es el de organizar la información y coordinar los procesos o actividades que se manejan.

⁵⁹ JIMENEZ. Alfonso: “Creando valor a través de las personas.” Editorial: Díaz de Santos. Madrid. 2013.

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

Situación actual de la comunicación interna y el desempeño laboral en Location World.

En el presente capítulo se incluyen datos, referencias y las principales características de la empresa Location World, información que con la correspondiente autorización, se toma como base para el caso de estudio de la presente tesis.

2. Generalidades Location World:

2.1. Constitución Location World.

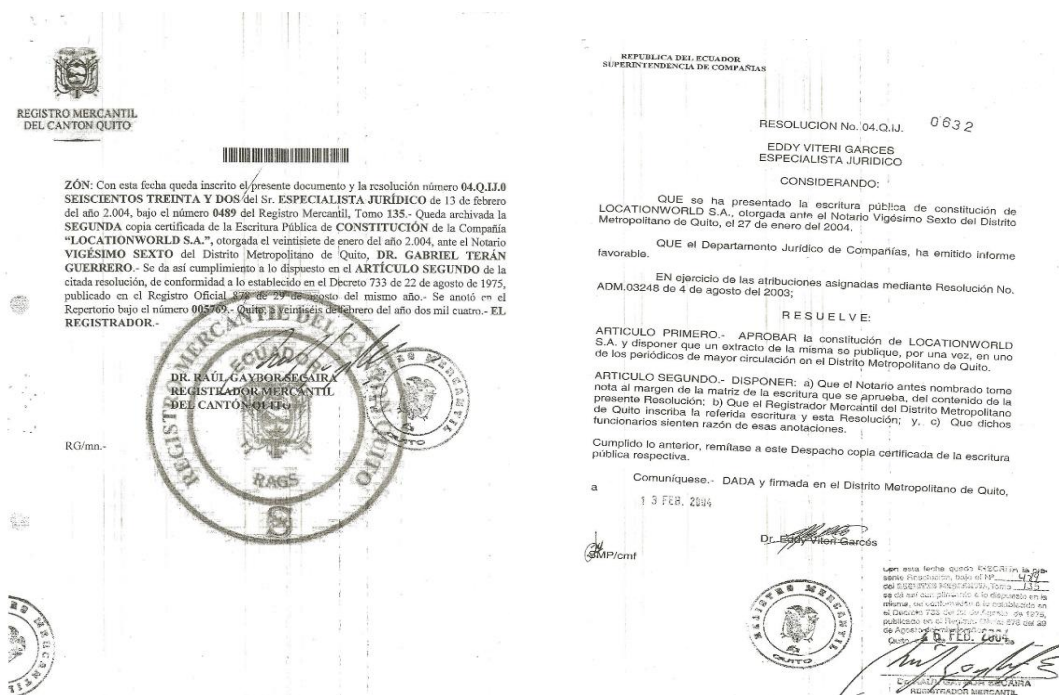


Gráfico 17: Constitución Location World

El 27 de enero del 2004 en la ciudad de Quito, se realizó la constitución de la Empresa Location World, sus socios fundadores son:

- ✓ Daniel Wainmann
- ✓ Benny Saada

2.2. Ubicación geográfica Location World:

La empresa LOCATION WORLD se encuentra ubicada en Ecuador en la ciudad de Quito, en el sector de la Floresta; en las calles julio Zaldumbide N24-598 y Miravalle.

2.3. Antecedentes de Location World:

Location World es una empresa líder en la prestación de Soluciones Basadas en Localización (Location Business Solution) con clientes en más de 15 países de Latinoamérica, Europa y Asia.

Location World ofrece de manera integral soluciones que van desde estudios de mercado basados en análisis geo-gráfico mejor conocido como Geo-marketing hasta soluciones de gestión y administración de flotas de transporte de carga.

El equipo profesional de Location World dispone de más de 17 años de experiencia profesional, exitosos proyectos y novedosos modelos de negocios que pasaron a ser referentes regionales en el campo de servicios de telemática y geo-localización.

Dentro de los proyectos más exitosos que han desarrollado en los últimos años están los siguientes:

- ✓ 2004-2005 Desarrollo y puesta en marcha del caso de negocio de Chevystar, la primera solución de servicios telemáticos de Latinoamérica. Actualmente este proyecto es de gestión y propiedad de General Motors y sus asociados.
- ✓ 2010 Desarrollo y lanzamiento de Geo-Locator, el primer dispositivo y plataforma de localización personal (Personal Tracking) en Ecuador a través de las operadoras de telefonía móvil Telefónica y Claro. 2011 Desarrollo y lanzamiento de Geo-Tainer (www.geo-track.com), el mejor sistema electrónico GPS y

plataforma de monitoreo para la trazabilidad de la carga en contenedores para los movimientos terrestres.

- ✓ 2010-2013 Lanzamiento, personalización y gestión de Waze, la primera aplicación de navegación GPS y red social de conductores que comparte información de tráfico en tiempo real. Logrando captar más de 5MM de usuarios en Latinoamérica en más de 12 países. Actualmente Waze es una marca y empresa adquirida por Google Inc. a mediados de 2013.
- ✓ 2011-2013 Comercialización de las primeras campañas de publicidad móvil geo-localizada a través de la plataforma de Waze en Ecuador, Colombia, Chile, México, Panamá y Costa Rica.
- ✓ 2013 Desarrollo y lanzamiento de Geo-Lock (www.geotrack.com), el primer candado electrónico GPS de larga duración conjuntamente con la plataforma de monitoreo para la trazabilidad de la carga en vehículos de carga pesada y liviana.
- ✓ 2013 Desarrollo y comercialización del primer portal web de auto-servicio de estudios basados en Geo-Marketing. www.geoviewer.com con información de censos de comercios, perfiles socio-demográficos, niveles de ingresos, gastos y consumo, entre otras variables.
- ✓ 2013 Desarrollo y lanzamiento de Geo-Fleet, la más completa y amigable solución global de gestión y administración de flotas de vehículos. www.geo-fleet.com.

2.4. Location World en el mercado:

La razón de ser de Location World es brindar servicios de georreferenciación y localización, y en la provincia se han podido identificar al menos una decena de empresas semejantes que dan servicios

similares, razón por la que debe poner mucha atención en su competencia y buscar factores que puedan convertirse en ventaja.

2.5. Valores Organizacionales:

A continuación se detallan los valores organizacionales de la empresa:



Pasión, por hacer que las cosas pasen
Innovación, en mi forma de pensar
Rapidez, es mi manera de actuar
Aprendizaje, es mi espíritu de cada día
El cambio, es parte de mi crecimiento
El usuario, es el centro del negocio
Soluciones, creativas y funcionales
Compartir, lo mejor de mí
Integridad, es mi responsabilidad

2.6. Organigrama:

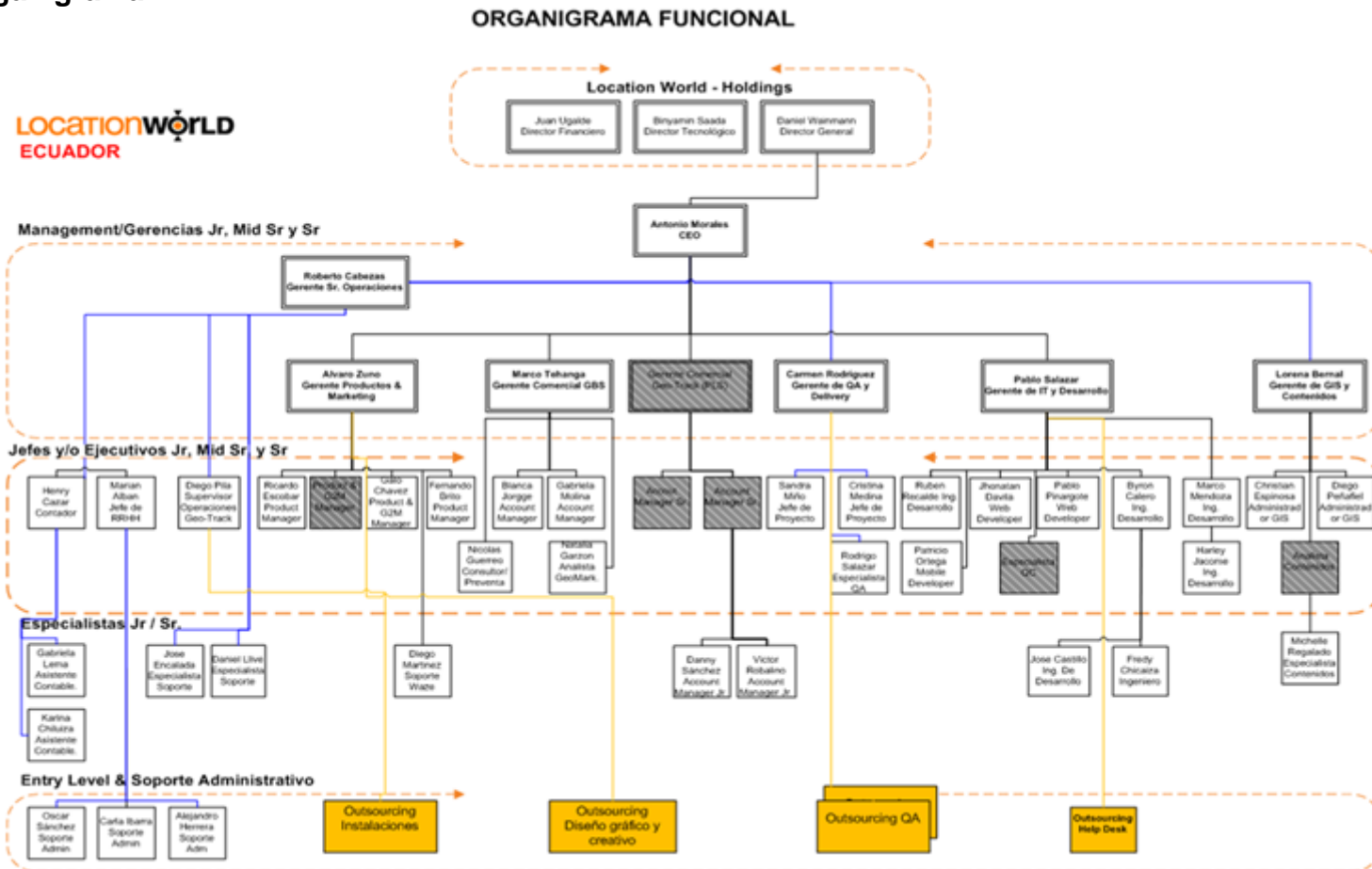


Gráfico 18: Organigrama Location World

Fuente: Location World

2.7. Principales productos y servicios:

Tabla 3: Productos y servicios Location World

LOGO	NOMBRE	DESCRIPCION
	Geofleet	La solución más efectiva para el seguimiento y administración de su flota.
	Devzone	Es un micro sitio web que proporciona herramientas on-line para el acceso a herramientas geográficas y de localización.
	Geolocator	Localizador personal GPS, monitoreo en línea de rutas, ubicación y trayectoria,
	Geolocator mobile	Aplicativo de localización personal, seguimiento en línea para fuerza de ventas en el campo
	Geotainer	Seguridad y monitoreo de contenedores, la solución tecnológica efectiva, con seguimiento a su contenedor
	Geobox	Seguridad y monitoreo de carga y activos, la mejor solución de localización de activos que permite monitorear en tiempo real la carga que está dentro de un camión, furgón o contenedor.
	Geolock	Control y monitoreo logístico, la solución flexible de localización para monitorear la apertura y cierre de puertas de camiones, furgones o bodegas.
	Geo Business Solutions	Inteligencia geográfica, para la micro segmentación de mercados.

2.8. Políticas Location World:

2.8.1. Política de asignación de objetivos:

Tomado del manual del empleado de la empresa: “En base al presupuesto y estrategia aprobada por la compañía para cada año, se fijaran los objetivos macros de la compañía. Cada Gerente o Jefe de departamento asignará los objetivos mesurables e individuales a cada empleado a su cargo en el formulario F-3SA- 40 *Plantilla de Definición de Objetivos* (Anexo.1)

El Gerente o Jefe del departamento aprobara los objetivos y el empleado firmará su aceptación la cual se utilizara como base para la evaluación de desempeño de cada año. Una vez firmado por ambas partes se enviará el original a RRHH para el registro respectivo.

Los Gerentes o Jefes de Área en el mes de mayo tendrán reuniones de trabajo con el personal a su cargo para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos, de tal forma que al momento que se realice la evaluación de desempeño no existan sorpresas. En el caso de que por cambio de prioridades, funciones, responsabilidades exista modificación y/o actualización de objetivos, el Gerente o Jefe inmediato se encargara de coordinar la actualización de los objetivos con el empleado y notificar a RRHH.

2.8.2. Política de evaluación al personal

✓ Evaluación Tiempo de Prueba:

Para el personal contratado a plazo fijo (1 año), el Jefe Inmediato realizará una evaluación preliminar a los dos meses de contratado y confirmará al Jefe de RRHH la decisión de continuar con el contrato de trabajo o darlo por terminado dando cumplimiento con el Reglamento Interno

Así también para el personal contratado temporal (6 meses), el Jefe Inmediato realizará una evaluación preliminar a los cinco meses contratado y confirmará al Jefe de RRHH la decisión de continuar con el

contrato de trabajo o darlo por terminado dando cumplimiento con el Reglamento Interno Art. 14 Capítulo II.

✓ **Evaluación Anual:**

Una vez al año en el mes de agosto se realizará la evaluación de desempeño de todo el personal en base a los objetivos planteados en el mes de enero y febrero de cada año. Cada Gerente o Jefe de Área mantendrá una entrevista con todos colaboradores a cargo en el mes de agosto, en la cual se revisaran los objetivos asignados frente los resultados obtenidos.

El empleado deberá contar con los respaldos y sustentos necesarios para justificar el nivel cumplimiento de los objetivos o en su defecto los justificativos del incumplimiento de los mismos. El Gerente o Jefe inmediato otorgará el feedback o retroalimentación al empleado acerca de su desempeño, crecimiento, oportunidades de mejora, actitud, competencias, etc...

Una vez realizada la evaluación en el formato F-3SA-40 (Anexo N.1) "Plantilla de definición de objetivos. Las partes firmarán la aceptación y se enviara el documento a jefe de RRHH para su registro. El jefe de RRHH tabulará la información y será parte de la evaluación anual del personal. La información final se registrará en cada carpeta del personal. En base a esta evaluación se definirán los porcentajes de incrementos salariales o valores de bonificación de ser el caso. El Gerente General y/o el jefe de RRHH podrán solicitar una reevaluación cuando lo estime conveniente.

2.9. Herramientas de evaluación anual:

Como se mencionó, en la empresa Location World la evaluación del personal se realiza cada año en dos formas:

2.9.1. Plantilla evaluación de objetivos:

En esta herramienta se aplica al personal de forma individual, en el cual se evalúan el cumplimiento de:

- ✓ Actividades propias de cada departamento
- ✓ Financieros, comerciales y de marketing
- ✓ Objetivos de eficiencia operativa (procesos, políticas)

2.9.2. Formato evaluación por competencias:

Esta herramienta refleja la actuación del colaborador a ser evaluado, debe ser respondida por el jefe inmediato. Es una labor delicada y de responsabilidad que requiere análisis, objetividad y seguridad de los factores a calificar a fin de evaluar las competencias y su adaptabilidad al cargo.

Las competencias son diferentes de acuerdo al área de trabajo y cada área posee 4 competencias universales que son:

- ✓ Proactividad
- ✓ Creatividad
- ✓ Comunicación
- ✓ Adaptabilidad al cambio

2.10. La comunicación interna en Location World:

En razón de que Location World no dispone de un plan de comunicación interna, a continuación se describe la situación de cómo se maneja la comunicación interna, basada en la experiencia y en la percepción como colaboradora de la empresa.

Primero cabe recalcar que la responsabilidad de coordinación y organización de la comunicación interna en Location World está asignada a las áreas de Recursos Humanos y de la Gerencia, reconociendo que no existe un área especializada en comunicación.

El área de Recursos Humanos se encarga de coordinar la difusión de la información de la empresa es decir, información sobre beneficios laborales, cronogramas de capacitación, noticias externas de la empresa y actividades sociales en la empresa; en cuanto a la comunicación entre áreas se maneja a nivel de jefaturas y el jefe del área es el encargado de dar a conocer toda la información relevante para el trabajo a sus subalternos, así como también es el encargado de informar los detalles de

actividades y opiniones de los colaboradores sobre proyectos y lo relacionado con su trabajo hacia el nivel gerencial; pocas veces el nivel gerencial tiene un contacto estrecho con el personal operativo ya que la información siempre debe pasar por el respectivo jefe de área.

Por otro lado la segmentación de la información que se da en la empresa depende de las directrices del área gerencial o el área de recursos humanos, pero usualmente se la realiza por nivel jerárquico y antigüedad laboral.

Al no disponer de un plan de comunicación interna, la información fluye de acuerdo a las necesidades de la empresa ya sea del nivel gerencial, nivel de recursos humanos o el nivel de jefaturas. Por otro lado, si se realizan encuestas de clima laboral y de beneficios laborales.

La información se difunde mayormente a través de reuniones las que de igual forma son coordinadas de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas o jefaturas, las reuniones que involucran a todas las áreas son aquellas que organiza el área de recursos humanos, incluyendo las reuniones o eventos sociales

Las herramientas por las que se difunde la información en la empresa son, la cartelera, el correo electrónico y la comunicación directa, complementariamente también la información se difunde de manera informal de persona a persona.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo tenemos la parte de investigación donde se analizó, técnicas, métodos y herramientas de investigación que ayudaron a realizar un estudio objetivo de la comunicación interna y el desempeño laboral de la empresa Location World.

