



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA RUBBERCOM”.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgos Laborales

Autora:

ANABEL PRISCILA CAICEDO LOMBEIDA

Director:

Mg. LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS

Ambato – Ecuador

Julio 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO

ESCUELA DE PSICOLOGIA

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA RUBBERCOM”.

Líneas de investigación:

Recursos Humanos y/o riesgos laborales

Autora:

Anabel Priscila Caicedo Lombeida



Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg.

f.

CALIFICADOR:

María Fernanda Salazar Bonilla, Mg.

f.

CALIFICADOR:

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Mg.

f.

CALIFICADOR:

Ana del Rocío Martínez Yacelga, Mg.

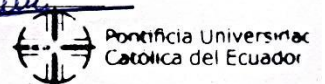
f.

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA:

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.

SECRETARIO GENERAL PUCESA:



SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Julio 2018

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **ANABEL PRISCILA CAICEDO LOMBEIDA**, con CC. 180530756-6, autora del trabajo de graduación intitulado: “DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA RUBBERCOM”, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional**, en la escuela de **Psicología**.

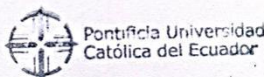
- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, julio 2018



ANABEL PRISCILA CAICEDO LOMBEIDA

CC. 180530756-6



BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme la sabiduría y fortaleza necesaria para culminar mis estudios afrontando los retos que se presentaron en el transcurso de los mismos sin inconvenientes. También agradezco a Dios la bendición de mi hijo quien me ha motivado cada día para lograr mi objetivo.

Agradezco a mis padres que con su amor, apoyo incondicional y ejemplo de responsabilidad y fortaleza supieron encaminarme en el camino correcto para formarme como profesional en una prestigiosa institución.

Agradezco a los profesores y autoridades de la Escuela de Psicología, por impartir sus conocimientos con amabilidad y dedicación para formarnos como profesionales.

Finalmente agradezco a la empresa RUBBERCOM por su apertura y apoyo para la realización de este proyecto

DEDICATORIA

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y a sus autoridades por todo el apoyo brindado.

A mi director de tesis por la ayuda brindada en la culminación del presente trabajo de investigación.

A mis profesores quienes supieron transmitir sus conocimientos en las aulas de clase.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar, por formarme como persona, inculcarme valores, principios y formar mi carácter para conseguir mis objetivos. A mis hermanas por estar siempre presentes y apoyarme. A mi hijo Matteo quien ha sido y es mi motivación, inspiración y felicidad.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. **Thomas Chalmers**

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental diseñar una estrategia de comunicación interna para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “RUBBERCOM”, planteamiento que surge de la inadecuada comunicación dada entre los trabajadores de la empresa que ha dado como consecuencia un impacto negativo en el desempeño laboral. La metodología utilizada es de carácter descriptivo, la cual ha permitido realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa RUBBERCOM, en cuanto a los flujos de comunicación, a través de una encuesta y entrevista. También se sustentó los fundamentos teóricos por medio de fuentes bibliográficas. El resultado de la investigación permite fortalecer el desempeño laboral y por ende el cumplimiento de objetivos, a través de una gestión de comunicación eficaz que agilice los flujos de información internos, convirtiéndose en una ventaja competitiva para el desarrollo y crecimiento de la empresa. El diseño de una estrategia de comunicación interna influye en la mejora del clima laboral, también fortalece la identidad e imagen de la empresa a través de la satisfacción de su público interno o colaboradores.

Palabras clave: estrategia, comunicación interna, desempeño laboral.

ABSTRACT

This research is primarily aiming to design an internal communication strategy to strengthen the employees work performance at “RUBBERCOM” company. This proposal was raised due to non-effective communication between workers of the company, causing a negative impact on job performance. The methodology used is descriptive, which allowed to perform a diagnosis of the current situation of the company in terms of communication channels through a survey and an interview. Moreover, theoretical foundations were taken from bibliographical sources. The findings made it possible to strengthen job performance and thus, the achievement of the objectives through efficient communication management that enhances internal information channels as a competitive advantage for the development and growth of the company. The design of an internal communication strategy improves the working climate, as well as strengthening the identity and image of the company by meeting its internal personnel or employees needs.

Keywords: strategy, internal communication, job performance.

INDICE DE CONTENIDO

PRELIMINARES	
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
INDICE DE CONTENIDO.....	viii
INDICE DE GRAFICOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	2
EL PROBLEMA	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. Problema	3
1.2.1. Descripción del problema	4
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos	6
1.4.1. Objetivo General.....	6
1.4.2. Objetivos Específicos.....	6
1.5. Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo	6
1.5.1. Meta:	7
1.6. Delimitación funcional.....	7
1.7. Problema científico	7
1.8. Objeto.....	7
1.9. Campo de acción.....	7
CAPITULO II	9
MARCO TEORICO.....	9

2.1. Conceptualización de organización	9
2.2. Conceptualización de desempeño laboral	10
2.2.1. Factores que intervienen en el desempeño laboral.....	11
2.3. Conceptualización de evaluación del desempeño	12
2.4. Conceptualización de comunicación organizacional	13
2.5. Enfoque holístico de la comunicación	14
2.6. Modelos de comunicación organizacional	15
2.7. Canales no oficiales y oficiales y su contribución a la eficiencia de la comunicación interna.....	19
2.7.1. Jerarquía de la comunicación	20
2.7.2. La comunicación y las necesidades sociales dentro de la empresa	21
2.7.2.1. Flujo de comunicación	22
2.7.2.2. La eficiencia de la comunicación interna	22
2.7.2.3. Proceso de una comunicación eficiente.....	23
2.7.2.3.1. La distorsión de la información.....	23
2.8. Pertenencia, factor competitivo que cambia empresas.....	24
2.8.1. Relación Empresa – Empleado	25
2.8.2. La participación y el empoderamiento	25
2.8.2.1. Beneficios del empoderamiento	26
2.9. Factores que intervienen en el desempeño laboral.....	26
2.10. Desarrollo del potencial y la productividad	27
2.10.1. Fuerza productiva y productividad.....	27
2.10.2. La eficiencia como medio para satisfacer las necesidades.....	27
2.10.2.1. Ser eficiente minimizando recursos	28
2.11. Aspectos en los que influye el desempeño laboral.....	28
2.12. Los propósitos de la evaluación de desempeño	29
2.12.1. Las metas en la organización	30
2.12.2. Propósito de las metas	31