3. Planteamiento de investigación.

La investigación en el presente trabajo es parte fundamental, ya que permite revelar la situación actual de la comunicación interna de la empresa y del desempeño laboral de sus colaboradores; basándonos en el conocimiento de:

- ✓ Sobre la comunicación interna, nos interesa conocer:
 - ¿Cuáles son los públicos internos?
 - ¿Qué tan efectiva es la comunicación interna?
 - Herramientas, flujos y tipos de comunicación interna más utilizadas
 - Preferencias de herramientas de comunicación interna

Información con la que se puede inferir cómo, cuándo y por qué influye la comunicación interna en el desempeño laboral.

- ✓ En cuanto al desempeño:

De igual manera que en la comunicación interna se requiere conocer el grado o nivel de desempeño que tienen actualmente los trabajadores de Location World, en base a los resultados reales que la empresa obtiene periódicamente, aplicando su propia metodología de evaluación del desempeño por competencias.

Con esta información se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo, apoyado por la observación, en calidad de colaboradora de la empresa, para determinar el grado de efectividad de la comunicación interna y poder conocer de qué manera, cómo, cuándo y por qué la comunicación interna influye en el desempeño laboral de la empresa.

Como por ejemplo, las instrucciones para realizar una tarea se deben entregar a la persona encargada de hacer el trabajo, antes de iniciar el mismo e, indicando cómo, por qué y para qué se realiza el trabajo; caso contrario lo más probable es que la tarea no se cumpla como se deseaba en alcance, tiempo, costo y calidad, afectando negativamente al desempeño laboral.

La investigación se desarrolló de la siguiente manera: la población a analizar constituyen los colaboradores de la empresa Location World en total 43 registrados en la nómina hasta el año 2012, al tratarse de una población finita y totalmente manejable no se aplicó la fórmula para el cálculo de la muestra estadística y se tomó en cuenta a todos los trabajadores de la empresa, creando la oportunidad adicional de que todos participen.

Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron, al nivel gerencial se aplicaron 2 entrevistas y al nivel operativo se aplicaron 41 encuestas, de acuerdo al objetivo de la investigación, además para facilitar el estudio se tomaron en cuenta las características homogéneas del personal, llevándonos a establecer la investigación en base a los siguientes criterios:

- ✓ Públicos internos
- ✓ Herramientas de comunicación de la empresa
- ✓ Canales y flujos de comunicación interna existentes en la empresa
- ✓ Efectividad de la comunicación interna en la empresa
- ✓ Expectativas de la comunicación interna.

3.1. Objetivos de la investigación:

3.1.1. Objetivo General:

Buscar y establecer la relación que existe entre las variables comunicación interna y desempeño laboral, basados en la forma, cómo y cuándo influye la comunicación interna en el desempeño laboral

3.1.2. Objetivos específicos:

- ✓ Recabar información sobre la comunicación interna y su efectividad.
- ✓ Conocer la percepción que posee el nivel gerencial, sobre la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral.
- ✓ Obtener los datos de desempeño laboral por área de trabajo, en base a los resultados individuales de la evaluación por competencias, medidos por Location World.

3.2. Tipo de investigación

- ✓ Cualitativa:

Este tipo de investigación se la utilizó en la encuesta y al momento de realizar la entrevista, en la encuesta solicitando la opinión sobre: las herramientas, los canales y estrategias de comunicación interna, y en la entrevista cuando se recaba la percepción de cómo la comunicación interna influye sobre el desempeño laboral en Location World.

Este tipo de investigación se seleccionó porque permite rescatar de la persona entrevistada o encuestada, su experiencia, su sentir y su opinión sobre el tema que se está investigando, en nuestro caso sobre la comunicación interna.

- ✓ Cuantitativa:

La medición del desempeño por competencias realizada en Location World esta soportada en su propia metodología que es cuantitativa; en el caso de las encuestas, cuyas alternativas de respuestas fueron: siempre, casi siempre, algunas veces y casi nunca, se obtienen opiniones cualitativas, las mismas que ponderadas de forma intuitiva y arbitraria entre 5 y 20 facilitan relacionar numéricamente con los valores de desempeño laboral obtenido por Location World.

Los datos que se cuantificaron de la comunicación interna son: el nivel de la utilización de las herramientas y canales de difusión de la información, el grado efectividad de la comunicación interna y por otro lado se disponen

de los datos del desempeño laboral de los colaboradores, información con la que se puede verificar la hipótesis de esta tesis.

3.3. Tipo de estudio

✓ Explicativo:

Para el presente estudio se necesita evaluar o analizar la situación de la comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del Location World. Para lo cual se aplicó el estudio explicativo en el que se analizan las variables de un problema y como estas influyen en otras variables.

Para aplicar este tipo de estudio se realizaron encuestas y entrevistas, cuyas preguntas así como respuestas permiten conocer la efectividad de los factores comunicacionales que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores.

✓ Correlacional:

Para el presente trabajo como se menciona anteriormente, se debe analizar la comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral, por lo cual se utilizó el estudio correlacional; el mismo que permite analizar la relación entre dos o más variables que en este caso son: la efectividad de la comunicación interna y los resultados de la evaluación por competencias de los colaboradores de la empresa Location World

Se utilizó este tipo de estudio de la siguiente manera: se evaluó la efectividad de la comunicación interna de forma individual ponderando cada una de las respuestas de la encuesta, luego se agrupó por área de trabajo; por otro lado, se utilizaron los resultados de la evaluación del desempeño por competencias entregado por recursos humanos de Location World, teniendo las dos variables ponderadas numéricamente por área de trabajo, se estableció la correlación de las mismas; lo que permite sustentar la hipótesis y objetivos del presente trabajo.

3.4. Metodología de la investigación:

A continuación se detalla la metodología de investigación aplicada en la presente tesis:

3.4.1. Métodos Teóricos:

✓ Analítico- Sintético:

Se seleccionó este método porque nos permite descomponer la comunicación interna en sus partes, comprendiendo detalladamente su aporte e importancia, y una vez estudiados sus resultados se integran obteniendo una síntesis o conclusión que refleje de mejor manera la situación actual de la comunicación interna.

Así, la comunicación interna se desglosa en: herramientas, tipos de información, canales, flujos, y calidad (clara, veraz y oportuna), que analizados individualmente se obtiene la forma cómo cada componente aporta a la comunicación interna. El conjunto de estos resultados nos permite determinar la forma general y la efectividad de la comunicación interna en Location World

3.4.2. Método Empírico:

✓ Medición:

José Cerraja Sánchez en su libro métodos de investigación menciona: “La medición se desarrolla con el objetivo de obtener la información numérica acerca de una propiedad o cualidad del objeto o fenómeno, donde se comparan magnitudes medibles y conocidas. Es decir, es la atribución de valores numéricos a las propiedades de los objetos.”⁶⁰

La utilización de este método es uno de los más importantes, porque genera un apoyo fundamental al momento de establecer los resultados de la situación actual del desempeño laboral de Location World, y al permitir dar valores cuantitativos a respuestas cualitativas, que en este caso son de la evaluación sobre la efectividad de la comunicación interna. Lo cual permite tener resultados cuantitativos de la variable comunicación interna

⁶⁰ SÁNCHEZ CERRAGA. José. “Los métodos de investigación”

y la variable desempeño laboral y así poder relacionarlos al tener datos homogéneos.

3.5. Fuentes de investigación:

✓ Fuentes primarias:

Datos obtenidos mediante la aplicación de las encuestas, la información obtenida en las respuestas luego de haber aplicado las entrevistas, datos obtenidos de la evaluación del desempeño por competencias, las cuales se las describe de mejor manera en las herramientas de recolección de información.

✓ Fuentes secundarias:

En este caso son: libros, textos y publicaciones electrónicas de comunicación interna, de desarrollo organizacional, libros y publicaciones electrónicas sobre el desempeño laboral, los cuales se detallan de mejor manera en la bibliografía del presente trabajo.

3.6. Unidad de análisis:

3.6.1. Población de estudio:

Para la presente investigación se toma en cuenta a todos los empleados de la empresa Location World, con datos tomados en septiembre de 2013, y son los siguientes:

- ✓ Total de colaboradores: 43
- ✓ Áreas de trabajo: 12

3.6.2. Muestra:

En el presente trabajo no se realizó el cálculo de la muestra estadística ya que como se puede observar anteriormente el universo es pequeño y manejable; por lo tanto es posible evaluar a todos los colaboradores de Location World, sin que esto abarque la utilización excesiva de recursos y tiempo, por el contrario al trabajar con toda la población se obtuvo una percepción más amplia sobre el caso de estudio.

3.7. Distribución de la población y herramientas utilizadas:

La población de estudio se distribuyó por el nivel jerárquico y áreas de trabajo, se seleccionaron las herramientas más idóneas para el propósito de esta investigación, cuyo detalle se visualiza en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Distribución de la población

Nivel jerárquico	Áreas de trabajo	Número de colaboradores	Herramienta recolección de datos
Gerencias	Gerente General	1	Entrevista
	Gerente de Operaciones	1	
Operativo	Marketing	1	Encuesta
	Contabilidad	3	
	Comercial GBS	5	
	Comercial PLS	3	
	Gis & Contenidos	4	
	Operaciones	4	
	Soporte	3	
	Producto	2	
	Recursos H.	4	
	IT y desarrollo	12	
	Total	43	

Fuente: Location World
Elaborado por: Michelle Regalado

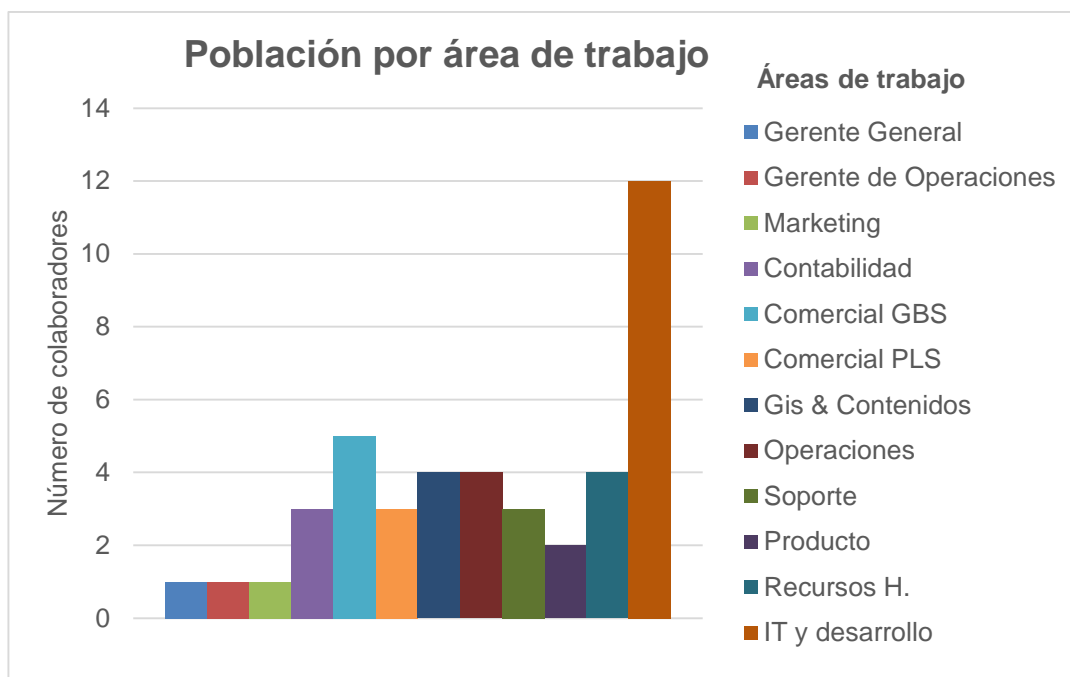


Gráfico 19: Población de estudio por áreas de trabajo

Fuente: Location World

Elaborado por: Michelle Regalado

3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de información:

Para la recolección de información se aplicaron las siguientes técnicas:

Tabla 5: Plan de recolección de información

Fuentes de información	Técnicas	Instrumentos	Variable de estudio
1. Primaria	1.1 Encuesta	Cuestionario	Comunicación interna
	1.2 Entrevista	Cuestionario	Comunicación interna y desempeño laboral
2. Secundaria	2.1 Resultados evaluación de desempeño por competencias	Cuadro de resultados	Desempeño laboral
	2.2 Lectura científica	Libros de comunicación interna y comportamiento organizacional Libros de gestión de recursos humanos y desempeño.	Comunicación interna y desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Michelle Regalado

3.8.1. Encuesta:

Dentro de la investigación se vio la necesidad de conocer cómo se desarrolla la comunicación interna en la empresa, para lo cual se aplicó una encuesta como medio de recolección de información, consiguiendo agilidad para transformar los datos obtenidos en conocimiento de la situación actual de la comunicación interna y su grado de efectividad en Location World.

Además, con la encuesta se facilita la organización de la información mediante la tabulación y el análisis estadístico, que representa una ventaja respecto a otras herramientas de recolección de información.

El cuestionario está conformado por siete preguntas de opción múltiple, cuyas alternativas de respuestas son una adaptación de *la escala de Likert letrada*, y organizadas en cinco bloques temáticos de la siguiente manera:

Tabla 6: Objetivos de encuesta

Bloque de preguntas	Objetivo
A. Información general	Conocer los diferentes públicos internos existentes en la empresa, información que contribuye a la propuesta de comunicación interna
B. Efectividad de la comunicación interna	Conseguir el criterio de que tan bien informados están los encuestados, sobre la empresa, sus objetivos y sobre la información específica necesaria para cumplir con el trabajo.
C. Herramientas de comunicación interna	Identificar las herramientas de comunicación interna más utilizadas en la empresa, como aporte al diseño de un plan de comunicación interna
D. Flujos y tipos de comunicación interna	Conocer la forma (flujos y tipos) con la que se difunde la información al interior de la empresa, que también aporta al diseño de un plan de comunicación interna
E. Expectativas de comunicación interna	Establecer la opinión de los encuestados sobre las preferencias para mejorar y promover la comunicación interna, las mismas que se pueden incluir en el plan de comunicación interna.

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Michelle Regalado

De los cinco bloques de preguntas, cuatro están orientados a apoyar la propuesta de un plan de comunicación interna y el bloque restante está dedicado a determinar la efectividad de la comunicación interna que finalmente será relacionada con el desempeño laboral.

Se aplicaron 41 encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa Location World distribuidos en 10 áreas de trabajo que son:

- ✓ Marketing
- ✓ Contabilidad
- ✓ Comercial GBS
- ✓ Comercial PLS
- ✓ Gis & Contenidos
- ✓ Operaciones
- ✓ Soporte
- ✓ Producto
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ TI y desarrollo

3.8.1.1. Criterio para la selección de las preguntas de las encuestas:

Los aspectos que se evaluaron para el diseño de la encuesta fueron: revelar la forma cómo se está desarrollando la comunicación interna y explorar la efectividad de la misma.

Tabla 7: Propósito de las preguntas de la encuesta

Bloque	Preguntas	Propósito
A	Información general: edad, genero, área de trabajo	Conocer los diferentes públicos internos existentes en la empresa, información que contribuye al diseño de un plan de comunicación interna
B	<p>1. Según su criterio califique la frecuencia con la que recibe la siguiente información institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - General de la empresa - Planes, objetivos institucionales- área - Eventos Sociales - Ocio – pasatiempos 	Conocer la frecuencia con la que los encuestados reciben información general de la empresa, para concientizar y apoyar los objetivos institucionales realizando de mejor manera el trabajo, reflejado en su desempeño.
	<p>2. Según su criterio califique la frecuencia (siempre, rara vez, nunca) con la que recibe la siguiente información para su trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se me informa sobre la utilidad, relevancia y repercusiones de mi trabajo en la organización - Se me comunica oportunamente la información que necesito para realizar mi trabajo - Recibo la información necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo - Se facilita la comunicación dentro de mi área - Se facilita la comunicación entre las áreas de la empresa. 	<p>Conocer detalladamente la información que dispone el encuestado para realizar su trabajo, así como la opinión sobre el flujo de la comunicación en el área y entre áreas.</p> <p>Adicionalmente se recaba el criterio sobre: la calidad y oportunidad con que recibe la información, y sobre el manejo de conflictos de comunicación.</p> <p>La información conseguida sumada con las respuestas de la primera pregunta de este bloque, permite determinar el impacto de la información en el desempeño laboral individual</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - La retroalimentación de los conflictos de trabajo se la realiza oportunamente. 	
C	<p>3. De las siguientes herramientas que dispone la empresa, seleccione las 3 más utilizadas para recibir o enviar información.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartelera - Reuniones – Comités - Correo electrónico - Memo - Circulares - Comunicación directa con su jefe 	<p>Conocer las herramientas de comunicación mayormente utilizadas por la empresa, para en la propuesta del presente trabajo mantener y fortalecer las mismas; y sobre las menos utilizadas promover y motivar su uso.</p>
	<p>4. De las siguientes herramientas que dispone la empresa, según su criterio seleccione las 3 más eficientes para la difusión de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartelera - Reuniones – Comités - Correo electrónico - Memo – Circulares - Comunicación directa con su jefe 	<p>Esta pregunta se relaciona con la anterior y permite conocer la apreciación de los encuestados sobre las herramientas más eficientes, que constituyen una guía para aplicar las estrategias de comunicación en la propuesta.</p>
D	<p>5. Según su criterio seleccione una respuesta siempre, rara vez, nunca</p> <ul style="list-style-type: none"> - La información que recibe es formal (circulares, emails, actas,) - La información que recibe es informal (rumores, chats reuniones sociales) - Existe comunicación ascendente en la empresa (desde el nivel operativo hacia el nivel directivo) - Existe comunicación descendente en la empresa (desde el nivel directivo hacia el nivel operativo) 	<p>Identificar el tipo y los flujos de comunicación interna mayormente utilizados en la empresa, y en la propuesta del presente trabajo mantener y fortalecer los más usados y sobre los menos usados promover y motivar su utilización o aplicación.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Existe comunicación horizontal en la empresa (entre áreas y entre compañeros de trabajo del mismo nivel) 	
E	<p>6. De las siguientes herramientas de comunicación seleccione 1 que le gustaría que se implemente en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual de acogida - Boletín electrónico - Redes sociales empresariales - Información audiovisual 	<p>Determinar una nueva herramienta de comunicación interna que tenga la mayor aceptación de los encuestados, para apoyar el desarrollo de la comunicación en la empresa.</p>
F	<p>7. De las siguientes alternativas de capacitación seleccione 1 que le gustaría que la empresa implemente para promover la comunicación interna?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talleres - Actividades o dinámicas al aire libre - Conferencias 	<p>Conocer las expectativas o deseos de los encuestados en cuanto a estrategias para capacitación sobre comunicación interna, lo que nos ayuda en el plan de comunicación interna.</p>

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Michelle Regalado

3.8.1.2. Modelo de Encuesta:



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

ENCUESTA COMUNICACIÓN INTERNA LOCATION WORLD

Buenos días/tardes, soy estudiante de la Universidad Tecnológica Equinoccial me encuentro realizando una encuesta para conocer el nivel de comunicación del público interno de “**LOCATION WORLD**”.

Los datos obtenidos tienen carácter educativo y confidencial. Le agradeceremos su sinceridad y tiempo al responder las siguientes preguntas:

A. INFORMACIÓN GENERAL

Género: Femen Masculino

Edad: 20 a 25 años 31 a 40 años
26 a 30 años más de 40 años

Área de trabajo:

Marketing <input type="checkbox"/>	Contabilidad <input type="checkbox"/>	Operaciones <input type="checkbox"/>
Soporte <input type="checkbox"/>	Producto <input type="checkbox"/>	Comercial PLS <input type="checkbox"/>
Recursos H. <input type="checkbox"/>	IT y Desarrollo <input type="checkbox"/>	Comercial GBS <input type="checkbox"/>
Gis y Contenidos <input type="checkbox"/>		

A continuación se presenta una serie de preguntas por favor seleccione con una “X” su respuesta:

B. EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

1. Según su criterio califique la frecuencia con la que recibe la siguiente información institucional:

Información		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca
a.	General de la empresa				
b.	Eventos Sociales				
c.	Planes, objetivos institucionales– área				
d.	Ocio – pasatiempos				

2. Según su criterio califique la frecuencia con la que recibe la siguiente información para su trabajo:

Opciones		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca
a.	Se me informa sobre la utilidad, relevancia y repercusiones de mi trabajo en la empresa.				
b.	Se me comunica oportunamente la información que necesito para realizar mi trabajo				
c.	Recibo la información necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo				
d.	Se facilita la comunicación dentro de mi área				
e.	Se facilita la comunicación entre las áreas de la empresa				
f.	La retroalimentación de los conflictos de trabajo se realiza oportunamente				

A continuación se le presenta una serie de preguntas por favor seleccione sus respuestas de acuerdo a su criterio

C. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

3. De las siguientes herramientas que dispone la empresa, seleccione las 3 más utilizadas para recibir o enviar información.

Herramientas de comunicación Location World		
a.	Cartelera	
b.	Reuniones – Comités	
c.	Correo electrónico	
d.	Memorandos	
e.	Circulares	
f.	Comunicación directa con su jefe	

4. De las siguientes herramientas que dispone la empresa, según su criterio seleccione las 3 más eficientes para la difusión de información.

Herramientas de comunicación Location World		
a.	Cartelera	
b.	Reuniones – Comités	
c.	Correo electrónico	
d.	Memorandos	
e.	Circulares	
f.	Comunicación directa con su jefe	

D. TIPOS Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

5. Según su criterio seleccione una respuesta siempre, rara vez, nunca

Opciones		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca
a.	La información que recibe es formal (circulares, emails, actas)				
b.	La información que recibe es informal (rumores, chats, reuniones sociales)				
c.	Existe una comunicación ascendente en la empresa (desde el nivel operativo hacia el nivel directivo)				
d.	Existe una comunicación descendente en la empresa (desde el nivel directivo hacia el nivel operativo)				
e.	Existe una comunicación horizontal en la empresa (comunicación con los colaboradores del mismo nivel o área)				

E. EXPECTATIVAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

6. De las siguientes herramientas de comunicación interna, seleccione con una "X" la que le gustaría que se implemente en la empresa. Seleccione solo una.

Opciones		
a.	Manual de acogida	
b.	Boletín electrónico	
c.	Redes sociales empresariales	
d.	Herramientas audiovisuales	

7. De las siguientes alternativas de capacitación seleccione con una "X" la que le gustaría que la empresa implemente para promover la comunicación interna. Seleccione solo una.

Actividades		
a.	Talleres	
b.	Actividades o dinámicas al aire libre	
c.	Conferencias	

Muchas gracias por su colaboración...

3.8.2. Entrevista:

Para complementar esta investigación y de acuerdo a los objetivos mencionados anteriormente, se decidió realizar una entrevista ya que esta permite llegar con mayor libertad y profundidad a las respuestas de los entrevistados.

La entrevista se aplicó al nivel directivo (gerente general y gerente de operaciones), porque al ser los responsables de las directrices para la comunicación interna y monitorear el cumplimiento de los objetivos, sus opiniones estarán fundamentadas en el conocimiento, la experiencia y la visión a futuro en lo que a comunicación interna se refiere. Para la entrevista se utilizó el tipo semi estructurada ya que se tiene libertad para profundizar en alguna idea realizando nuevas preguntas, permite preparar un cuestionario guía para la aplicación de la entrevista y permite anotar las respuestas del entrevistado, el cuestionario consta de 5 preguntas abiertas.

3.8.2.1. Objetivo de la entrevista:

Conocer de forma directa la opinión del nivel gerencial sobre la importancia de la comunicación interna, cómo se gestiona y su impacto en el desempeño laboral en Location World

3.8.2.2. Cuestionario de entrevista

1. ¿Qué tan importante es para usted la comunicación interna para el cumplimiento de metas en LW?
2. ¿Cree usted que las herramientas de comunicación utilizadas en LW cubren las necesidades de información de sus trabajadores?
3. ¿Está usted satisfecho con el desempeño laboral individual y por área en la empresa. ¿por qué?
4. En la planificación institucional se ha previsto la implementación de un plan de comunicación interna ¿por qué?
5. Según su experiencia ¿cómo influye la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de LW?

CAPÍTULO IV

Diagnóstico de la comunicación interna y el desempeño laboral en Location World.

En el presente capítulo se hace referencia al análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y entrevistas) a los colaboradores de la empresa Location World, además de la obtención de la información sobre la valoración del desempeño laboral por competencias de los colaboradores de Location World; lo que permitirá desarrollar las conclusiones y recomendaciones para reflejar en la propuesta y finalmente sustentar la hipótesis de la presente tesis .

4. Desarrollo de la investigación

En la presente investigación se aplicó dos herramientas de investigación las cuales permitieron evaluar y conocer la percepción de los colaboradores de Location World, frente a la variable de comunicación interna; mientras que para la variable desempeño laboral fue necesario solicitar la información real que dispone la empresa producto de la medición del desempeño laboral.

A continuación se presenta los resultados de la encuesta organizados por bloques, sobre los que se realizó su interpretación y análisis:

4.1. Tabulación, interpretación y análisis de los resultados de la encuesta

BLOQUE: A INFORMACIÓN GENERAL DE LOS ENCUESTADOS

Género	Número de colaboradores	%
Femenino	14	34%
Masculino	27	66%

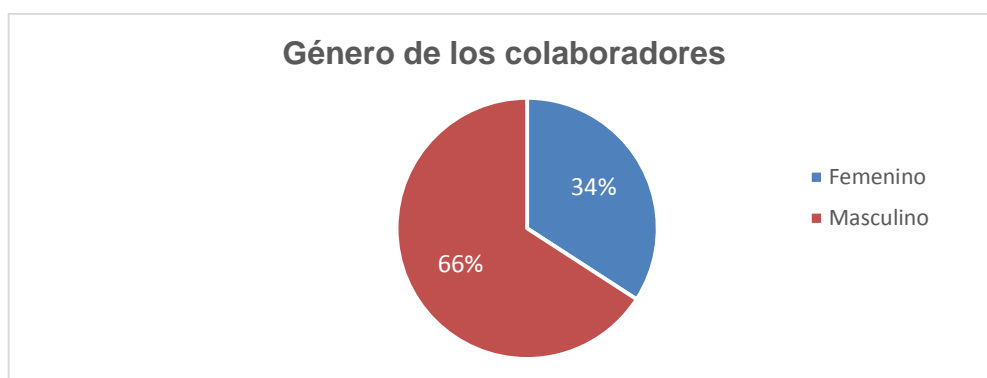


Gráfico 20: Género de los encuestados

Elaborado por: Michelle Regalado

Interpretación y análisis:

En el gráfico se observa que existe un mayor número de colaboradores de género masculino que representa el 66% de las personas encuestadas, mientras que el 34% pertenece al género femenino, esto quiere decir que el público interno de Location World está conformado mayoritariamente por personas de género masculino, con lo que nos permite tener una idea más general de cómo se conforma la empresa y sus públicos.

Con la información recolectada en esta pregunta, se obtiene parte del perfil general del personal al que estamos encuestando, generando un aporte para la propuesta (plan de comunicación interna).

Edad	Número de colaboradores	%
20 a 25 años	2	5%
26 a 30 años	13	32%
31 a 40 años	21	51%
Más de 41 años	5	12%

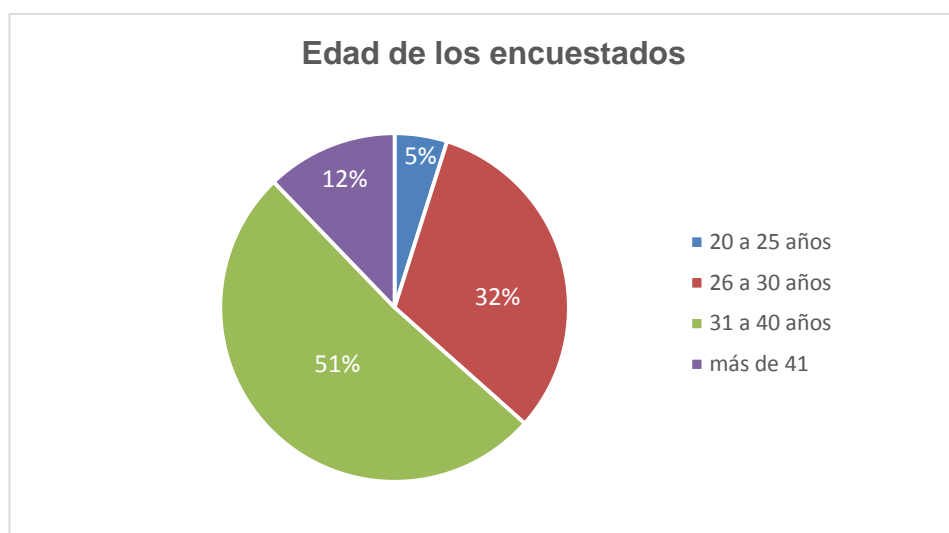


Gráfico 21: Edad de los encuestados

Elaborado por: Michelle Regalado

Interpretación y análisis:

En el gráfico se observa que existe un mayor número de colaboradores de edad entre 31 y 40 años representado por el 51% de las personas encuestadas, seguido por las de 26 a 30 años con el 32%, luego con el 12% los de más de 41 años de edad; mientras que solo el 5% de las personas encuestadas están en la edad de 20 a 25 años.

El personal de Location World que tiene edad entre 26 y 40 años suma el 83% de los encuestados, lo que nos permite deducir que el personal es mayoritariamente adulto, característica que es importante tomar en cuenta al analizar el público interno, en la propuesta (plan de comunicación interna).

BLOQUE B: EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Pregunta # 1

Según su criterio califique la frecuencia de con la que recibe la siguiente información de la empresa:

Tipo de información	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Total
General de la empresa	10	11	15	5	41
Eventos Sociales	20	10	4	7	41
Planes, objetivos institucionales– área	7	4	11	19	41
Ocio – pasatiempos	11	22	5	3	41

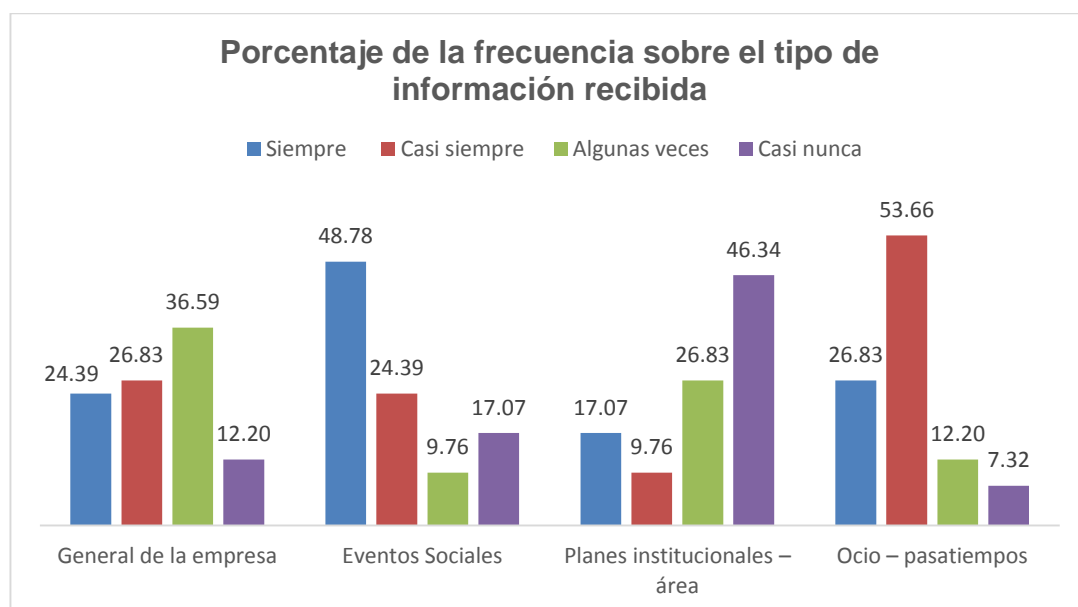


Gráfico 22: Tipo de información que reciben los colaboradores.

Elaborado por: Michelle Regalado

Interpretación y análisis:

En las respuestas de la pregunta # 1, se observa que: la información que se recibe siempre es la de eventos sociales representada por el 48.78% de los encuestados, por otro lado la información que se recibe casi siempre es la de ocio-pasatiempos representada por el 53.66% de los encuestados, mientras que la información que se recibe algunas veces es la de la empresa ,es decir los valores, misión visión de la misma representada por 36.59% de los colaboradores y por último la información que casi nunca se recibe es la de

planes institucionales, metas-área, como objetivos, estrategias etc., representada por 46.34% de los encuestados.

La información que siempre y frecuentemente están recibiendo los encuestados, se refiere a de eventos sociales u ocio y pasatiempo, pese a que este tipo de información no contribuye mayormente en el desempeño laboral; mientras que la información que no se difunde regularmente es sobre los planes y objetivos de la empresa y de las áreas, esto si afecta en el desempeño de los colaboradores ya que al no conocer cuáles son los objetivos y metas institucionales, no concientizan para qué o por qué realizan cada actividad dentro de la empresa.

Pregunta # 2

Según su criterio seleccione una respuesta sobre la información necesaria para su trabajo:

Opciones	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Total
Se me informa sobre la utilidad, relevancia y repercusiones de mi trabajo en la empresa.	6	11	16	8	41
Se me comunica oportunamente la información que necesito para realizar mi trabajo	6	9	11	15	41
Recibo la información necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo	9	7	19	6	41
Se facilita la comunicación dentro de mi área	17	11	9	4	41
Se facilita la comunicación entre las áreas de la empresa	6	9	8	18	41
La retroalimentación de los conflictos de trabajo se realiza oportunamente	6	11	20	4	41

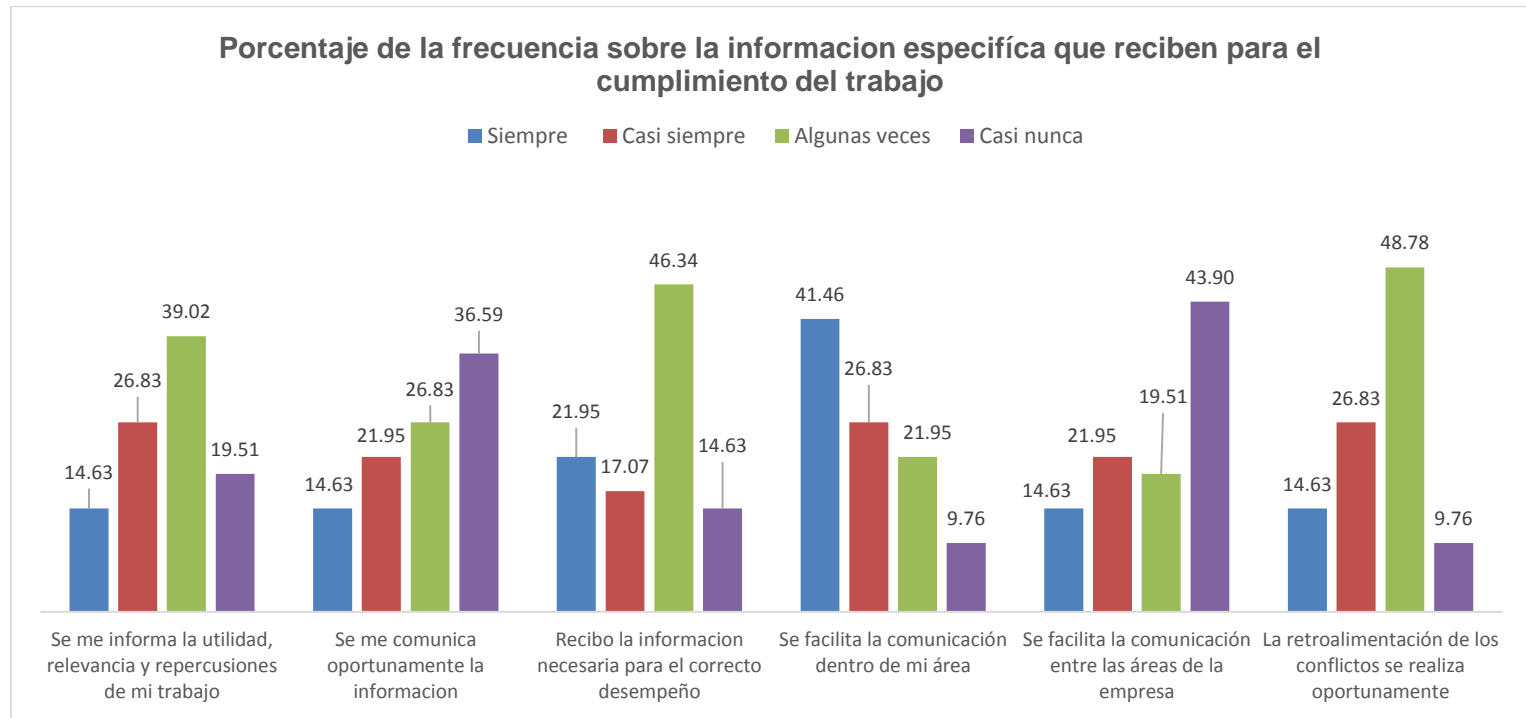


Gráfico 23: Información que reciben los colaboradores para realizar el trabajo

Elaborado por: Michelle Regalado

Interpretación y análisis:

De las respuestas a la pregunta # 2, se resalta lo más importante de cada uno de los enunciados así: el 39% de los colaboradores manifiesta que algunas veces se le informa sobre la utilidad, relevancia y repercusiones de su trabajo en la empresa, el 36.6% de los encuestados opina que casi nunca se le comunica oportunamente la información que necesita para realizar su trabajo.