CAPÍTULO III	32
METODOLOGÍA	32
3.1. Tema	32
3.2. Población:	32
3.3. Método general	32
3.4. Método específico	33
3.5 Técnicas e instrumentos de investigación	34
CAPÍTULO IV	36
RESULTADOS	36
4.1 Análisis de Resultados	36
4.2 Tabla de resumen de resultados	74
4.3 Análisis de la correlación entre variables.....	80
4.4 Resumen de resultados	81
CAPÍTULO V	84
PROPUESTA	84
5.1 Tema.....	84
5.2 Antecedentes	84
5.3 Objetivos	84
5.3.1 Objetivo General	84
5.3.2 Objetivos específicos	84
5.4 Justificación.....	85
5.5 Factibilidad.....	85
5.6 Desarrollo del plan operativo	88
5.7 Administración.....	96
5.8 Presupuesto	97
5.9 Evaluación y control.....	98
5.10 Cronograma.....	101

CAPITULO VI.....	103
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
6.1 Conclusiones.....	103
6.2 Recomendaciones.....	104
BIBLIOGRAFIA.....	106
Anexo1: Hoja de aprobación.....	110
Anexo 2: Formato encuesta.....	111

INDICE DE GRAFICOS

FIGURAS

Figura 2. 1: Modelos de comunicación en las organizaciones.....	18
Figura 4. 1: Comunicación interna de la empresa.....	36
Figura 4. 2: Relaciones interpersonales entre trabajadores.....	37
Figura 4. 3: Canales de información más comunes.....	38
Figura 4. 4: Información oportuna.....	39
Figura 4. 5: Información que recibe a través de los canales de comunicación interna.....	40
Figura 4. 6: Utilidad de la comunicación interna.....	41
Figura 4. 7: Información sobre cambios en el trabajo.....	42
Figura 4. 8: Comunicación interna ayuda a coordinar las tareas.....	43
Figura 4. 9: Solicitar información laboral.....	44
Figura 4. 10: Le proporcionan información para el desarrollo de las funciones.....	45
Figura 4. 11: Información sobre logros y objetivos de la empresa.....	46
Figura 4. 12: Información sobre misión y visión de la empresa.....	47
Figura 4. 13: Mala utilización de los canales de información.....	48
Figura 4. 14: Desempeño de los trabajadores.....	49
Figura 4. 15: Buena comunicación interna mejoraría la productividad.....	50
Figura 4. 16: Acceso a las autoridades o altos funcionarios de la institución.....	51
Figura 4. 17: Espacios de discusión con los subordinados.....	52
Figura 4. 18: Espacios de discusión con los subordinados.....	53
Figura 4. 19: Puntualidad en el trabajo.....	54
Figura 4. 20: Asistencia al trabajo.....	55
Figura 4. 21: Cumplimiento de horario.....	56
Figura 4. 22: Dificultad para realizar las tareas por falta de conocimiento.....	57
Figura 4. 23: Conocimientos necesarios.....	58
Figura 4. 24: Punto de vista en la toma de decisiones.....	59
Figura 4. 25: Planeación de actividades.....	60
Figura 4. 26: Ideas para beneficio de la empresa.....	61
Figura 4. 27: Iniciativas para realizar tareas.....	62
Figura 4. 28: Efectuar tareas sin previa explicación.....	63
Figura 4. 29: Alcanzar metas.....	64
Figura 4. 30: Dedicación en sus actividades.....	65
Figura 4. 31: Responsabilidad en las tareas.....	66

Figura 4. 32: Interés por capacitarse y superarse	67
Figura 4. 33: Trabajo interesante	68
Figura 4. 34: Tareas monótonas y aburridas	69
Figura 4. 35: Compañeros estiman su trabajo como importante.....	70
Figura 4. 36: Satisfacción con el sueldo	71
Figura 4. 37: Satisfacción con su trabajo	72
Figura 4. 38: Comunicación interna actual y desempeño laboral	73
Figura 5. 1: Cartelera Informativa.....	92
Figura 5. 2: Reuniones informativas	92
Figura 5. 3: Reuniones virtuales	94

TABLAS

Tabla 4.1: Resumen de resultados comunicación interna	74
Tabla 4.2: Resumen de resultados desempeño laboral.....	77
Tabla 4. 3: Correlación entre Comunicación Interna y Desempeño Laboral.....	81
Tabla 5.1: Análisis FODA	87
Tabla 5.2: Modelo operativo 1	88
Tabla 5. 3: Modelo operativo 2.....	90
Tabla 5. 4: Modelo Operativo 3	95
Tabla 5. 5: Presupuesto	97
Tabla 5. 6: Matriz de Evaluación de la propuesta.....	98
Tabla 5.7 : Instrumento de evaluación y monitoreo.....	99
Tabla 5.8: Cronograma de actividades para ejecución y evaluación de la propuesta.....	101

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, tiene la finalidad de diseñar una estrategia de comunicación interna para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa RUBBERCOM, implementando herramientas útiles que ayuden a mejorar su productividad.

El primer capítulo se encuentra planteamiento del problema, antecedentes investigativos, problema, preguntas básicas, justificación, objetivo general y específicos, pregunta de estudio, variables y delimitación funcional.

El segundo capítulo contiene la información bibliográfica recolectada que se consideró necesaria para el desarrollo de la investigación.

El tercer capítulo contiene la metodología que se utilizó para la realización de esta investigación, en donde se aplicó un cuestionario para la recolección de información.

En el cuarto capítulo se presenta los resultados del método de investigación aplicado y el análisis de los mismos.

En el quinto capítulo se presenta el diseño de la estrategia de comunicación interna y su validación por expertos y beneficiarios.

El sexto capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en base a los resultados de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Se han realizado varias investigaciones sobre la comunicación interna, como por ejemplo un estudio realizado en Colombia por Gómez & Sarsosa (2011), enfocado en identificar las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional de una empresa familiar, comercializadora de lácteos a través de la aplicación de herramientas de recolección de datos, administradas en los trabajadores de los diferentes departamentos de la organización. Los resultados del estudio destacaron las falencias de la comunicación entre las personas de las diferentes áreas, ya que los empleados no tenían conocimiento de los objetivos, visión y misión de la empresa, además de resaltar que la cultura organizacional es de tipo clan, es decir, centrada hacia su interior, característica propia de una empresa familiar, lo cual dificultó el logro de objetivos de la misma.