El 46.3% opina que algunas veces recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo; el 41.5% manifiesta que siempre se facilita la comunicación dentro de su área, el 43.9% de los encuestados dice que casi nunca se facilita la comunicación entre las áreas de la empresa y por último el 48.8% de los encuestados opina que algunas veces la retroalimentación de los conflictos de trabajo se realiza oportunamente.

Cabe resaltar que los enunciados de esta pregunta se refieren a información necesaria para realizar el trabajo, por lo que se le podría calificar de muy importante; sin embargo, se observa que en ninguno de los enunciados se alcanza una mayoría de opiniones, aproximadamente el 40% manifiesta que reciben siempre y casi siempre, y por el contrario alrededor del 60% reconocen que esta valiosa información la reciben con frecuencias de algunas veces y casi nunca, lo cual si afecta directamente en el desempeño laboral individual y por área.

BLOQUE C: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Es importante resaltar que las preguntas de este bloque, solicitan la selección de 3 alternativas, al tratarse de 41 encuestados se obtienen 123 respuestas que corresponden al 100% de cada pregunta.

Pregunta # 3

Seleccione las 3 herramientas de comunicación interna más utilizadas en la empresa, mediante las que recibe información

Herramientas	# de respuestas	%
Cartelera	4	3.25
Reuniones – Comités	22	17.89
Correo electrónico	30	24.39
Memorandos	5	4.07
Circulares	14	11.38
Comunicación directa con su jefe	48	39.02
Total	123	100.00

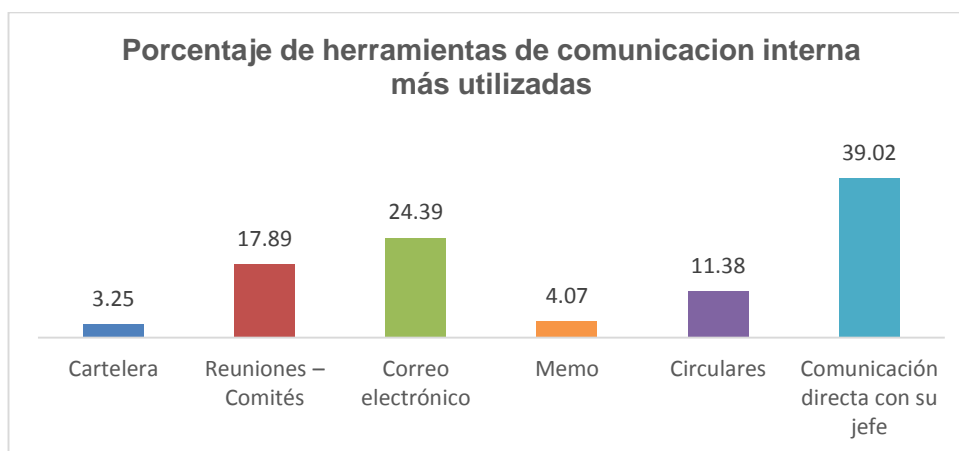


Gráfico 24: Herramientas de comunicación interna más utilizadas

Elaborado por: Michelle Regalado

Interpretación y análisis:

En las respuestas a la pregunta # 3, se observa que las 3 herramientas para la comunicación interna más utilizadas en la empresa son: la comunicación directa con su jefe, representada por el 39.02%, seguido por el correo electrónico con el 24.39%, y mediante las reuniones-comités representada con el 17.89%; por otro las herramientas menos utilizadas según los

encuestados son: las circulares con el 11.38%, seguida por los memorandos con el 4.07% y por último la cartelera con el 3.25% de los.

Esta información nos permite conocer cómo o mediante qué herramientas se difunde mayoritariamente la información al interior de la empresa, como aporte para la realización de la propuesta del presente trabajo, estas son: comunicación directa con el jefe, reuniones-comités y el email, que sumadas superan el 80%, lo que significa que estas herramientas deben mantenerse y mejorarse; mientras que las herramientas de menor uso son: las circulares, memorandos y la cartelera, que será necesario reevaluar la utilidad y aceptación y de acuerdo a ello fortalecer o prescindir de su utilización.

Pregunta # 4

De las siguientes herramientas de comunicación interna que dispone la empresa, según su criterio seleccione las 3 más eficientes para la difusión de información.

Herramientas	# de respuestas	%
Cartelera	2	1.63
Reuniones – Comités	22	17.89
Correo electrónico	60	48.78
Memorandos	4	3.25
Circulares	10	8.13
Comunicación directa con su jefe	25	20.33
Total	123	100

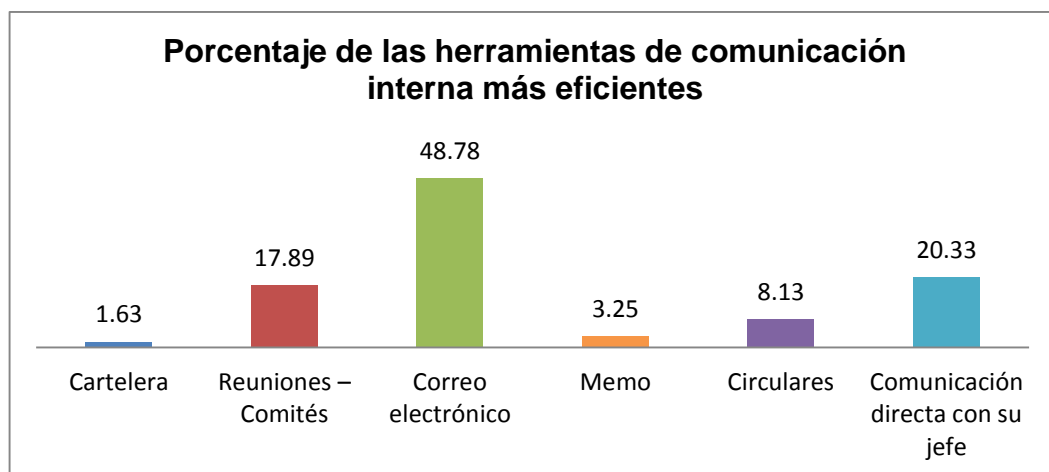


Gráfico 25: Herramientas más eficientes de comunicación interna

Elaborado por: Michelle Regalado

Interpretación:

En la respuestas a la pregunta # 4, se observa que las herramientas que los encuestados consideran mayoritariamente eficientes, son: el correo electrónico, representado por el 48.78%, seguido por la comunicación directa con su jefe con el 20.33%, y las reuniones-comités representada con el 17.89%, mientras que las herramientas menos eficientes manifiestan que son: las circulares representada con el 8.13% seguido de los memorandos con el 3.25% y por último la cartelera con el 1.63% de los colaboradores encuestados.

Al ser las herramientas de comunicación interna un tema muy importante para la propuesta del presente trabajo, la pregunta # 3 se complementa con esta pregunta que trata sobre la eficiencia, cuyas respuestas de los encuestados revelan que las herramientas más eficientes se consideran a: correos electrónicos, la comunicación directa con su jefe y las reuniones-comités que sumadas también superan el 80%, mientras que el resto de herramientas de las que dispone la empresa, no son consideradas eficientes, razón por la que será necesario mantener y mejorar las más eficientes y analizar la pertinencia de las menos eficientes.

BLOQUE D: TIPOS Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Pregunta # 5

La información que se difunde en la empresa se la realiza mediante:

Tipos y flujos de comunicación	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Total
Com. Formal	3	9	10	19	41
Com. Informal	17	15	3	6	41
Com. Ascendente	6	6	12	17	41
Comunicación descendente	21	11	3	6	41
Com. Horizontal	18	5	9	9	41

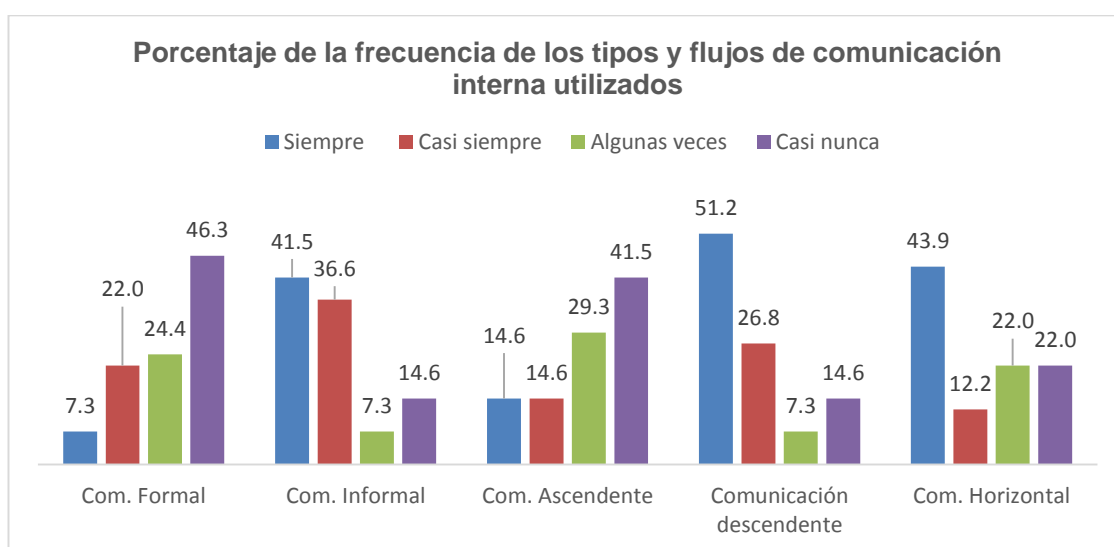


Gráfico 26: Tipos y flujos de comunicación en Location World

Elaborado por: Michelle Regalado

Interpretación y análisis:

De las respuestas a la pregunta #5, se resalta lo más relevante de cada enunciado según los encuestados, así: en cuanto al tipo de comunicación el 46.3% manifiesta que casi nunca se utiliza la comunicación formal, mientras que el 41.5% dice que siempre se utiliza la comunicación informal; mientras que sobre los flujos de comunicación, el 41.5% coincide en que casi nunca se utiliza la comunicación ascendente, el 51.2% opina que siempre la comunicación es descendente, por último el 43.9% manifiesta que siempre se utiliza la comunicación horizontal.

Resumiendo, el 78.1% coincide en que la comunicación informal se utiliza siempre y casi siempre; contrastando con el 70.7% que opina que la comunicación formal es utilizada algunas veces y casi nunca, lo que genera inseguridad, sobre la información que reciben y posiblemente originando rumores afectando al desempeño laboral.

En cuanto a los flujos de comunicación interna consideramos las respuestas de siempre y casi siempre de cada enunciado, con lo que, solo el 29.2% manifiesta que la comunicación es ascendente, el 78,0% (mayoría) refiere que la comunicación interna es descendente y finalmente el 56.1% opina que la comunicación es horizontal, en definitiva es necesario que se analice la posibilidad de mejorar la comunicación ascendente que es la de menor aplicación redundando en la inconformidad de los trabajadores operativos, y afectando en su desempeño.

BLOQUE E: EXPECTATIVAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Pregunta # 6

De las siguientes herramientas de comunicación interna, seleccione con una “X” la que le gustaría que se implemente en la empresa. Escoja solo una.

Herramientas	# de colaboradores	%
Manual de acogida	5	12.20
Boletín electrónico	7	17.07
Redes sociales empresariales	18	43.90
Herramientas audiovisuales	11	26.83
Totales	41	100.00

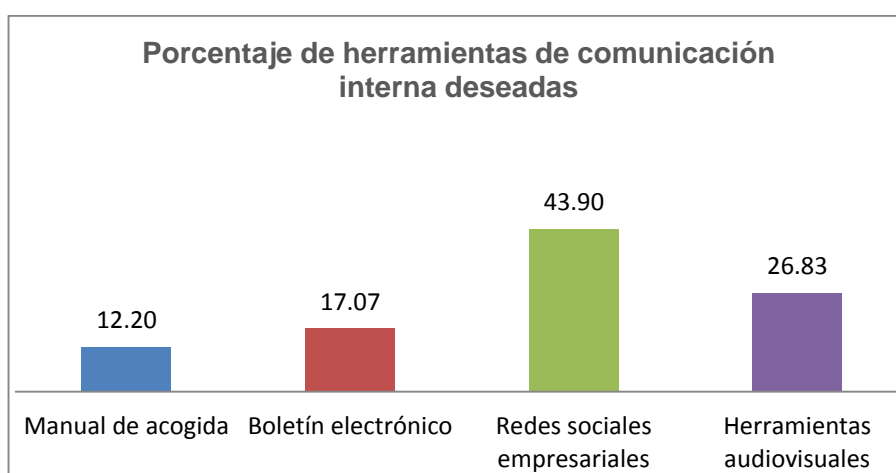


Gráfico 27: Herramientas de comunicación deseadas

Elaborado por: Michelle Regalado

Interpretación y análisis:

En las respuestas de la pregunta # 6 se observa que la herramienta de comunicación interna con mayor preferencia para la implementación es la de redes sociales empresariales representada con el 43.90%, las herramientas audiovisuales alcanzan el 26.83%, seguida por el boletín electrónico con el 17.07% y por último el manual de acogida con el 12.20% de los colaboradores encuestados.

Con miras a la evolución y actualización tecnológica se propusieron novedades de comunicación interna, cuya selección de deseo recayeron en redes sociales empresariales y las herramientas audiovisuales con una preferencia de alrededor del 70%, razón por la que será necesario analizar la conveniencia institucional para su implementación.

Pregunta # 7

De las siguientes alternativas de capacitación seleccione con una "X" la que le gustaría que la empresa implemente para promover la comunicación interna. Seleccione solo una.

Actividades	# de colaboradores	%
Talleres	8	19.51
Actividades o dinámicas al aire libre	15	36.59
Conferencias	5	12.20
Seminarios	13	31.71
Total	41	100.00

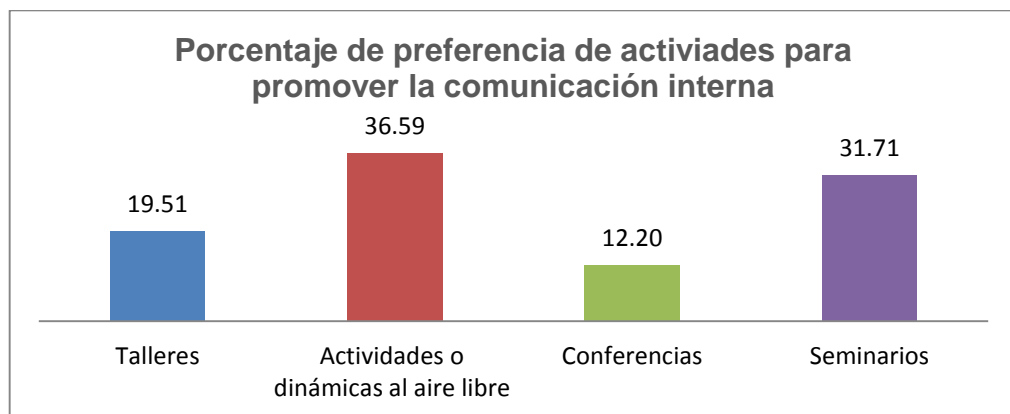


Gráfico 28: Actividades para promover la comunicación interna

Elaborado por: Michelle Regalado

Interpretación y análisis:

En la pregunta #7 se observa que la alternativa con mayor preferencia para implementar es la de actividades o dinámicas al aire libre con el 36.59%, seguida por seminarios con el 31.71%, talleres con el 19.51% y por último las conferencias con el 12.20%.

Con el propósito diversificar las actividades que contribuyen a mejorar la comunicación interna se puso a consideración varias alternativas de actividades, de las cuales los encuestados se pronuncian mayoritariamente porque quisieran que se implemente actividades o dinámicas al aire libre y seminarios, que sumados representan una preferencia de aproximadamente el 60%, razón por la que será necesario analizar la conveniencia de los colaboradores y la empresa previo a su implementación.

4.2. Análisis de las entrevistas

A continuación se presenta el análisis de las entrevistas aplicadas al nivel gerencial de Location World, parte fundamental de la empresa y que posee una mayor visión sobre las variables de comunicación interna y desempeño laboral:

1. Qué tan importante es para usted la comunicación interna para el cumplimiento de metas en LW

En lo que respecta a la importancia de la comunicación interna para el cumplimiento de metas en Location World, el nivel gerencial de la empresa considera que la comunicación en general aporta a la consecución de los objetivos, sin embargo resalta que la comunicación interna es fundamental para el funcionamiento organizado y en la consecución de metas.

2. Cree usted que las herramientas de comunicación utilizadas en LW cubren las necesidades de información de sus trabajadores.