En la actualidad se han llevado a cabo varios estudios sobre el enfoque de las estrategias de comunicación interna, tales como un estudio realizado en la Universidad de La Sabana por Álvarez & Lesta (2011), que tuvo como finalidad determinar la manera de vincular los objetivos específicos de la organización con la aplicación de una estrategia para medir la comunicación interna en la empresa, para de esa manera alcanzar los objetivos generales de la misma. Por un lado, se revisaron las principales lógicas del management y sus tendencias de medición; y por el otro, los métodos y las herramientas utilizadas en distintos casos de éxito para la medición

de la gestión estratégica de la comunicación interna. El resultado fue la elaboración de una matriz de relacionamiento que proporciona nuevos esquemas de entendimiento del aporte de la comunicación interna a la organización.

Cando (2015) hace referencia a las estrategias de comunicación como la vía por medio de la cual se pretende posicionar determinado concepto comunicativo entre las distintas personas, la misma que debe conducir en un sentido y con un rumbo, teniendo como objetivo principal permitir modificar la realidad de la cual se parte, sin perder el rumbo, sin perder lo esencial de esos propósitos, es decir las estrategias de comunicación son acciones que definen una alternativa principal para conseguir el objetivo planteado y otras alternativas secundarias que colaboren en la consecución del mismo.

Quinteros et. al. (2008) menciona a Milkovich y Boudrem quienes consideran que el desempeño tiene características individuales, entre las que se encuentran: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la empresa para originar comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones, los mismos que influyen en la necesidad de crecer sin la utilización del incremento del capital y que deben responder a las amenazas y oportunidades que se presentan en la economía.

1.2. Problema

La Comunicación Interna tiene una importancia trascendental ya que puede informar, motivar y consolidar el orgullo de pertenencia de los empleados con la

empresa, así como anticipar las distintas problemáticas emergentes y como resolverlas. Con apoyo de los artículos, teorías citadas y por todo lo expuesto anteriormente, sumado a que la comunicación es primordial y trascendental en una organización, es necesario idear, desarrollar y crear una estrategia de comunicación interna que permita fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores.

1.2.1. Descripción del problema

Actualmente las organizaciones han olvidado que el capital humano es el recurso más importante para el éxito de su negocio, y en tal sentido mantener la comunicación entre cada uno de ellos es de suma importancia para trabajar en un clima laboral adecuado. En la empresa Rubbercom la poca comunicación interna que se maneja ha originado una serie de conflictos, tales como malos entendidos y pérdida de tiempo en las actividades que se deben desarrollar, razón por la cual los empleados se encuentran inconformes en la organización

El problema principal de comunicación se ve reflejado en una baja en la productividad, pues la falta de estrategias claras de comunicación genera lentitud en los procesos, debido a que retrasa el tiempo de respuesta, en tal sentido es importante que el personal encuentre correspondencia con las tareas que ejecuta y el papel que desempeña dentro de la organización y esto se consigue únicamente si cada uno de ellos se encuentra informado de la cultura organizacional en la que se desenvuelve.

La idea de diseñar una estrategia de comunicación interna, surge de la necesidad que tiene la empresa de fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores, por medio de una comunicación interna idónea entre los miembros de la empresa. Una

comunicación eficiente es importante en el área laboral, ya que sin ella no se pueden transmitir de forma correcta los objetivos de la empresa y lo que se espera del trabajo de cada una de las personas que la conforman.

1.2.2. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Aparece cuando la comunicación entre los miembros de la empresa no se lleva a cabo por medio de los canales de comunicación formales y de forma ineficaz, dando como resultado la aparición de rumores, malentendidos por la falta de transferencia de información adecuada, baja productividad, mala coordinación, y conflictos entre empleados o departamentos.

¿Por qué se origina?

Porque no hay un adecuado protocolo de comunicación, para poder transmitir la información entre los miembros de la empresa de manera efectiva.

¿Dónde se origina?

El problema se origina en la empresa RUBBERCOM de la ciudad de Ambato.

1.3. Justificación

La presente investigación se justifica debido a las exigencias que van cambiando día a día en el mercado Ecuatoriano, varias empresas se ven en la necesidad de aumentar su producción, por tal razón la empresa RUBBERCOM desea un mayor

rendimiento en el desempeño laboral de sus trabajadores, implementando herramientas útiles que ayuden a mejorar su productividad.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General.

Diseñar una estrategia de comunicación interna para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa RUBBERCOM de la ciudad de Ambato.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Sistematizar los principios y referentes teóricos metodológicos necesarios para desarrollar la comunicación interna de la empresa RUBBERCOM.
- Identificar el tipo de comunicación existente entre los integrantes de la empresa y su nivel de desempeño laboral.
- Determinar la relación existente entre el tipo de comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa RUBBERCOM.
- Estructurar la estrategia de comunicación interna para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa RUBBERCOM.
- Valorar la factibilidad del producto a través de beneficiarios.

1.5. Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo

1.5.1. Meta:

Disponer de una herramienta de comunicación que se enfoque en fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa RUBBERCOM de la ciudad de Ambato.

1.6. Delimitación funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Permitirá fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa, favoreciendo la eficiencia y desarrollo de la misma a través de una buena comunicación interna.

1.7. Problema científico

¿Cómo la comunicación interna mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa RUBBERCOM?

1.8. Objeto

Comunicación Interna y desempeño laboral

1.9. Campo de acción

Influencia del entorno laboral, el reconocimiento de méritos, compañerismo, comunicación, alineación entre valores, principios de la organización, la toma de decisiones, comunicación interna y el desempeño laboral en la empresa RUBBERCOM.

Este proyecto es de desarrollo ya que se diseñará una estrategia de comunicación interna enfocada a mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa RUBBERCOM. El procedimiento metodológico se desarrollará bajo el paradigma constructivista.

Para la obtención de la información se aplicaran encuestas para determinar el tipo de comunicación existente dentro de la empresa RUBBERCOM. Con los resultados obtenidos se diseñará una estrategia de comunicación interna para el incremento del desempeño, orientado a proveer las herramientas necesarias para lograrlo. La eficacia de este sistema de intervención se determinará a través de la aplicación de cuestionarios estructurados dirigidos al personal de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Para el desarrollo del marco teórico del presente tema de investigación “Diseño de una Estrategia de Comunicación Interna para fortalecer el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la empresa RUBBERCOM”, se ha considerado oportuno tomar en cuenta los enfoques teóricos de la psicología organizacional y la comunicación, a través de autores como Thompson, Capriotti, Montero, entre otros. También se consideraron las siguientes dimensiones: Canales no oficiales y oficiales y su contribución a la eficiencia de la comunicación interna, pertenencia, factor competitivo que cambia empresas y los factores que intervienen en el desempeño laboral.