Sobre la utilización de las herramientas de comunicación interna en Location World, respondieron en el sentido de que, por el momento las herramientas cubren las principales necesidades de cada área, pero reconocen que no se ha dado mayor énfasis en el análisis sobre el uso de las mismas y la satisfacción de los trabajadores; y que quizás sea la oportunidad para evaluar y replantear el uso de las herramientas desde el punto de vista productivo de la empresa y si es necesario agregar nuevas herramientas que vayan acorde al avance de la tecnología para facilitar la difusión de la información

3. ¿Está usted satisfecho con el desempeño laboral individual y por área en la empresa? ¿Por qué?

Refiriéndose al desempeño laboral que existe en Location World consideran que el desempeño es aceptable, de acuerdo a las evaluaciones y técnicas y políticas de evaluación que se dan en la empresa; además manifiestan que se podría mejorar para el bienestar de la empresa.

4. ¿En la planificación institucional se ha previsto la implementación de un plan de comunicación interna y por qué?

En lo que respecta a la implementación de un plan de comunicación interna como parte de la planificación institucional concuerdan en que, actualmente no se ha previsto porque consideran que la comunicación interna está bien gestionada pero podría mejorarse, por otro lado existen requerimientos empresariales de mayor prioridad, sin embargo se prevé en un futuro implementar un plan de comunicación integral que conduzca hacia la excelencia empresarial.

5. Según su experiencia ¿cómo influye la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de LW?

Sobre la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores, se manifestaron diferentes opiniones pero concordaron en que la comunicación interna sumada a la formación, destrezas, motivación, experiencia y actitud influye positivamente el desempeño laboral, es decir mientras mejor son los factores anteriormente mencionados, entre ellos la efectividad comunicación interna, mejor será el desempeño laboral.

4.3. Efectividad de la comunicación interna en Location World

El análisis y representación gráfica de la efectividad de comunicación interna en Location World, se basa en los datos que se obtuvieron de las respuestas siempre, casi siempre, algunas veces y casi nunca de las preguntas 1 y 2 de la encuesta, luego para homogenizar con el desempeño laboral se ponderaron con valores sobre una escala de 20, el detalle se visualiza en el Anexo N.2

Estos valores se ordenan por áreas de trabajo de menor a mayor como se puede observar en la siguiente tabla y su respectivo gráfico.

Tabla 8: Efectividad de la comunicación interna en LW

Área de trabajo	Efectividad de la Comunicación Interna en LW
Operaciones	12.50
Comercial PLS	13.00
Contabilidad	13.49
IT y desarrollo	13.50
Gis & Contenidos	13.70
Soporte	13.80
Recursos Humanos	13.95
Producto	14.50
Marketing	14.60
Comercial GBS	14.90
Promedio general LW	13.79

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Michelle Regalado



Gráfico 29: Efectividad de la comunicación interna en Location World

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el área de operaciones es la que refleja la efectividad de la comunicación interna más baja con el 12.50 sobre 20 y el área comercial GBS es la de mejor efectividad de la comunicación interna con el 14.90 sobre 20; arrojando un promedio general de 13.79 sobre 20 de efectividad.

4.4. Evaluación del desempeño laboral de Location World

La evaluación de desempeño laboral que realiza Location World a sus colaboradores es de forma individual y con aplicación de la metodología que se encuentra en el Anexo N.3; para conseguir la homogeneidad con la efectividad de la comunicación interna, esta información también se pondera a una escala de 20 y se organiza por área de trabajo, en el mismo orden que de la efectividad de la comunicación interna, para posteriormente analizar la relación de las dos variables de manera objetiva.

Tabla 9: Desempeño laboral Location World

Área de trabajo	Desempeño
Operaciones	13.19
Comercial PLS	13.36
Contabilidad	13.90
IT y desarrollo	14.06
Gis & Contenidos	14.34
Soporte	14.36
Recursos Humanos	14.39
Producto	14.72
Marketing	14.90
Comercial GBS	15.02
Promedio general LW	14.22

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Michelle Regalado

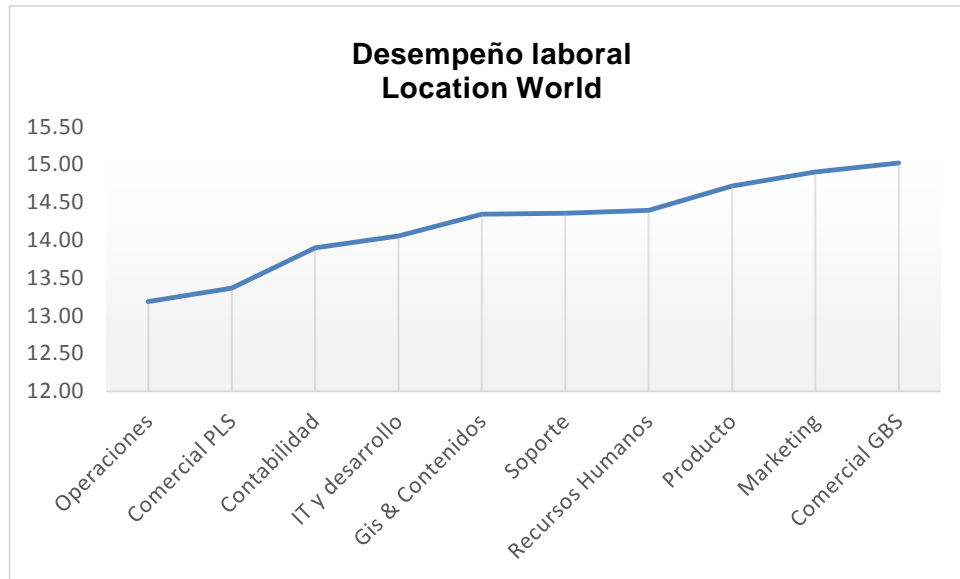


Gráfico 30: Desempeño laboral Location World

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Michelle Regalado

En la tabulación por área de trabajo de los resultados de la evaluación individual del desempeño laboral en Location World, se puede observar que coincidentemente el área de operaciones es la que tiene el desempeño más bajo con el 13.19 sobre 20 y el área comercial GBS es la de mejor desempeño con el 15.02 sobre 20; reflejando un promedio general de 14.22 sobre 20, que según el nivel gerencial es aceptable.

4.5. Comprobación de la hipótesis.

Para comprobar la hipótesis: “La efectividad de la comunicación interna influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de Location World”, en el siguiente cuadro y su respectivo gráfico se visualiza la relación que existe entre estas dos variables de por áreas de trabajo que posee la empresa:

Tabla 10: Relación desempeño laboral y efectividad de la comunicación interna en Location World

Área de trabajo	Resultados evaluación del desempeño	Efectividad de la comunicación interna
Operaciones	13.19	12.50
Comercial PLS	13.36	13.00
Contabilidad	13.90	13.49
IT y desarrollo	14.06	13.50
Gis & Contenidos	14.34	13.70
Soporte	14.36	13.80
Recursos Humanos	14.39	13.95
Producto	14.72	14.50
Marketing	14.90	14.60
Comercial GBS	15.02	14.90

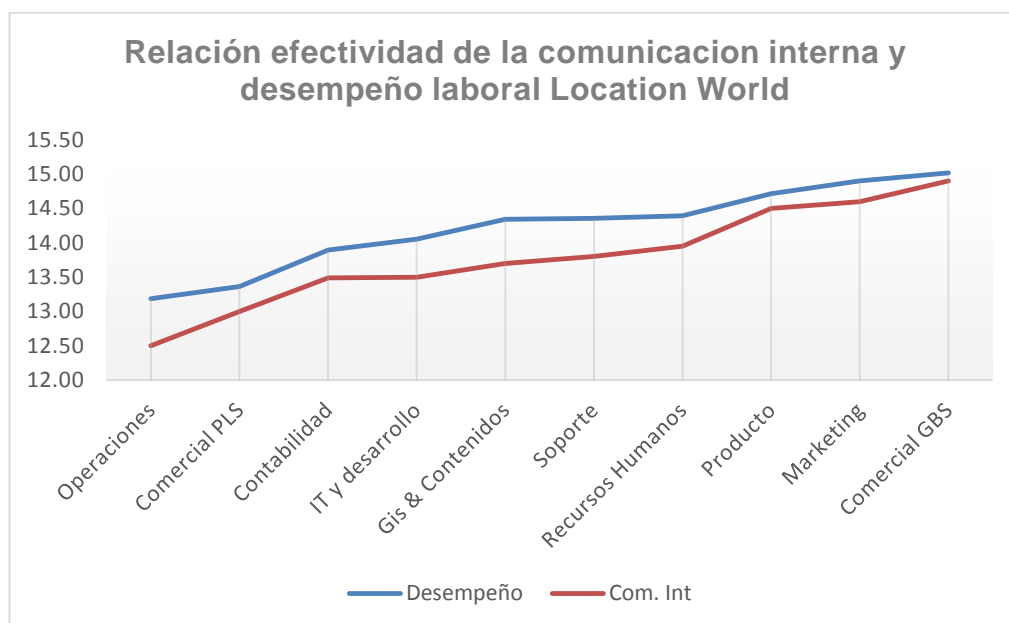


Gráfico 31: Relación de la efectividad de la comunicación interna y el desempeño laboral Location World

Elaborado por: Michelle Regalado

Como se puede observar en el gráfico, la efectividad de la comunicación interna es menor con relación al desempeño laboral, pero sus magnitudes son semejantes; es importante recordar que el desempeño laboral depende de

varios factores y no sólo de la comunicación interna, en este caso el desempeño laboral según el nivel gerencial es aceptable; sin embargo por lo que se ha dicho anteriormente si los trabajadores disponen de información veraz, clara y oportuna para hacer su trabajo (efectividad de la comunicación interna) se motivará e impulsará el desempeño laboral.

Con el sustento de las mediciones y el análisis realizado, nos inducen a afirmar que a mayor efectividad de la comunicación interna mejor es el desempeño laboral, con lo cual queda verificada la hipótesis de la presente tesis.

4.6. Conclusiones de la investigación:

- ✓ Producto de la investigación desarrollada en el presente trabajo, se conoció que el desempeño laboral se puede evaluar en función de las competencias, tales como habilidad, aptitud, conocimiento, motivación, capacitación, etc. que tienen los colaboradores, lo que se evidencia mediante, la medición realizada por Location World en base a su metodología para medir el desempeño laboral por competencias de sus colaboradores.
- ✓ El desempeño laboral de Location World alcanzó un 14.22 sobre 20 en el periodo de evaluación y fue calificado como “aceptable” por parte del nivel gerencial, sin embargo, este podría mejorarse modificando los factores que lo determinan, como el conocimiento generado de la información recibida.
- ✓ En cuanto a la comunicación interna y basada en la investigación, se puede decir que existen varios tipos de comunicación en la empresa, pero determinar la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral fue el punto clave, para lo cual se analizó la efectividad de la comunicación interna.

La efectividad de la comunicación se refiere a la conjugación de la eficiencia y eficacia de la comunicación, para el presente estudio se toma

a la eficiencia como: la oportunidad y agilidad con la que fluye la información, es decir, es la relación entre los resultados que se obtienen de la gestión comunicativa y los recursos o medios utilizados; mientras que la eficacia se refiere al cumplimiento de los objetivos que se pueden alcanzar con la difusión de la información, precisa, clara y completa de acuerdo a la necesidad de cada uno de los trabajadores.

- ✓ Los resultados obtenidos producto de la encuesta aplicada reflejan un promedio general de 13.79 sobre 20, lo que significa que la comunicación interna en Location World puede ser significativamente mejorada; este resultado se obtiene basado en la evaluación de: la difusión de información sobre la empresa y de la información necesaria para realizar el trabajo.

- ✓ Adicionalmente la encuesta permitió obtener información general de los públicos internos, clasificados por género y edad de los trabajadores así como las preferencias de las herramientas, tipos de información y actividades de comunicación complementarias; información que contribuye en la selección de los mejores mecanismos, medios y estrategias a implementarse para alcanzar la excelencia de la comunicación interna en Location World.

- ✓ La comparación de dos variables con características cualitativas como es el caso del desempeño laboral y la efectividad de la comunicación interna, se torna imprecisa y discrecional; motivo por el que fue necesario primero aplicar una cuantificación que viabilice una comparación objetiva. El caso de estudio revela magnitudes relativamente bajas, y debería ser de preocupación de la dirección por la salud de la empresa.

4.7. Recomendaciones de la investigación:

- ✓ Dado que la efectividad de la comunicación interna es relativamente baja y debería mejorarse; se recomienda que se realice un análisis integral de comunicación interna por parte de un especialista o profesional del tema, cuyos resultados sean la guía para implementaciones (políticas, planes, estrategias) que ayuden a mejorar la efectividad de la comunicación interna y por ende el desempeño laboral en Location World.

- ✓ La oferta y demanda de los servicios de tecnología presentes en Location World son cada vez más exigentes y sensibles, por lo que se recomienda realizar un benchmarking con los competidores con el fin de concienciar la necesidad de mejoras en los aspectos de comunicación interna y desempeño laboral.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE TESIS

Diseño de un modelo de plan de comunicación interna para Location World

5. Plan de comunicación interna:

5.1. Introducción:

Luego de la investigación realizada se conocen los valores de la efectividad de comunicación en la empresa Location World, lo que se demuestra la necesidad de implementar un plan de comunicación interna que aporte a mejorar la misma.

La presente propuesta tiene consiste en diseñar un modelo de plan de comunicación interna que podría utilizarse como guía en la empresa Location World, para mejorar la organización y estructura de la difusión de la información al interior de la empresa; para ello, se toman en cuenta los resultados de las encuestas y de las entrevistas, complementando con un análisis FODA que se presenta más adelante.

Las empresas pueden lograr un alto desempeño laboral gracias a la aplicación de un efectivo plan de comunicación interna, en donde se hará constar la mejor forma de difundir los procesos vitales para la organización, así como sus objetivos y metas, la organización de los recursos humanos, las políticas y estrategias comunicacionales que aportan al desempeño de cada empleado.

5.2. Análisis Situacional:

Para este análisis se toma en cuenta principalmente los resultados de las encuestas y de las entrevistas los mismos que revelan en qué situación se encuentra la comunicación interna que posee la empresa, como base para generar las estrategias de acuerdo a las necesidades y falencias identificadas.

5.2.1. FODA comunicacional de Location World:

El presente FODA se centra en los aspectos de comunicación interna de la empresa Location World, lo que permite conocer el escenario en el que se encuentra la misma.

Tabla 11: FODA de comunicación Location World

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con personal con formación superior. ✓ Dispone de espacios para la difusión de información. ✓ El número de funcionarios (43) facilita la implementación y control de estrategias novedosas de comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con tecnología de punta para el desarrollo de la comunicación. ✓ Creación de un área específica para la gestión de la comunicación de la empresa. ✓ Implementación de un plan de comunicación interna que cree una auténtica cultura de comunicación en la empresa.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe un plan establecido de comunicación interna ✓ Difusión de información que no aporta al desempeño de los colaboradores.(información de ocio) ✓ La información no es comunicada oportunamente. ✓ Poca comunicación para la coordinación entre las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de presupuesto ✓ Cambio de políticas en la empresa. ✓ Cambio de autoridades en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Michelle Regalado

5.2.2. Problemas de comunicación interna:

Al realizar un análisis de las conclusiones generadas luego de la investigación efectuada a los colaboradores de Location World y el análisis FODA realizado, se establecen los siguientes problemas comunicacionales:

- ✓ Poca difusión de la información institucional tales como: objetivos, metas, planes de trabajo por área y colaborador.
- ✓ La información específica para realizar el trabajo no se difunde con la oportunidad requerida.

- ✓ La comunicación interna del tipo ascendente es deficiente, es decir existe poco interés sobre las opiniones o sugerencias de los colaboradores y la retroalimentación.
- ✓ La comunicación formal es escasa, se utiliza mayoritariamente la comunicación informal verbal (boca a boca).
- ✓ Algunas herramientas de comunicación interna (cartelera, memorandos, circulares) que existen en la empresa no son explotadas eficazmente.
- ✓ No existe fluidez de la comunicación entre las áreas.

5.3. Matriz Causa-Efecto:

Tabla 12: Matriz causa- efecto problemas comunicacionales Location World

CAUSA	PROBLEMA	EFEECTO	SOLUCION
Falta de continuidad en comunicar los objetivos o metas de la empresa.	Poca difusión de la información institucional	Personal poco informado y comprometido	Establecer una difusión constante de los objetivos y las metas de la empresa.
Existe descoordinación de flujos de la información.	Difusión inoportuna de la información para realizar el trabajo	Los colaboradores no pueden desempeñar bien su trabajo (bajo desempeño laboral)	Generar una comunicación sincronizada con las necesidades de los colaboradores
Falta de fluidez de la información hacia las jefaturas	Deficiente comunicación ascendente	Desmotivación y actitud pasiva del personal.	Promover el uso de los canales de comunicación ascendentes
Desconocimiento del uso o aplicación de los tipos de comunicación interna (formal e informal)	Poco uso de comunicación formal	Proliferación de comentarios e inseguridad para realizar el trabajo	Fomentar el uso de los tipos de comunicación de acuerdo a las políticas y la necesidad.
Existe una masificación del uso de otras herramientas como el correo electrónico	Las herramientas de comunicación interna (cartelera, memorandos y circulares) no son explotadas eficazmente	Se invierten esfuerzos en herramientas de poca aceptación del personal	Análisis de pertinencia para definir su utilidad o discontinuación.
Cada área trabaja en forma aislada	La comunicación entre las áreas no es coordinada u organizada	Incumplimiento de los objetivos institucionales.	Motivar el trabajo coordinado entre las áreas mediante una efectiva comunicación interna.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Michelle Regalado

5.4. Justificación de objetivos del plan de comunicación

Los objetivos dentro del plan de comunicación responden a las necesidades de la empresa y a solucionar sus problemas comunicacionales, en este caso los objetivos corresponden a los resultados de la investigación de la siguiente manera:

Objetivo general:

El planteamiento del objetivo obedece a la necesidad de mejorar los valores de la efectividad de la comunicación interna, sustentada en las respuestas bajas de la encuesta sobre la difusión de información de la empresa y la información necesaria para realizar el trabajo, complementariamente con las respuestas de la entrevistas.