Como primer punto considero apropiado extender una definición de cada uno de los conceptos básicos a tratar en esta disertación.

2.1. Conceptualización de organización

A lo largo del tiempo, la organización ha sido conceptualizada desde diferentes enfoques, de esta manera, según Thompson (2007)

“Una organización es un conjunto de elementos, compuestos principalmente por que actúan o interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas logren determinados fines.”

De acuerdo a esto, la organización es un grupo que está compuesto por personas y tareas que forman una estructura orientada a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una sociedad alcanzando su misión, en otras palabras, los integrantes de la organización deben ser capaces de comunicarse y actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

De igual manera Reyes Ponce (2007) indica que Terry define a la organización como “el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas” (p. 276), esto implica al conjunto de reglas y normas de comportamiento que los integrantes deben adoptar para de esa manera coordinar los registros disponible y lograr que la empresa funcione de manera adecuada.

2.2. Conceptualización de desempeño laboral

Se podría considerar al desempeño laboral como la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, productividad y satisfacción con lo que realiza, es por ello que de acuerdo a Palaci (2005), el desempeño laboral es el valor que se espera contribuir a la organización con los diferentes eventos conductuales que un individuo lleva a cabo en un cierto período de tiempo. Las conductas, de un mismo o varios individuos en diversos momentos temporales a la vez, favorecerán a la eficiencia organizacional (p. 237), es decir que el desempeño laboral se refiere al rendimiento y la actuación del trabajador cuando realiza sus funciones y tareas principales de acuerdo a su cargo, lo cual permite tener una perspectiva de su aptitud.

En el desempeño es en donde los trabajadores manifiestan sus conocimientos, habilidades, la experiencia, emociones, sus valores, y lo que los motiva para alcanzar los resultados exigidos por la empresa. Otros autores como Pedraza, Glenys, Conde, & Mayrene (2010) definen al desempeño laboral como “acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiestan la voluntad y la capacidad de ejecutarlas, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas”

Se considera que un aspecto importante que no se debe pasar por alto, es que para lograr un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones, los procedimientos, las políticas y objetivos que se deben respetar y cumplir.

2.2.1. Factores que intervienen en el desempeño laboral

Hay muchas formas de mantener a los trabajadores con un buen desempeño laboral, y una de esas es motivándolos, ya sea delegándoles mayor autoridad, más responsabilidades, recompensar sus logros y ofrecerles un clima laboral adecuado. Existen muchas técnicas para incrementar el desempeño laboral, y la empresa debe escoger una que se adapte a las necesidades de sus trabajadores. Es por ello que Quinteros, Africano, & Faría (2008) manifiesta que el buen desempeño de los trabajadores se encuentra directamente relacionado con factores como la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación del trabajador (p. 40).

La motivación es un pilar fundamental para mejorar el desempeño de los trabajadores, y existen muchas formas de motivar al personal, una de las más frecuentes es el reconocimiento económico, pues les genera satisfacción, pero por

supuesto hay otras formas de motivar a los trabajadores, como mantener un clima laboral equilibrado y positivo, satisfacer las necesidades de los trabajadores, tomarlos en cuenta en las decisiones de trabajo, ya que permitirle al trabajador participar en la planificación de sus tareas lo hará sentirse con más confianza y como parte de la empresa, el establecer objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, hace que el trabajador se sienta conforme cuando los haya alcanzado, reconocer su esfuerzo y demostrarles satisfacción por ello es fundamental para lograr que se sientan útiles y valorados.

Las oportunidades para realizarse se refieren a impulsar la formación y desarrollo profesional de los trabajadores, esta es una excelente técnica de motivación ya que cuando la empresa les da la oportunidad de crecimiento personal y profesional los trabajadores se comprometen más con la misma, y esto tiene algunas ventajas como el incremento de la autoestima, la satisfacción laboral, y el mejor desempeño del puesto.

2.3. Conceptualización de evaluación del desempeño

De acuerdo a los criterios de los distintos autores, la evaluación del desempeño es una valoración objetiva sobre el trabajo y los resultados obtenidos por la persona en sus labores diarias. En este aspecto Jean Díaz (2010) manifiesta que la evaluación del desempeño sirven como punto de referencia para los trabajadores, pues si ellos no saben dónde se encuentran en cuanto a su rendimiento, es muy difícil que puedan llegar donde deberían estar, razón por la cual es importante que los evaluados conozcan aquellos aspectos o dimensiones del trabajo de los individuos que se

evalúan (p. 21), de lo cual se infiere que la evaluación de desempeño se propone reconocer la labor de los trabajadores en su área de trabajo y también tomar medidas correctivas en aspectos del desempeño que requieren una mejora por el bien de la empresa, así como también el de los trabajadores.

Podemos considerar que la evaluación de desempeño tiene un enfoque de carácter histórico, es decir hacia atrás y prospectivo, hacia delante, porque se van integrando los objetivos organizacionales con los individuales. Corral (2007), con la evaluación de desempeño se pretende apreciar de forma objetiva el rendimiento de los empleados, para ello es importante que el evaluado se forme un juicio de la manera en que cree que está desempeñando su trabajo durante su periodo de trabajo, es por ello que en ciertas empresas en las que se desarrollan las prácticas de evaluación se otorga al empleado unos días antes de la entrevista de evaluación un formulario vacío o incluso con ciertas notas para animarlo a reflexionar sobre su propia autoevaluación (p. 27).

2.4. Conceptualización de comunicación organizacional

La comunicación es todo un proceso informativo y no solo comunicativo, el cual requiere apoyo de los integrantes de la empresa, para que la estrategia comunicativa resulte efectiva. De acuerdo a Viteri (2013), tomando las palabras de Liliana Soto quien describe a la Comunicación Organizacional como el “manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes emitidos dentro de las instituciones, para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones”(p.15) entendiéndose que, la comunicación organizacional es un proceso de emisión, recepción y retroalimentación de la información emitida dentro

de la organización de manera formal y clara por medio de los canales adecuados de comunicación dentro de la empresa.

2.5. Enfoque holístico de la comunicación

Cuando se trata de comunicación, es importante ajustarla a los cambios de la sociedad, para ello es imprescindible ir revisando todo lo que se viene implementando e ir adaptándolo a los cambios de la realidad social que vive el país, así como de los planes y proyectos que se propone en ese cambio, pues la comunicación es un elemento primordial de relación entre los individuos de la sociedad, la misma que cumple un papel preponderante, convirtiéndose en la columna vertebral de todos los procesos donde se encuentre presente la acción del ser humano (Romero, 2016).

Romero (2016) manifiesta que debido a que la comunicación ha tomado gran auge, se establece la necesidad de investigaciones, específicamente desde las variables gerencia de la comunicación y comunicación estratégica como pilares fundamentales de la gestión de la comunicación en diversos sectores donde se la requieren. Estos estudios se fundamentan en la manera de alcanzar un mejor vivir, con relaciones sanas, comprensión y diálogo más fructífero para conseguir resultados eficientes dentro de una organización, basándose en la unión de todos los miembros. Estos escenarios, demandan de sistemas más precisos y prácticos en la comunicación, con un enfoque holístico, en el cual se visualice una óptica innovadora, enfatizando las potencialidades de la gerencia de la comunicación, ofreciendo una apertura que le garantice transformaciones y desarrollo a las organizaciones y a la sociedad. En tal sentido la teoría de la gerencia de la

comunicación considera las ventajas y desventajas de cada estrategia de comunicación para poder decidir los instrumentos adecuados que se deben utilizar, coordinar las actividades a llevarse a cabo y organizar a las personas y los recursos que intervienen en el cumplimiento de las mismas, buscando que los diversos elementos que intervienen en la comunicación actúen de manera complementaria, coordinada y que expresen valores para obtener el intercambio de conocimientos (Romero, 2016).

2.6. Modelos de comunicación organizacional

Los modelos de comunicación pretenden establecer patrones que permitan entender la realidad y explicarla en un marco de conocimiento, es decir se indica que los modelos son postulados de interpretación del mundo.

Así lo refiere Correal (2009) quien indica que un modelo “se entiende como el parámetro de interpretación que establece el hombre para representar la realidad, los fenómenos observables de la misma, y para ello pone en relación una serie de conocimientos de diversas ciencias” (p. 40)

Para hablar de modelos de comunicación es necesario retomar planteamientos desde las teorías organizacionales que indican que el éxito organizacional se basa en la capacidad de sus miembros para utilizar la comunicación con la finalidad de establecer múltiples interacciones que hacen competitiva a la empresa, en tal virtud se establece que los modelos de comunicación se basa en teorías en donde el emisor y el receptor deben ser competentes para la comunicación, teniendo por un lado conocimientos de la organización y por otro definiendo su perfil en ella.

Dentro del modelo organizacional propuesto por Gibson, mencionado en Correal (2009), los elementos básicos son los siguientes:

Comunicador: es la persona que transmite la información y que tiene por objeto comunicarse.

Codificación: Proceso que convierte las ideas del comunicador en términos que pueda ser interpretado por el receptor

Mensaje: Es la información que se espera comunicar al destinatario, es decir expresa el objeto de la comunicación.

Medio de comunicación: es la ruta por donde se transmite el mensaje, dentro de una organización se lo puede realizar via telefónica, vía mail, a traves de conferencias, reuniones, entre otros.

Medios no verbales: Se refiere a los movimientos del rostro, de las manos y en general a la postura corporal.

Decodificación: Es necesaria para que el receptor interprete el mensaje.

Receptor: Es la persona a quien se destina el mensaje y el encargado de decodificarlo.

Retroinformación: Es la respuesta la mensaje del receptor al mensaje transmitido, lo que le permite al transmisor conocer si su mensaje ha sido recibido.

Ruido: es cualquier factor que impide alcanzar la intención de la comunicación.

(p.43)

Atendiendo a estas consideraciones, el proceso de los canales de comunicación está compuesto por varios elementos necesarios para poder llevarla a cabo, y cada uno de estos elementos tiene una función específica y necesaria.

Según lo indica Fernández (2007) “la tipología de modelos comunicacionales en las organizaciones es tan variada como el conjunto de variables en función de las cuales se pueden establecer dichas categorías” (p. 158), de esta manera se puede establecer diferentes modelos dependiendo de la forma en la que se centre el análisis en el propio proceso de la transmisión, en los participantes que son el emisor y el receptor o en el tipo de canal que se utiliza, es decir los modelos de comunicación se encuentran constituidos por las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización.

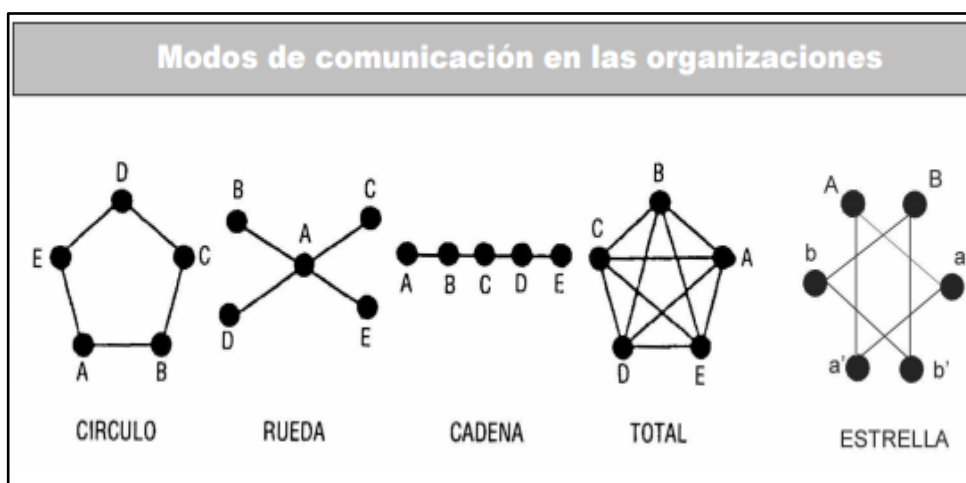
De este modo se puede establecer una división de modelos de comunicación de manera unidireccional o lineal; bidireccional o circular según se esté transmitiendo, en el primer caso se trata de una comunicación directa de emisor a receptor, en donde queda perfectamente definida la función de receptor que es quien toma la iniciativa y establece la comunicación al igual que la del receptor a quien le corresponde un papel pasivo; mientras que en la comunicación circular se establece un proceso de ida y vuelta, es decir en cada momento tomarán el papel de emisor o receptor según el caso. (Fernández, 2007, p. 158)

Fernandez (2007) menciona a Rogers quien ha definido cuatro grandes procedimientos de comunicación organizacional: círculo, rueda, cadena y total como se puede observar en la figura 1. En la comunicación en círculo el flujo comunicacional parte de un sujeto y regresa al mismo después de pasar por una serie de miembros de la organización, por tal motivo se puede establecer modelos

unidireccionales o bidireccionales entre los diferentes participantes. El modo rueda se caracteriza por la comunicación comunicativa del sujeto con otros miembros de la organización que no tienen contacto entre si, esta puede ser de ida, o de ida y vuelta.