El valor de efectividad de 13.79 sobre 20 es relativamente bajo y una proyección o mejoría aceptable sería de un 15% con lo cual se llegaría a una calificación 15.86 sobre 20 que ya es un buen nivel y de mejor aceptación

Objetivo específico 1:

Sustentado en las respuestas de la encuesta sobre la difusión de la información institucional, la finalidad es satisfacer la necesidad de mantener una difusión constante de los planes metas y objetivos que posee la empresa

Objetivo específico 2:

Sustentado en las respuestas sobre las herramientas de comunicación que posee la empresa, la finalidad es definir las herramientas que se van a fortalecer y las que posiblemente deban descontinuarse

Objetivo específico 3:

En base a las respuestas de las encuestas sobre la oportunidad, y la organización de la comunicación que existe entre las áreas, se plantea fortalecer la coordinación de comunicación y de trabajo.

Objetivo específico 4:

Tomando en cuenta las respuestas de las encuestas sobre los flujos de comunicación que existe en la empresa, se propone promover el uso de los canales de comunicación ascendente.

Por lo que antecede, los objetivos se proponen de la siguiente manera:

5.5. Objetivos plan de comunicación interna:

Objetivo General

Optimizar en un 15 % la efectividad de la comunicación interna, en un periodo estimado de 8 meses.

Objetivos Específicos:

1. Difundir permanente los planes, objetivos y metas de la empresa, mediante la socialización desde la etapa de planificación, en un periodo de 2 meses.
2. Optimizar la efectividad de las herramientas de comunicación interna a través de la selección de las herramientas de mayor beneficio y aceptación para la empresa, en el lapso de 3 meses
3. Mejorar la oportunidad de difusión de la información mediante la sincronización de la información con las necesidades de los colaboradores, en el lapso de 2 meses.
4. Incrementar los canales de comunicación ascendente para la retroalimentación de los colaboradores en la empresa, en el lapso de 1 mes

5.6. Estrategias y tácticas comunicacionales:

Después de haber analizado la situación de la comunicación en Location World y de haber identificado las necesidades de comunicación interna se determinaron los objetivos del plan, cuyas estrategias comunicacionales se detallan más adelante.

En los siguientes cuadros se incluyen: el objetivo específico, la estrategia, el público objetivo al que se enfocará dicha estrategia y finalmente las tácticas y actividades que se llevaran a cabo para alcanzar el objetivo.

5.6.1. Matriz estrategias y tácticas:

Tabla 13: Matriz estrategias y tácticas objetivo 1

Objetivo 1: Difundir permanente los planes, objetivos y metas de la empresa, mediante la socialización desde la etapa de planificación, en un periodo de 2 meses.			
Públicos	Estrategia	Táctica	Actividad
Gerencias, jefaturas, personal operativo y administrativo	1.1 Realizar una planificación estratégica corporativa participativa	1.1.1 Participación ampliada en las reuniones de planificación	Realizar invitaciones novedosas a jefaturas y representantes de las áreas. (Anexo N.4)
	1.2. Socializar permanentemente los objetivos de la empresa	1.2.1 Implementación de fondos de pantalla con los principales objetivos de la empresa.	Presentación de diseños Cotizaciones Aprobación e implementación (Anexo N.5)
		1.2.2 Mailing interno con los principales indicadores relacionados con los objetivos.	Selección información Planificación mailing
		1.2.3 Concurso interno sobre los valores, planes y objetivos de la empresa	Planificar el concurso interno. Adquirir los premios (Anexo N.6) Efectuar el concurso

Elaborado por: Michelle Regalado

Cronograma objetivo 1:

Tabla 14: Cronograma de actividades objetivo 1

Objetivo 1: Difundir permanente los planes, objetivos y metas de la empresa, mediante la socialización desde la etapa de planificación, en un periodo de 2 meses.		Mes/Semana									
Estrategia	Actividad/ Tática	Mes 1				Mes 2					
		1	2	3	4	1	2	3	4		
Realizar una planificación estratégica participativa	Involucrar a las jefaturas y representantes de las áreas en las reuniones de planificación	■	■								
Socializar permanentemente los objetivos de la empresa	Implementar fondos de pantalla con los principales objetivos de la empresa.		■	■	■						
	Mailing interno con los principales indicadores relacionados con los objetivos.				■	■	■				
	Concurso interno sobre los valores, planes y objetivos de la empresa						■	■	■		

Elaborado por: Michelle Regalado

Tabla 15: Matriz de estrategias y tácticas objetivo 2

Objetivo 2 : Optimizar la efectividad de las herramientas de comunicación interna a través de la selección de las herramientas de mayor beneficio y aceptación para la empresa, en el lapso de 3 meses			
Públicos	Estrategia	Táctica	Actividad
Gerencias, jefaturas, personal operativo	2.1 Determinar las herramientas más efectivas para los colaboradores	2.1.1 Aplicación de una encuesta electrónica de opinión sobre las mejores herramientas de comunicación interna	Realizar el formato de encuesta. Analizar resultados de encuestas Presentación de resultados
Gerencias, jefaturas, personal operativo y administrativo	2.2. Motivar al personal en el uso de las herramientas más efectivas seleccionadas	2.2.1 Capacitación sobre el buen uso y la aplicación de las herramientas de comunicación seleccionadas	Planificar temas de capacitación Seleccionar capacitador o empresa Llevar a cabo capacitación (Anexo N.7)
		2.2.2 Restricción de las herramientas de comunicación interna no seleccionadas.	Informar que herramientas se eliminarán y las nuevas a aplicarse (Anexo N.8)
	2.3 Monitorear el uso de las herramientas de comunicación interna.	2.3.1 Realización de auditorías incógnitas	Planificar las fechas de auditorías, Seleccionar las personas que realicen las auditorías incógnitas Ejecutar.

Elaborado por: Michelle Regalado

Cronograma objetivo 2:

Tabla 16: Cronograma de actividades objetivo 2

Objetivo 2 : Optimizar la efectividad de las herramientas de comunicación interna a través de la selección de las herramientas de mayor beneficio y aceptación para la empresa, en el lapso de 3 meses		Mes/Semana														
		Mes 3				Mes 4				Mes 5						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Determinar las herramientas más efectivas para los colaboradores	Encuesta electrónica de opinión sobre las mejores herramientas de comunicación interna	■	■													
Motivar al personal el uso de las herramientas más efectivas seleccionadas	Capacitación sobre el buen uso y la aplicación de las herramientas de comunicación seleccionadas			■	■	■										
	Restricción de las herramientas de comunicación interna no seleccionadas.										■	■	■	■		
Monitorear el uso de las herramientas de comunicación interna	Realización de auditorías incógnitas								■				■			■

Elaborado por: Michelle Regalado

Tabla 17: Matriz estrategias y tácticas objetivo 3

Objetivo 3: Mejorar la oportunidad de difusión de la información mediante la sincronización de la información con las necesidades de los colaboradores, en el lapso de 2 meses			
Público	Estrategia	Táctica	Actividad
Gerencias, jefaturas.	3.1 Integrar y coordinar a todos los trabajadores	Actividades de integración	Seleccionar actividades a realizar. Llevar a cabo las actividades (Anexo N.9)
		Reuniones de coordinación de actividades entre las áreas.	Realizar un cronograma para las reuniones. Enviar información de reuniones.
Administrativo, operativo	3.2 Concientizar la importancia de cada una de las actividades de las áreas y su dependencia.	Jornada de puertas abiertas entre los colaboradores	Planificar el evento. Seleccionar los temas a exponer Presentar cronogramas
	3.3 Lograr una comunicación oportuna	Implementación y utilización de órdenes de trabajo para establecer el orden y fecha de entrega de la información	Crear el formato (Anexo N.10) Socializar el formato y su utilización Aplicación de las órdenes.

Cronograma objetivo 3:

Tabla 18: Cronograma de actividades objetivo 3

Objetivo 3: Mejorar la oportunidad de difusión de la información mediante la sincronización de la información con las necesidades de los colaboradores, en el lapso de 2 meses		Mes/Semana							
		Mes 6				Mes 7			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Integrar y coordinar a todos los trabajadores	Actividades de integración	■	■			■	■		
	Reuniones de coordinación de actividades entre las áreas.			■				■	
Concientizar la importancia de cada una de las actividades de las áreas y su dependencia.	Jornada de puertas abiertas entre los colaboradores				■	■	■		
Lograr una comunicación oportuna	Implementación y utilización de órdenes de trabajo para establecer el orden y fecha de entrega de la información						■	■	■

Elaborado por: Michelle Regalado

Tabla 19: Matriz de estrategias y tácticas objetivo 4

Objetivo 4: Incrementar los canales de comunicación ascendente para la retroalimentación de los colaboradores en la empresa, en el lapso de 1 mes

Público	Estrategia	Táctica	Actividad
Gerencias, jefaturas, personal operativo y administrativo	Crear mecanismos de retroalimentación	Implantación de jefaturas de puertas abiertas	Envió de información para las jefaturas sobre las políticas del programa puertas abiertas
		Dinámicas de retroalimentación	Realizar un cronograma, seleccionar actividades. Efectuar las actividades (Anexo N.11)

Cronograma objetivo 4

Tabla 20: Cronograma actividades objetivo 3

Objetivo 4: Incrementar los canales de comunicación ascendente para la retroalimentación de los colaboradores en la empresa, en el lapso de 1 mes			Mes/Semana			
Estrategia	Actividad/ Táctica	Mes 8				
		1	2	3	4	
Crear mecanismos de retroalimentación	Implantación de jefaturas de puertas abiertas					
	Dinámicas de retroalimentación					

5.6 Matriz de evaluación:

Tabla 21: Matriz evaluación objetivos

Objetivo	Táctica / Actividad	Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Mecanismo de evaluación	Indicador
1	Involucrar a las jefaturas y representantes de las áreas en las reuniones de planificación	Participativo	Alto	Registros de asistencia	Número de personas que participan
	Implementar fondos de pantalla con los principales objetivos de la empresa.	Informativo	Medio	Inventario de equipos con los fondos de pantalla nuevos	Numero de pantallas que tienen el fondo nuevo
	Mailing interno con los principales indicadores relacionados con los objetivos.	Informativo	Básico	Estadísticas electrónicas de apertura	Numero de mails abiertos
2	Encuesta electrónica de opinión sobre las mejores herramientas de comunicación interna	Opinión	Alto	Respuestas de las encuestas	Numero de respuestas a las encuestas
	Capacitación sobre el buen uso y la aplicación de las herramientas de comunicación seleccionadas	Participativo	Alto	Registro de asistencia a la capacitación	Número de participantes
	Restricción de las herramientas de comunicación interna no seleccionadas.	Motivador	Medio	Volúmenes de información gestionada por las herramientas	Numero de comunicaciones gestionadas
3	Actividades de integración	Motivador	Básico	Encuesta de opinión	Nivel de satisfacción
	Reuniones de coordinación de actividades entre las áreas.	Participativo	Alto	Registros de asistencia	Número de asistentes
	Jornada de puertas abiertas entre los colaboradores	Persuasivo	Medio	Registros de asistencia	Número de asistentes
	Implementación y utilización de órdenes de trabajo	Informativo	Alto	Registro de órdenes de trabajo llenas	Numero de órdenes de trabajo
4	Implantación de jefaturas de puertas abiertas	Persuasivo	Medio	Encuesta de satisfacción	Porcentaje de satisfacción
	Dinámicas de retroalimentación	Motivador	Básico	Asistencia a las dinámicas	Número de asistentes

Elaborado por: Michelle Regalado

5.7 Presupuesto:

Tabla 22: Presupuesto plan de comunicación interna

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Diseño de fondos de pantalla	1	200	200
Premio para los ganadores de la trivía	2	30.00	60
Capacitación comunicación efectiva (20 horas)	43	72.80	3130.40
Actividades de integración outdoors (8 horas)	43	90	3870.00
Invitaciones	12	5.00	60
TOTAL			\$7.320,40

Elaborado por: Michelle Regalado

6. CONCLUSIONES:

Al terminar con el proceso de investigación y el desarrollo del presente tesis se pueden realizar las siguientes conclusiones:

- ✓ La variable de comunicación interna es una disciplina que por su naturaleza la evaluación resulta ser subjetiva, ya que para unos puede ser buena y quizá para otros no, los flujos y los medios de comunicación interna para unos pueden ser los ideales y para otros no, por lo que en este caso se analiza la efectividad de la misma como parámetro de calificación, dada por la calidad de la información que se difunde, la agilidad de los flujos y la pertinencia de las herramientas utilizados en la comunicación interna de Location World.
- ✓ La recolección de datos e información se realizó en base a medios tradicionales como encuestas y entrevistas; sin embargo, fueron mecanismos con los que se cumplieron los objetivos, es así que se obtuvo información general para utilizarla como base de una propuesta orientada a mejorar la efectividad de la comunicación interna, como importante factor de influencia en el desempeño laboral, e información específica de la comunicación interna que nos permite establecer con claridad la efectividad de la comunicación interna de Location World.
- ✓ En cuanto a la información requerida de la variable desempeño laboral, y al tratarse de un estudio a una empresa existente se toman los datos reales y confidenciales generados por Location World en base a su propia metodología. Lo que significa que para este trabajo los datos del desempeño laboral es una fuente secundaria.
- ✓ Para relacionar estas dos variables fue necesario como algo específico de este trabajo transformar la evaluación cualitativa de la comunicación interna, a una medición cuantitativa que se a comparable con la evaluación numérica del desempeño laboral, lo que se consiguió asignando pesos intuitivos a las calificaciones obtenidas de las respuestas de las encuestas a los diferentes factores consultados, así:

Cualificación	Calificación
Siempre	20
Casi siempre	15
Algunas veces	10
Casi Nunca	5

- ✓ La comparación objetiva de estas dos variables homogenizadas por área de trabajo, nos permite observar una relación directa ya que las áreas de trabajo con mejor efectividad de la comunicación interna, reflejan un mayor desempeño laboral; y las áreas de trabajo con baja efectividad de la comunicación interna, tiene menor desempeño laboral; con lo que se concluye que cuanto más efectiva es la comunicación interna, mejor es el desempeño laboral, de esta manera verificando la hipótesis de que “La efectividad de la comunicación interna influye positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de Location World”.

7. RECOMENDACIONES:

- ✓ Al estudiar y analizar el desempeño laboral, es recomendable no confundirse con el “Rendimiento laboral”, que son términos diferentes y complementarios.
- ✓ Este caso de estudio particular que demuestra una relación directa entre la efectividad de la comunicación interna y el desempeño laboral, podría aplicarse o al menos tomarse como un referente para estudios similares en otras empresas.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ACED, C. (2013). *Relaciones Publicas 2.0*. Barcelona- España: UOC.
- ADRHA. (S/F). *Comunicacion interna en tiempos de la web 2.0*. Obtenido de adrha.org: <http://adrha.org.ar/agenda1.asp?id=115>
- AGUILERA, J., & OREJUELA, G. (Marzo de 2012). *¿Cuáles son los problemas empresariales mas comunes?* Obtenido de El empleo.com: http://www.elempleo.com/colombia/tendencias_laborales/-cuneles-son-los-problemas-empresariales-mnes-comunes/6587206
- AGUILERA, J., & OREJUELA, G. (Enero de 2012). *Estado de la comunicacion interna en entidades del distrito*. Obtenido de Comunicacion para entidades de gobierno.
- ALVAREZ, J. (Septiembre de 2013). *Razon y Palabra. Org*. Obtenido de Comunicacion interna la estategia del exito: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>.
- ÁLVAREZ, T. J. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional*. DF- Mexico: Diaz de Santos.
- BURNEO, R. (Febrero de 2012). *Tipos de comunicacion*. Obtenido de Blog UTPL: <http://blogs.utpl.edu.ec/comunicacionorganizacional/2009/05/27/tipos-de-comunicacion/>.
- CADAVID, H. (Enero de 2012). La comunicacion en el Ecuador. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, 25-35.
- CALDAZO, Y. (Enero de 2013). *La comunicación*. Obtenido de Tec.uh.cu: <http://fec.uh.cu/CUGIO/1%20acciones/Proyectos-Protocolos/recibido%20dia%202014/Yanet%20Cadalzo.pdf>
- CAMPOS, F. (Mayo de 2013). *Diferencia entre comunicacion organizacional, comunicacion institucional comunicacion corporativa*. Obtenido de Blog Fanny Sari Campos: http://fannysaraicampos.blogspot.com/2013_05_01_archive.html
- CANAY, R. (Abril de 2010). *¿Por qué medir la comunicacion interna?* Obtenido de pulso-cibwcomunicacion.com.ar: <http://pulso->

ci.bwcomunicacion.com.ar/%C2%BFpor-que-medir-la-comunicacion-interna/

- CAPRIOTTI, P. (2009). *Branding Corporativo*. Chile: Coleccion de libros de la empresa.
- CARRERA, J. (Enero de 2013). *Elementos de la comunicación*. Obtenido de Elementos de la comunicación:
<http://www.elementosdelacomunicacion.com/>.
- CEVRAN, V. (18 de Enero de 2013). *Importancia de la comunicacion organizacional*. Obtenido de Ciclusgroup:
<http://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>
- CONTRERAS, H. (Marzo de 2013). *www.rrppnet.com*. Obtenido de Modelo de gestion de comunicacion para el cambio organizacional y gestion comunicacional: Caso banco Ve/group S.a:
<http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>.
- DAWN, W. (S/F). *Tipos y niveles de comunicación*. Obtenido de Ehow en español: http://www.ehowenespanol.com/tipos-niveles-comunicacion-info_315632/.
- DEL PILAR NIÑO, T. (Febrero de 2014). *www.infosol.com.mx*. Obtenido de La comunicacion organizacional:
http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.U7r88f15Nps
- GÁLVEZ, B., & HURTADO, Á. (2011). *Ejecucion del plan estrategico de comunicacion: de la planeacion a la accion con exito*. Bogota-Colombia: Ecoe.
- GARCIA, M. (Septiembre de 2013). *montse marketing. wordpress.com*. Obtenido de La comunicacion interna en la empresa:
<http://montsemarketing.wordpress.com/category/comunicacion-interna/>.
- GOBIERNO DE NAVARRA. (Agosto de 2012). *¿Cómo planificar la comunicacion desde una institucion pública?* Obtenido de www.navarra.es: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5FBD54A1->

D7CF-4EAF-9EC3-

43AD2FCD3A9E/0/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf

HOSE, C. (S/F). *¿Cuál es la definición de desempeño laboral?* Obtenido de www.ehowenespañol.com: http://www.ehowenespañol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/

INFOPRESS, Group. (Junio de 2011). *La importancia de la comunicación interna en la implementación de los planes de igualdad*. Obtenido de Observatorio comunicación intera.es: <http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Imágenes/ponencias/CIIEjunio.pdf>

JIMENEZ, A. (Mayo de 2012). *Importancia de la comunicación*. Obtenido de www.bbvacontuempresa.es:

<http://www.bbvacontuempresa.es/actualidad/organizaci%C3%B3n/la-importancia-de-la-comunicaci%C3%B3n-interna-en-la-empresa>

JIMENEZ, A. (2013). *Creando valor a través de las personas*. Madrid: Diaz de Santos.