En la comunicación en cadena se establece un proceso comunicacional similar al de circulo, pero este no llega al mismo punto de donde partió, además el modo de comunicación total en el que todos los sujetos que intervienen se relacionan entre sí, ya sea de forma lineal o circular, y finalmente el modo estrella, caracterizado porque se encuentran dos o mas tipos de comunicación entre los miembros de una organización, en función de los entornos y los niveles en los que se encuentren. (pp. 158-159)

Figura 2. 1: Modelos de comunicación en las organizaciones



Fuente: (Fernández, 2007)

Otra categorización de los tipos de comunicación en la organización se puede dar según el lugar que ocupe dentro de la jerarquía cada uno de los agentes participantes. En este caso se tiene la comunicación vertical (descendente y ascendente, desde el punto de vista lineal, o mixta desde un planteamiento circular), que de acuerdo a (Cortina de la Concha, 2010) la comunicación ascendentes la que se realiza desde

abajo hacia arriba en el organigrama y descendente, la que tienen lugar desde arriba hacia abajo (p. 7), además de una comunicación horizontal, es decir, “la que se da entre sujetos del mismo nivel” (Cortina de la Concha, 2010, p. 7) y una comunicación transversal o diagonal que a su vez puede ser unidireccional o bidireccional.

Una vez expuestos los diferentes modelos de comunicación que se presentan en las organizaciones, en función de la figura corporativa, del sistema de dirección y de los propios modos de comunicación se determina que existen tipologías utilizadas comúnmente y otras solo en ciertas ocasiones, pero todas son posibles.

2.7. Canales no oficiales y oficiales y su contribución a la eficiencia de la comunicación interna

La comunicación interna es considerada como una herramienta de gestión para alcanzar un fin, mediante la eficacia en la recepción y comprensión de mensajes enviados al público interno, al personal de una empresa. El propósito de mayor importancia es generar un ambiente laboral participativo y armonioso. La Comunicación Interna tiene una importancia trascendental ya que puede informar, motivar y consolidar el orgullo de pertenencia de los empleados con la empresa, así como anticipar las distintas problemáticas emergentes y como resolverlas. Es importante recalcar el papel de la comunicación por medio de canales oficiales y no oficiales para la adaptación de los miembros de la empresa y la eficiencia de la misma. El proceso que comprenden los canales de comunicación en la empresa por su parte debe incluir al menos dos personas que cumplirán el rol de emisor y receptor, al igual que otros componentes.

Los canales de comunicación no oficiales son importantes en la empresa aun cuando a veces pueden tener efectos negativos sobre los miembros de la empresa, por ejemplo: distracciones y rumores. Sobre el asunto, Díez (2006) manifiesta que estos canales son establecidos por determinadas personas que integran una organización y que poseen intereses particulares, razón por la cual la información termina distorsionada y crea situaciones de descontento e inestabilidad, debido a la propagación de rumores dentro de la organización (p. 12); con ello se puede deducir que los canales de comunicación no oficiales permiten desarrollar buenas relaciones entre los trabajadores, al igual que facilitan su adaptación en la empresa, pero al mismo tiempo, estos canales de comunicación pueden dar paso a distracciones y a rumores en el entorno laboral.

Para que una organización desarrolle sus actividades de manera efectiva es necesario hacer uso de canales de información oficiales, pues proporcionan datos reales de lo que se quiere comunicar. Por tanto será necesario detallar temas relacionados como: jerarquía de la comunicación, la comunicación y las necesidades sociales dentro de la empresa, para tener una idea clara del proceso de comunicación dentro de la empresa.

2.7.1. Jerarquía de la comunicación

La información se transmite en los canales de comunicación oficiales de acuerdo a la jerarquía dentro de la empresa, es decir, los cargos laborales de los miembros. Dentro de ese marco, Enrique, et. al (2008) expone que los canales de comunicación oficiales son aquellos que transmiten mensajes reconocidos de forma explícita y están perfectamente definidos, con el fin de permitir un desarrollo, coordinación y

cumplimiento formales de las tareas (p. 56); en conclusión los canales de comunicación oficiales tienen como finalidad transmitir información relevante dentro de la empresa, a las entidades pertinentes, puesto a que en estos canales solo se toma en cuenta el cargo y no la personalidad y otros aspectos de la persona, permitiendo a los miembros de la organización conocer el estado actual de la misma.

2.7.2. La comunicación y las necesidades sociales dentro de la empresa

Una forma de solución a la ruptura comunicacional para resolver las necesidades sociales son los canales de comunicación no oficiales que surgen en la empresa como resultado de las relaciones que se establecen entre las personas, por la afinidad o las necesidades personales dentro de la empresa. Dentro de este marco, Boland, et. al. (2007) sugiere que los canales de comunicación no oficiales “surgen de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de una organización generados por la interacción entre ellos” (p. 88); de acuerdo a ello, este tipo de comunicación es conocida como chisme, rumor o información de pasillo, además es importante señalar que los canales de comunicación no oficiales permiten a los trabajadores relacionarse de acuerdo a sus intereses personales y dentro de la empresa. De aquí desembocan otros temas importantes que describen varios aspectos de la comunicación y su funcionamiento tales como: flujo de comunicación, la eficiencia de la comunicación interna, proceso de una comunicación eficiente y la distorsión de la información.

2.7.2.1. Flujo de comunicación

Las empresas emplean la comunicación interna para que haya eficacia en la recepción y comprensión del mensaje. Al respecto, Brandolini & González (2009) argumentan: “Herramienta o técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje” (p. 28); sin duda una comunicación interna adecuada dentro de la organización da paso a la recepción, comprensión y flujo eficiente de los mensajes entre sus integrantes.

Dentro de la mayoría de organizaciones la comunicación se maneja en orden jerárquico, es decir únicamente los jefes o directivos son los que emiten ordenes e instrucciones, mientras que no se toma en cuenta las opiniones de los trabajadores, razón por la cual el proyecto busca desarrollar estrategias que permitan el intercambio mutuo de ideas.