JOHNRSON, R. (S/F). *5 de tipos diferentes de estilos*. Obtenido de [pymelavoz.com](http://pyme.lavoztx.com): <http://pyme.lavoztx.com/5-tipos-diferentes-de-estilos-de-liderazgo-5501.html>.

LA PORTE, J. M. (Enero de 2005). *Prespectivas de la comunicación*.

Obtenido de [perspectives on communication.com](http://www.perspectivesoncommunication.com):

<http://www.perspectivesoncommunication.com/files/6Pocnov05.pdf>

LÁRRAGA, D. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. Estados Unidos: Pailero.

LOPEZ, A. (2013). *modelo de evaluacio de competencias laborales*. Mexico, Df: 2013.

LOPEZ, D. (2011). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogota- Colombia: ECOE.

LOPEZ, P. (Enero de 2013). *La comunicación organizacional*. Obtenido de ciclusgroup.wordpress.com:

- <http://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>
- MARTINEZ, M. d. (2012). *La gestion empresarial*. Madrid- España: Diaz de Santos.
- MEDINA, D. (Enero de 2009). *Comunicación*. Obtenido de Retoricas.com: <http://www.retoricas.com/2009/09/comunicacion-interpersonal.html>
- MIMBRERO, E. (16 de Octubre de 2012). *¿Qué debe incluir un buen plan de comunicación interna?* Obtenido de comunicacion salud y demas. wordpress.com: <http://comunicacionsaludydemas.wordpress.com/2012/10/16/que-debe-incluir-un-buen-plan-de-comunicacion/>.
- MORA, J. (Enero de 2013). *Ecured.cu*. Obtenido de Comunicación interpersonal: http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n_Interpersonal.
- MUÑOZ, E. (Octubre de 2009). *La comunicacion en la empresa*. Obtenido de Tiempos modernos.eu: <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tipos-de-comunicacion/>
- MURIEL, L., & ROTTA, G. (2012). *Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones publicas*. Quito- Ecuador: Ciespal.
- OCAMPO, M. C. (2011). *“Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Cap. 7 “Instrumentos de medición e indicadores de la comunicación organizacional. . Bogota- Colombia: Ecoe.*
- OLIVERA, A. (Mayo de 2013). *Blog de comunicacion Andrea*. Obtenido de Qué es la comunicación?: <http://lacomunicacionandrea.blogspot.com/>.
- PYME ACTIVA. (18 de Abril de 2012). *Factores de la motivación en el trabajo*. Obtenido de pymeactiva.info: <http://pymeactiva.info/2012/04/18/factores-de-la-motivacion-en-el-trabajo/>
- QUEIPO, B., & USECHE, M. (2013). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del ambulatorio la victoria. *Revista Venezolana*, 16.

- QUINTERO, N., & AFRICANO, N. (2013). El desempeño laboral en las empresas venezolanas. *Revista Negotium*, 34-36.
- RAMOS, D. (2008). *Manual basico de comunicacion corporativa*. Bogota-Colombia : San Pablo.
- RECURSOS HUMANANOS. (Junio de 2009). *En un buen clima laboral fluye la productividad*. Obtenido de recursos humanos.com:
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5011-en-un-buen-clima-laboral-fluye-la-productividad.html>.
- RECURSOS HUMANOS. (2012). *Comunicaciones internas ¿Para que sirven?* Obtenido de recursos humanos.com:
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/206-comunicaciones-internas-para-que-sirven.html>
- RITTER, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires- Argentina: La Crujia.
- RSENTHAL, V. (Mayo de 2013). *La comunicación interna*. Obtenido de www.ideared.org:
<http://www.ideared.org/images/Art%20Int%203%20Comunicacion%20interna.pdf>
- SAENZ, M. (Octubre de 2000). *El papel de la comunicacion interna en un proceso de cambio*. Obtenido de www.camaravalencia.com:
<http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/fichaArticulo.asp?intArticulo=19>
- SALO, N. (Marzo de 2006). *La comunicación interna, instrumento fundamental de la funcion efectiva*. Obtenido de Los recursos humanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/215-la-comunicacion-interna-instrumento-fundamental-de-la-funcion-directiva.html>.
- SUAREZ, C. (2012). *Bases eticas de la comunicacion en empresas de servicio publico*. Obtenido de [monografias.com](http://www.monografias.com):
<http://www.monografias.com/trabajos43/bases-eticas-comunicacion/bases-eticas-comunicacion2.shtml#ixzz3AmhqwA1l>.

- VILLAFANE, J. (2008). *Plan de comunicacion interna y ejecución del plan de comunicacion interna*. Madrid- España: Coala.
- VILLEGAS, P. (2010). *La comunicacion*. Bogota- Colombia: Noema.
- VILLEGAS, S. (2009). *Proceso de evaluacion del recurso humano*. Tarapoto- San Martin: Texto Universitario.
- WORK METER. (26 de Septiembre de 2012). *Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores*. Obtenido de es.workmeter.com:
<http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>
- Work Meter. (Junio de 2014). *Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores*. Obtenido de es.workmeter.com:
<http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>.
- YEPEZ, D. (Septiembre de 2009). *Modelos de la comunicacion*. Obtenido de Blog diario.com:
<http://danielcomunicacionnoverbal.blogspot.es/1252539926/>.
- ZULUAGA, K. (18 de Junio de 2014). *Variables que afectan el desempeño laboral*. Obtenido de Kurtgoldman.blogspot.com:
http://kurtgoldman.blogspot.com/2014_06_01_archive.html

9. ANEXOS:

9.1 Anexo 1: Plantilla de definición de objetivos.



OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES PROPIAS DE CADA DEPARTAMENTO

INSTRUCCIONES:

- En la pestaña "Objetivos Individuales" se deberán ingresar los 3 principales objetivos del año para cada empleado. Los objetivos serán de mutuo acuerdo entre el Jefe Inmediato y el Colaborador. Se deberá asignar un peso porcentual a cada objetivo para darle más importancia a uno sobre otro.

Los objetivos deberán necesariamente estar:

- Alineados a la estrategia de la compañía
- Aportar a los objetivos financieros del presupuesto aprobado
- Deben ser medibles. Los objetivos no pueden ser subjetivos

- Ejemplos:

Incorrecto

Incrementar el tiempo de procesamiento de Geo-Locator
 Reducir los tiempos de resolución de tickets
 Incrementar las ventas a través de canales indirectos
 Desarrollar la política de IT
 Actualizar los mapas de Ecuador 1 vez al año

Correcto

Incrementar el tiempo de procesamiento de Geo-Locator en un 25% hasta Octubre 2011
 Reducir los tiempos de resolución de tickets de 2horas a 1.5horas en promedio 2011
 Incrementar las ventas a través de canales indirectos en un 55%
 Desarrollar y capacitar la política de IT hasta Marzo de 2011
 Actualizar los mapas de Ecuador cada trimestre

- Cada empleado obligatoriamente debe tener objetivos en los 3 segmentos:

OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES PROPIAS DE CADA DEPARTAMENTO
 OBJETIVOS FINANCIEROS, COMERCIALES Y DE MARKETING
 OBJETIVOS EFICIENCIA OPERATIVA (PROCESOS, POLÍTICAS, INDICADORES DE GESTIÓN)

Para cada objetivo se colocarán objetivos o tareas más específicas que permitan lograr el objetivo macro planteado
 No confundir tareas específicas con labores que son de responsabilidad del empleado en el día a día (Ej. Generar los reportes de XYZ, o revisar XYZ componente)
 Cada objetivo específico o tarea tendrá un peso para darle la importancia

Ejemplo:

OBJETIVOS FINANCIEROS, COMERCIALES Y DE MARKETING

OBJETIVO II

Incrementar la facturación de Geo-Analysis en un 25% respecto al 2010

PESO
30.0%

INICIATIVA - PLAN - ACTIVIDAD	Peso %	Meta	Excede 1.0 - 2.00	Cumple 1.00 - 1.50	No Cumple 0 - 0.99	Resultados Obtenidos	Puntaje Obtenido	Puntaje Ponderado
1. Establecer el licenciamiento y tarifas de los productos premium de Geo-Analysis	60%	Febrero	Ene	Feb	Mar			0
2. Colocar 10 Licencias de Geo-Analysis en el sector Financiero	40%	10	mas de 11	9 y 11	menos de 9			0
3.	0%							0
4.	0%							0
	100%						PUNTAJE OBJETIVO II	0

3 La suma de los pesos siempre debe ser del 100%

4 Una vez establecidos los objetivos el colaborador firmará la asignación de los objetivos para luego en el mes de Agosto reizar la evaluación de los resultados

5 Los resultados serán ponderados y permitirán establecer el cumplimiento o no de los mismos.

OBJETIVO II

Incrementar la facturación de Geo-Analysis en un 25% respecto al 2010

PESO
38.8%

INICIATIVA - PLAN - ACTIVIDAD	Peso %	Meta	Excede 1.6 - 2.00	Cumple 1.00 - 1.59	No Cumple 0 - 0.99	Resultado Obtenidos	Puntaje Obtenido	Puntaje Ponderado	
1- Establecer el licenciamiento y tarifas de los módulos premium de Geo-Analysis	80%	Febrero	Ene	Feb	Mar	Mar	0.99	0.594	
2- Colocar 10 Licencias de Geo-Analysis en el sector Financiero	40%	10	mas de 11	9 y 11	menos de 9	9	0.79	0.316	
3-	0%							0	
4-	0%							0	
								100%	PUNTAJE OBJETIVO II 0.91

9.3 Anexo 3: Metodología de la evaluación del desempeño



Nombre del Colaborador: _____ Fecha: ____ / ____ / ____ Cargo: _____		Este informe refleja la actuación del colaborador a ser evaluado, debe ser respondido por el jefe inmediato. Es una labor delicada y de responsabilidad que requiere análisis, objetividad y seguridad de los factores a calificar a fin de evaluar las competencias y su adaptabilidad al cargo.	
FECHA DE ENTREGA: DÍA _____ MES _____ AÑO _____			
ESCALA DE EVALUACIÓN			
Superior A	Aceptable B	Marginal C	Insatisfactorio D
Las expectativas de la competencia y/o habilidad han sido sobrepasadas y han generado mejoramientos evidentes en el área, empresa y procedimientos que el colaborador ejecuta.	Cumple con la competencia y/o habilidad. Está en capacidad de mejorar los procesos que tiene a su cargo y por ende en su área y ámbito de trabajo. Se necesita acompañamiento eventual del jefe.	Existen debilidades en la competencia y/o habilidad. No se evidencia ningún cambio en su área y procesos que se ejecutan. Se requiere mejoramiento y necesita acompañamiento frecuente del jefe y/o de otras personas de la empresa y	No cumple con la competencia y/o habilidad. Requiere entrenamiento de nuevo y acompañamiento permanente hasta lograr la competencia y/o habilidad requerida. No ha desarrollado las competencias requeridas para el cargo.

COMPETENCIAS		CRITERIO DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN	
		A	B	C	D		
		1.21 - 2.00	0.56 - 1.20	0.36 - 0.55	0 - 0.35	TOTAL	PONDERADO
1	Proactividad y Sentido de Urgencia					0.00	0.00
2	Comunicación Clara y Efectiva					0.00	0.00
3	Innovación / Creatividad					0.00	0.00
4	Adaptabilidad al cambio					0.00	0.00
5	Calidad de trabajo					0.00	0.00
6	Liderazgo y Trabajo en equipo					0.00	0.00
7	Pasión					0.00	0.00
8	Planificación/Administración del tiempo					0.00	0.00
9	Integridad					0.00	0.00
10	Capacidad trabajo bajo presión					0.00	0.00
							0.00

NECESIDADES DE COACHING Y/O CAPACITACIÓN		COMPROMISO		
		FRECUENCIA/FECHA	COACH	MATERIAL DE APOYO
1				
2				
3				
4				
5				

FIRMA COLABORADOR _____	FIRMA EVALUADOR _____
---------------------------------------	-------------------------------------

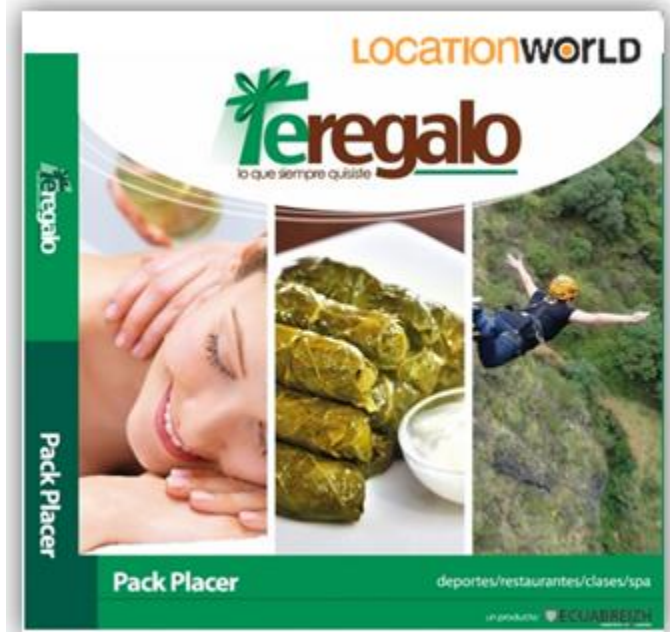
9.4 Anexo 4: Modelo de invitación planificación participativa



9.5 Anexo 5: Modelo de fondo de pantalla




9.6 Anexo 6: Propuesta premios.



Pack Placer Quito

El pack Placer de Teregalo (\$30) propone más de 80 opciones de regalo para 1 a 14 personas. Hay opciones de regalo como: desayunos, cenas y almuerzos, masajes y spa, deportes extremos y diversión, clases y gimnasio. La persona que recibe el regalo escoge la actividad que más le gusta y el día del servicio entrega la orden de compra incluida en el paquete! Es el nuevo concepto de regalo: ¡el que recibe escoge!


9.7 Anexo 7: Temario, agenda y cotización de la capacitación comunicación efectiva- herramientas de comunicación



LIDERAZGO
CAPACITACION & CONSULTORIA

Quito, 22 de Agosto de 2014

Señores
LOCATION WORLD
Atención:
Srta. Michelle Regalado
Propuesta de Capacitación
Tema: Comunicación Interna Efectiva



"COMUNICACIÓN EFECTIVA".

Los talleres impartidos son eminentemente prácticos y dinámicos; basados en la aplicación de la metodología Destrezas y Competencias en la que los asistentes se involucran en el proceso de aprendizaje individual y trabajo en equipo.

Además, proponen tareas a nivel individual y grupal como refuerzo de los antecedentes expuestos, preguntas, ejercicios y conclusiones aplicadas a cada temática.

La oferta incluye temática detallada por capítulos que puede ser ajustada a la necesidad de su Empresa, alcance detallado de cada sección, tiempo que toma cada taller, valor de la inversión, materiales necesarios, perfil del trainer.

Estaremos gustosos de realizar cualquier aclaración.

OBJETIVO

Desarrollar estrategias para mejorar los procesos de comunicación que superen las fuerzas individuales para lograr fines comunes.

EJE TEMÁTICO

Diferencia entre comunicar e informar

Beneficios de la comunicación efectiva

Requisitos

Factores que intervienen en un proceso de comunicación

Habilidades de la comunicación

Características del lenguaje

Elementos de la comunicación hablada

Lenguaje Verbal

Lenguaje corporal

Tipos de comunicación

Herramientas para una comunicación efectiva

TRAINER

Experiencia como instructor y asesor en temas de Seguridad a nivel local.
Licenciado en Informática, Universidad Minuto de Dios, Bogotá- Colombia. Especialista en Educación Especial con énfasis en Comunicación Aumentativa y Alternativa, Universidad Pedagógica Nacional de Colombia, Bogotá – Colombia.
Certificación en Educación Electrónica y Virtual a distancia. Promoción de estilos de vida saludable
Problemas de Aprendizaje – Comunicación Alternativa
Innovación e Investigación Educativa
Dominio de Emociones con PNL
Certificación en Brigada de Emergencia, Fundación Integrated Protection Concept. Ecuador 2010
Certificación en Seguridad y Salud Ocupacional para Comités Paritarios y Brigadistas. Fundación Integrated Protection Concept. Ecuador 2010 Actualmente Capacitador y Consultor independiente.
Propuesta Económica

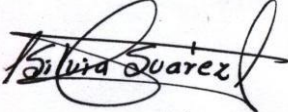
No. Participantes	Valor
43	\$2795,00+iva

La propuesta Incluye:

- 1 Seminario Taller personalizado para la entidad contratante
- 1 trainer AAA Internacional especializado en la temática Comunicación Efectiva
- 1 Certificado de asistencia avalados por el MRL
- Block de notas y esfero
- Coffe break diario para los 43 participantes
- Horario 4 horas días
- Fecha por definir
- NO INCLUYE SEDE.

Esperando que la presente propuesta sea de su total interés, quedo agradecida por su amable atención.

Cordialmente,



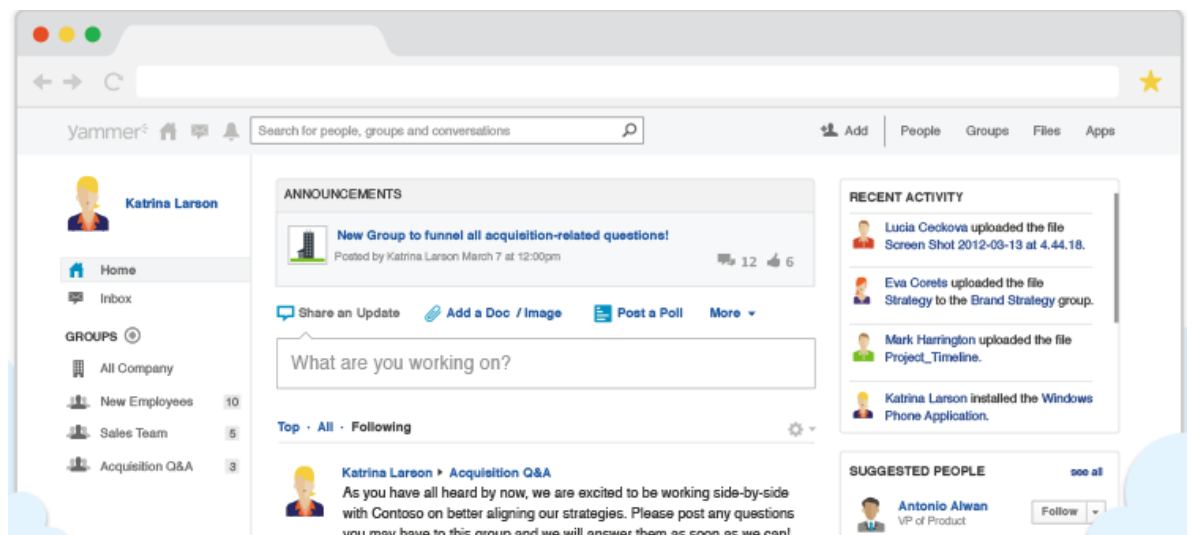
Silvia Suárez Jefe de Capacitación y Certificación Internacional Cel: 0984535948 - 02 229 667 ext. 118 liderazgoac@gmail.com academico@liderazgo.com.ec

9.8 Anexo 8: Propuestas nuevas herramientas de comunicación interna.

Para conseguir una comunicación abierta y transparente existen varias opciones y herramientas sencillas que se pueden implantar en la organización con la cooperación de ambos departamentos:

- **Yammer:** ejemplo de software social empresarial lanzado en el 2008 que se utiliza para la comunicación privada dentro de las organizaciones o entre miembros de la organización, incluso para grupos predestinados. Originariamente fue lanzado como un servicio de microblogging de empresa y hoy en día tiene aplicaciones en diferentes sistemas operativos y dispositivos.

Con Yammer, que está siempre conectado con sus compañeros de trabajo, información y conversaciones. Acceda a la red para encontrar exactamente lo que necesita y descubrir cosas que no sabías de tomar decisiones rápidamente, realizar su trabajo y seguir adelante.



Fuente: <https://www.yammer.com/>

- **SocialCast:** plataforma que permite crear una comunidad social dentro de la empresa, sencilla de utilizar conecta a los empleados con el conocimiento, las ideas y los recursos que necesitan para trabajar de una manera más eficaz y divertida. Esta herramienta nos permite unificar la comunicación y la colaboración entre todos los miembros de la organización. Permite crear diferentes capas de contenidos para facilitar su uso. Hay que destacar que permite flujos de actividad los cuales “son el futuro de la colaboración empresarial, uniendo a personas, datos y aplicaciones en tiempo real en una central, interfaz accesible, virtual.”

- *Optimice Conversaciones*

Socialcast conecta sin problemas a todos en su comunidad que la gente pueda tener conversaciones, compartir información y hacer más cosas.

- *Poder a través de proyectos*

Seguimiento de avances, asigne entregables, plazos establecidos y mantener los equipos de seguir adelante con los proyectos Socialcast.

- *Toque en conocimiento*

Desbloquear conocimientos y la experiencia de su organización para resolver problemas y superar obstáculos.

- *Haga las conexiones*

Perfiles en profundidad que sea más fácil identificar a las personas clave de la organización con los conocimientos adecuados y los intereses compartidos.

- *Personaliza tu Comunidad*

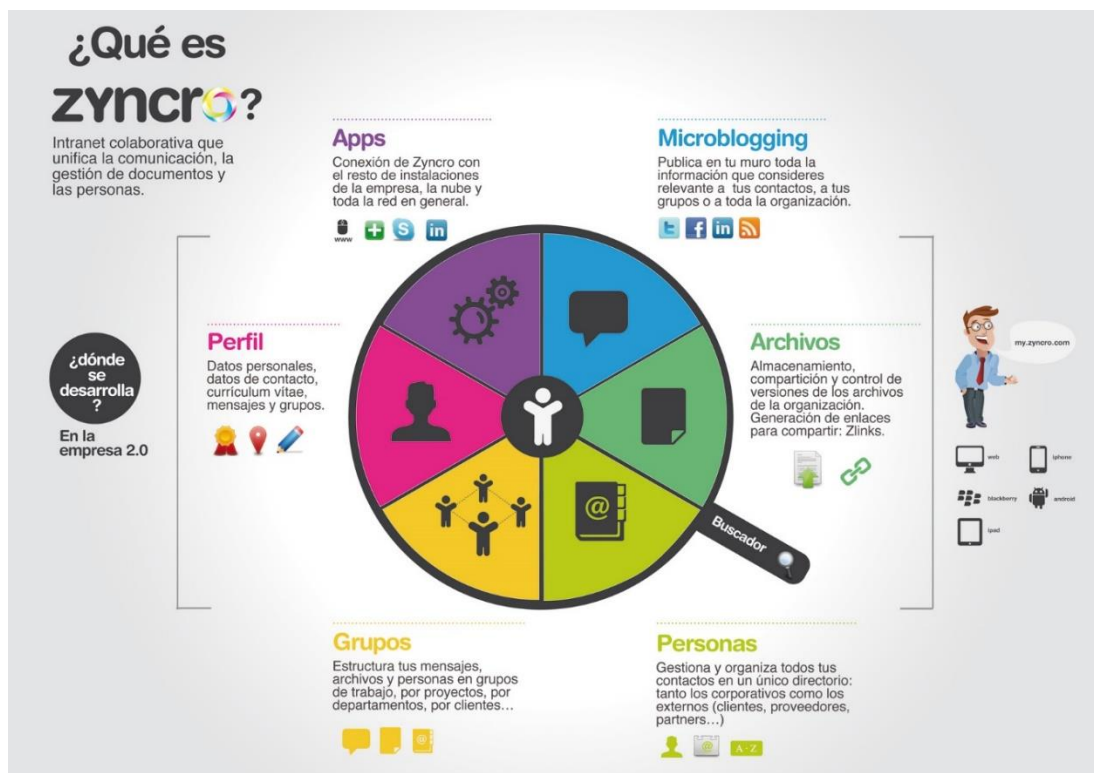
Herramientas fáciles de utilizar Socialcast le permiten decidir qué características se ajustan a sus necesidades. También puede crear un diseño personalizado para alinear a su marca.

- *Encuentre lo que necesita*

Funcionalidad de búsqueda integral le permite a la superficie rápidamente la información que necesita.

Fuente: <http://www.socialcast.com/product/>

- **Blog corporativo:** se utiliza por una organización en internet para alcanzar objetivos de branding, comunicación y generación de leads de ventas. Un blog de empresa pone a disposición del público los puntos de vista de empleados de la empresa, equipos o portavoces.
- **Zyncro:** red social corporativa que crea una intranet colaborativa donde se puede unificar la comunicación, la gestión de documentos y personas. Crea una capa social en la típica intranet que apuesta por una empresa interconectada. Zyncro nos ofrece además el Manual de buenas prácticas en Redes Sociales Corporativas, donde podremos encontrar, entre otras cosas, cuáles son las normas de uso básicas de una Red Social Corporativa o cómo y cuándo usarlas.



9.9 Anexo 9: Actividades de integración y trabajo en equipo.

The image shows the cover of a seminar brochure. At the top left is the logo for 'LIDERAZGO CAPACITACION & CONSULTORIA', featuring a stylized blue and yellow shape. To the right of the logo, the text 'LIDERAZGO' is in large gold letters, with 'CAPACITACION & CONSULTORIA' in smaller blue letters below it. On the right side, the date 'Quito, 22 de Agosto de 2014' is printed. On the left side, the recipient information is listed: 'Señores LOCATION WORLD', 'Atención: Srta. Michelle Regalado', 'Propuesta de Capacitación', and 'Tema: Trabajo en equipo'. In the center, there is a logo for 'OUT-DOORS' with a house icon. Below this, the title 'Seminario - Taller Out Doors' and the objective 'Objetivo: Coaching, Integración y Trabajo en Equipo' are listed. A quote follows: 'Desarrolle y Potencie las Habilidades, Herramientas comunicacionales que Poseen los grandes LÍDERES que trabajan en equipo'. At the bottom, there is a photograph of a group of people holding hands in a circle on a grassy field. Text overlaid on the photo includes 'Un rincón para reflexionar, modificarse y alcanzar el éxito', 'Atrévete a Triunfar', 'Sácale endorfinas a la vida', and 'Coach certificado IAC - Coaching Ontológico - Tisoc'.

Objetivos:

Identificar la diferencia entre trabajo en grupo y trabajo en equipo, así como las habilidades para el ejercicio de un liderazgo con mayor visión.

Mejorar la comprensión en su habilidad en la conducción de procesos gerenciales específicos como: formulación de planes estratégicos, relaciones interpersonales, liderazgo estratégico del tiempo, coaching, etc; basados en procesos de comunicación efectiva para equipos altamente efectivos, y coordinados que produzcan resultados, palpables.

Evaluar estilos, actitudes y capacidades de trabajo en equipo, además de su estilo de liderazgo, basados en actividades novedosas fuera del escritorio con actividades lúdicas y anclajes en cada actividad.

Lograrán una verdadera integración y compromiso del personal, reconociendo y desarrollando los valores que se requieren para este fin.

Descubrir las herramientas más importantes para mejorar la cooperación, comunicación y trabajo en equipo.
Incorporar destrezas y habilidades para poderlas replicarlas e integrarlas en sus grupos de trabajo.

Dirigido a:

Este OUTDOORS TRAINING está orientado para las personas dispuestas a ejercer un verdadero mecanismo y práctica del trabajo en equipo, buscando formar un Liderazgo más actual, visionario, creativo, natural y efectivo en situaciones de desarrollo estratégico, cambio organizacional, trabajo en equipo y búsqueda de alta productividad y motivación. Verificación de resultados cuantitativos y cualitativos.

Trainer: Walter González (Argentina)

Eje Temático

MÓDULO I: La comunicación altamente efectiva. “Yo entiendo sin palabras”, es decir, hay otras formas de comunicarnos exitosamente y las estamos subestimando, aprovechando mal o utilizando para dañar (muchas veces sin darnos cuenta).

MÓDULO II: “Uno es ninguno”. La mentira del individualismo y su corresponsabilidad con un mundo donde el Ser Humano se ha convertido de “Señor” a “Depredador”. La maravillosa dinámica de la interdependencia.

MÓDULO III: Todos somos potenciales líderes, pero no todos podemos liderar en lugares y situaciones específicas. El cantante liderará en un escenario, el político en una palestra, el sacerdote en un púlpito. La discusión entonces no es potenciar a un individuo y forzarlo para que sea líder, sino por el contrario, encontrar el dónde, cuándo y cómo se puede convertir un individuo en un líder potencial de alto rendimiento.

MÓDULO IV: La organización a la que pertenecen los participantes es similar a un 99% más de organizaciones. En una gran mayoría, las organizaciones están conformadas por personas que hacen ambientes de trabajo, procesos, dinámicas, etc. Entender que somos corresponsables de ese proceso es fundamental para empezar a comprometernos con una causa, una organización o un grupo de personas.

Metodología:

LIDERAZGO, presenta su producto de desarrollo propio & único “modalidad outdoors training”

En este tipo de taller se organizan actividades donde se ponen en juego habilidades de liderazgo, comunicación & trabajo en equipo en un ambiente natural, en ambientes no en los pupitres, si fuera de ellos, Esto permite combinar la acción de actividades algunas al aire libre, de riesgo controlado de ejercicios individuales y grupales, y la reflexión compartida.

Propuesta Económica

No. Participantes	Valor
43	\$3455,00+iva

La propuesta Incluye:

1 Seminario Taller personalizado para la entidad contratante

1 trainer AAA Internacional especializado en la temática de Trabajo en equipo modalidad out Doors cuerdas altas y cuerdas bajas, con especialización en PNL y coaching.

Materiales para la Capacitación y prácticas de trabajo en equipo.

1 Certificado de asistencia avalados por el MRL

Block de notas y esfero

Coffe break, almuerzo

Horario 08h00 a 18h00

Fecha por definir

Sede: Nayon Extreme Valley (Por confirmar)

Esperando que la presente propuesta sea de su total interés, quedo agradecida por su amable atención.

Cordialmente,

Silvia Suárez Jefe de Capacitación y Certificación Internacional Cel: 0984535948 - 02 229 667 ext 118 liderazgoac@gmail.com academico@liderazgo.com.ec

9.10 Anexo 10: Formato ordenes de trabajo



ORDEN DE TRABAJO GIS Y CONTENIDOS

CODIGO: GC-F-01
REVISION: 01

FECHA 9/1/2014

FAVOR IMPRIMIR EL FORMULARIO EN UNA SOLA HOJA DE LADO Y LADO

01.- DATOS DE TAREA SOLICITADA

MOTIVO SOLICITUD	Demo	<input type="checkbox"/>	Actualización capa externa	<input type="checkbox"/>
	Generación capa externa	<input type="checkbox"/>	Otro _____	

2.- DETALLES

Tipo de requerimiento

Cartografía:

- Calibración
- Carga de polígonos en GeoAnalysis
- Edición en ejes viales
- Configuración de nuevo MapService
- Actualización layers de MapService
- Generación nueva cartografía

Contenidos:

- Geocoding de direcciones
- Validación de coordenadas / direcciones
- Georeferenciación, puntos de coordenadas
- Normalización de direcciones
- Creación de una base nueva

Fases de entrega:

1.
2.
3.

Productos para implementar

GeoAnalysis	<input type="checkbox"/>	Geofleet	<input type="checkbox"/>
GeoLocator Mobile	<input type="checkbox"/>	GuiameWeb	<input type="checkbox"/>
GeoTrack	<input type="checkbox"/>	GuiameMovil	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>	_____	

Tipo de base:

Producción	<input type="checkbox"/>	Temporal	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	----------	--------------------------

Fuentes recibidas: Número de archivos entregados _____

Nombre del archivo	# Registros	Prioridad de trabajo	Hojas o tablas a trabajar	Columnas a utilizar

*Sistema de coordenadas		*Si aplica	
<i>Contenido base:</i>			
Dirección cliente	<input type="checkbox"/>	Ciudad	<input type="checkbox"/>
Referencia	<input type="checkbox"/>	Provincia	<input type="checkbox"/>
Nomenclatura	<input type="checkbox"/>	Nombre o razón social	<input type="checkbox"/>
Ruc	<input type="checkbox"/>	Barrio	<input type="checkbox"/>
NDA/confidencial	Sí <input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Existe Id único en los registros?	Sí <input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
¿Están previstas actualizaciones?	Sí <input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Periodicidad de actualizaciones:			
una sola entrega	<input type="checkbox"/>	mensual	<input type="checkbox"/>
		trimestral	<input type="checkbox"/>
		semestral	<input type="checkbox"/>
		anual	<input type="checkbox"/>

Firma Solicitante

Aprobado Negado

Firma Jefe Inmediato

Firma y nombre Gerente GIS y Contenidos

9.11 Anexo 11: Actividades de retroalimentación

Dinámica: Proporcionando retroalimentación positiva y negativa

Proporcionando retroalimentación positiva y negativa	
OBJETIVO <ul style="list-style-type: none">• Capacitar a los participantes, para que conozcan cómo los demás ven sus fortalezas y sus debilidades.• Desarrollar habilidades para dar retroalimentación, y demostrar la importancia de dar retroalimentación positiva y negativa.• Desarrollar conciencia individual de cómo son percibidos por los demás.	
TIEMPO: Duración: 60 Minutos	MATERIAL: Fácil Adquisición
TAMAÑO DEL GRUPO: Ilimitado	Suficientes tarjetas de 3" X 5" para cada participante.
LUGAR: Aula Normal Un salón amplio bien iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar un círculo.	Lápiz o bolígrafo para cada participante
DESARROLLO <ol style="list-style-type: none">I. El facilitador discute brevemente los objetivos de la actividad.II. El Facilitador luego pide a cada participante, que identifique de tres a cinco fuerzas positivas y negativas que vean en sí mismo. Estas deben de consistir sobre todo, en adjetivos calificativos. No deben ser frases.III. Los participantes escriben su apellido en la esquina izquierda de varias tarjetas (suficientes para cada uno de los participantes que componen el grupo). Luego cada participante escoge adjetivos positivos y negativos que describan a cada uno de los participantes. Estos adjetivos se escriben para cada persona en su tarjeta respectiva.IV. Se recogen las tarjetas; el facilitador ordena las tarjetas por apellidos y las regresa respectivamente a cada participante.V. El facilitador pide a los participantes revisar la retroalimentación positiva y negativa que recibieron, proporcionados por los demás participantes, y les pide que compararen esta retroalimentación con su propia percepción.VI. Luego dirige una discusión general sobre la actividad enfocándose a los objetivos del ejercicio.VII. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en la vida.	