2.7.2.2. La eficiencia de la comunicación interna

Se debe contar con una comunicación interna creativa y diferenciada en la organización para lograr relacionarse con sus miembros dando a conocer las características de la organización, sus productos, servicios y sus actividades.. Con relación a lo mencionado se cita a Capriotti (2009) quien sostiene: “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”(p. 39); por lo señalado se puede argumentar que una buena comunicación, es aquella por la que se puede

transmitir de forma eficiente todo lo relacionado a la empresa, desde sus actividades hasta lo que ofrece.

2.7.2.3. Proceso de una comunicación eficiente

El emisor organiza sus ideas en los canales de comunicación con el objeto de comunicar una idea o un acontecimiento, mediante una serie de símbolos, señales o códigos para comunicarlo a otra persona. Partiendo de los supuestos anteriores Satz (2009) sostiene que el emisor “es el punto (persona, organización...), que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor” (p. 9). El emisor inicia el proceso de comunicación, es decir crea una idea o escoge un hecho para comunicarlo con la organización de sus ideas o mensajes mediante una serie de símbolos, señales o códigos para transmitirlo a otra persona. Sobre las bases de las ideas expuestas, el emisor es el elemento fundamental en el proceso de comunicación, puesto a que es quien transforma la idea o situación en un mensaje por medio de símbolos, señales o códigos para comunicarlos al receptor o destino.

2.7.2.3.1. La distorsión de la información

Evitar los rumores dentro del flujo de comunicación de la empresa con el objeto de reducir la sobrecarga o insuficiencia de información, y al mismo tiempo evitar la distorsión de la misma. Tomando en cuenta estas consideraciones, Valdez, Abreu, & Badii (2008) sostienen que los problemas de distorsión de la información surgen cuando el receptor no escucha con cuidado o lee demasiado rápido un mensaje,

pasando por alto varios aspectos claves, razón por la cual tiende a malinterpretar el mensaje, y obtiene una conclusión equivocada de la información de se transmitió (p. 192); por ello se hacen necesarios los canales de comunicación oficiales que permitan un flujo adecuado y eficiente de la información dentro de la empresa, beneficiando el desarrollo y productividad de la misma.

2.8. Pertenencia, factor competitivo que cambia empresas

El sentido de pertenencia es un valor fundamental porque genera en los empleados un compromiso hacia la organización, haciendo que se vinculen, identifiquen y se comprometan con las metas de la empresa. Este sentimiento para con la empresa se genera por la clase de comunicación que la organización proporciona, ya que un trabajador satisfecho, comprometido y orgulloso aumentará sus niveles de productividad en la actividad laboral que desarrolla.

Se evidencia el sentido de pertenencia dentro de la empresa en torno a la asignación de responsabilidades al trabajador, las cuales se convierten en un reto y en un mejoramiento continuo de su condición en la organización. De acuerdo con Chiavenato, sentido de pertenencia es: cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño; sin duda el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa, es un aspecto muy importante, por medio del mismo, la empresa puede aprovechar sus habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas en beneficio de su productividad.

2.8.1. Relación Empresa – Empleado

La empresa es el segundo hogar de los trabajadores, pues allí pasan la mayor parte del tiempo, razón por la cual es importante crear un buen ambiente laboral y fortalecer el sentido de pertenencia, para ello los directivos deben reconocer el aporte de sus colaboradores en el desarrollo empresarial, para de esa manera general relaciones profesionales que se basen en la confianza. De acuerdo con Forero, Morales, & Velandia (2008) el sentido de pertenencia a una organización es definida como “la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales.” (p. 35), de acuerdo al criterio del autor se deduce que cuando los dos objetivos coinciden existe satisfacción mutua, pues la organización se encuentra conforme y genera bienestar para los trabajadores.

2.8.2. La participación y el empoderamiento

Las empresas ejercen control por medio del empoderamiento en relación a la participación de los trabajadores para tomar decisiones y resolver distintas problemáticas. De acuerdo a estas consideraciones, Gómez (2009) menciona a Sánchez quien indica que el empoderamiento es el “proceso o mecanismo a través del cual personas, organizaciones o comunidades adquieren control o dominio sobre temas de interés que le son propios”(p. 9); en este sentido brindar la oportunidad a los trabajadores de participar en la toma de decisiones, y resolución de problemas en

su área de trabajo, le permite a la empresa lograr un empoderamiento consciente y beneficioso.

2.8.2.1. Beneficios del empoderamiento

El empoderamiento es beneficioso para la empresa en cuanto permita lograr el desarrollo de capacidades, recursos y la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones. Por su parte, Pérez (2011) menciona a Montero quien define al empoderamiento como: Proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos (p. 233); en este sentido el empoderamiento tiene como fin, desarrollar las capacidades y los recursos de los miembros de la empresa, para controlar su situación de forma comprometida y consciente, logrando un cambio beneficioso para las necesidades de la empresa.

2.9. Factores que intervienen en el desempeño laboral

El desempeño laboral está ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

2.10. Desarrollo del potencial y la productividad

La productividad influye en el logro de objetivos permitiendo el desarrollo del potencial de los trabajadores. De acuerdo Fernández (2010)

La productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida. (p. 21)

En este sentido, la productividad tiene que ver con la capacidad de alcanzar objetivos reduciendo la utilización de recursos físicos, económicos, y humanos.

2.10.1. Fuerza productiva y productividad

Se establece una diferencia entre fuerza productiva y productividad entorno a la capacidad de producción, en este caso, a la capacidad productiva de los trabajadores en su entorno laboral. Según el estudio realizado Maradiaga (2016), indica que la productividad es la expresión de la fuerza productiva y da cuenta del momento cualitativo del proceso de producción, es decir la fuerza productiva expresa la capacidad de producción, mientras que la productividad expresa todo lo que se refiere a la calidad (p. 13) como se puede inferir, la diferencia se encuentra en el proceso de producción y la calidad de lo producido.

2.10.2. La eficiencia como medio para satisfacer las necesidades

Se entiende por eficiencia, a la realización responsable e inmediata de una tarea o actividad. Al respecto Santacoloma & Aguado (2011), consideran que la eficiencia es la “utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para

satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos” (p. 58); de acuerdo a este concepto, la eficiencia es llevar a cabo una acción para satisfacer una necesidad, con la menor cantidad de recursos.

2.10.2.1. Ser eficiente minimizando recursos

La eficiencia es un factor importante dentro de la empresa para lograr las expectativas y metas laborales mediante un alto rendimiento. Dentro de este marco Ganga, et. al (2014) manifiesta que la eficiencia se define como la “relación entre el nivel del objetivo logrado y la adecuada utilización de los recursos disponibles, es decir es la relación entre la producción de un bien o servicio y los inputs que fueron usados para alcanzar ese nivel de producción” (p. 129); de acuerdo con el criterio del autor, la eficiencia es una forma de medir la capacidad de los trabajadores para cumplir con sus labores optimizando recursos.

2.11. Aspectos en los que influye el desempeño laboral

El desempeño laboral varía de una persona a otra en consecuencia de su influencia en distintos aspectos y situaciones de los trabajadores. En relación al tema, Amores & Bonilla (2013) manifiestan que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de individuo a individuo, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así también en la percepción que se tenga de la función que se desempeña; dado que la habilidad de cada persona refleja las

capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo (pp. 1:5); en este sentido, el desempeño laboral tiene relación con la percepción que tiene el trabajador de sus funciones dentro de la empresa, al igual que, influye en aspectos como: la motivación, las habilidades, capacidades y aptitudes del trabajador para con su trabajo.

2.12. Los propósitos de la evaluación de desempeño

Es importante realizar una evaluación de desempeño, porque permite mantener un control de la productividad y de cómo se está llevando a cabo el trabajo dentro de la empresa.

De acuerdo con Dolan, Valle, Jackson, & Schuler (2007),

“(…) la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.” (p. 229)

Con ello se determina que la evaluación del desempeño de los trabajadores es definido como un procedimiento que permite recopilar información, verificar sus resultados y utilizar la información obtenida para de esa manera poder mejorar el rendimiento de los empleados y en consecuencia alcanzar los objetivos institucionales.

Para Rodríguez (2006), la evaluación del desempeño del personal se encuentra orientada a alcanzar lo siguiente:

- 1) Mejorar el desempeño y rendimiento de la persona
- 2) Predecir el nivel y tipo de trabajo que el individuo será capaz de realizar en el futuro y definir el tiempo que le llevaría prepararse.
- 3) Ubicar y distribuir de manera adecuada los beneficios que proporciona la organización, tales como la remuneración, posición, incentivos, etc. (p. 17)

En síntesis, la evaluación de desempeño es una herramienta de control dentro de la empresa, puesto que, permite: verificar el cumplimiento de metas organizacionales, el compromiso de los trabajadores con sus funciones, las necesidades de capacitación y los reconocimientos, es por ello que si los resultados de la evaluación se manejan de forma clara y se lo aplica de manera correcta, sirve de gran ayuda para mejorar la eficiencia de la organización y el desarrollo de su recurso humano.

2.12.1. Las metas en la organización

Se plantea el cumplimiento de metas en la empresa con el objeto de guiar el comportamiento, la afectividad y la cognición en diferentes situaciones. Sobre el asunto De San Lázaro (2015) menciona a Nicholls quien define metas como “aquellas representaciones mentales realizadas por los sujetos de los diferentes objetivos propuestos en un ambiente de logro y que resultan asumidos para guiar el comportamiento, la afectividad y la cognición en diferentes situaciones” (p. 14); en síntesis la formulación de metas permite guiar el comportamiento de los trabajadores hacia los objetivos de productividad de la empresa, al igual que, su desarrollo personal y profesional.

2.12.2. Propósito de las metas

El planteamiento de metas es importante en la empresa en virtud de llevar a cabo con eficiencia las funciones delegadas. Al respecto, Coricelli (2015) plantea que el sujeto desarrolla metas de acción en relación a la competición cuando quiere demostrar habilidad frente a otros, o con relación al aprendizaje cuando pretende mostrar maestría, definiendo el éxito o el fracaso en función de la consecución o no de las metas (pp. 66:63); dentro de este marco, se desarrollan metas que vayan de acuerdo a la necesidad, para que de esta forma se facilite su cumplimiento.

En sí, se indica que las metas definen hacia donde se va a dirigir una organización, tendiendo claro cuáles son las estrategias y tácticas a utilizar para poder alcanzarlas. Dentro de este marco, es de vital importancia que los empleados de una organización intervengan en el establecimiento de las metas, pues esto permite una mayor probabilidad de control en las actividades que se realizan para alcanzarlas, es decir, si los integrantes de algún departamento han fijado un plazo para la entrega de cierto proceso, es posible que diariamente trabajen horas extras para asegurarse de cumplir con esta actividad a tiempo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tema

“Diseño de una Estrategia de Comunicación Interna para fortalecer el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la empresa RUBBERCOM”.

3.2. Población:

La población de estudio para la presente investigación está conformada por 12 trabajadores de la empresa Rubbercom, de los cuales, 4 integran el departamento administrativo y 8 integran el departamento operativo.

3.3. Método general

3.3.1. Científico

La investigación científica es muy útil ya que permite adaptar el estudio según lo requerido, y de acuerdo con Bernal (2000), citando a Wallace, el desarrollo de la investigación científica debe ser un proceso circular, no lineal, de interdependencia de los elementos o aspectos constitutivos del método científico general en la dinámica de la generación del conocimiento válido. La presente investigación es científica porque cada proyecto tiene sus particularidades, por lo cual es necesario y pertinente adecuar el método al respectivo proyecto de investigación.

3.4. Método específico

3.4.1. Método cualitativo: Análisis – Síntesis

Se aplicó el método de Análisis – Síntesis, ya que se analizó el entorno habitual de la empresa RUBBERCOM para detectar las necesidades de comunicación interna y el nivel de desempeño de los trabajadores. Es cualitativo debido a que se analiza las características del objeto de estudio y de la población involucrada para de esa manera llegar a una conclusión general que permita plantear la solución al problema.

3.4.2. Método cuantitativo: La presente investigación es no experimental Descriptiva -Correlacional.

Es no experimental, ya que no se manipulan las variables y tampoco se tiene control directo sobre las variables independientes, ni se asignan a los sujetos que serán parte de la investigación de forma aleatoria. “La investigación no experimental es usada para describir, diferenciar o examinar asociaciones, en vez de buscar relaciones directas entre variables, grupos o situaciones” (Sousa & Driessnack, 2007)

Este tipo de metodología se enfoca en las características del objeto de estudio y de acuerdo con Baptista (2011), la metodología descriptiva busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. La investigación presenta un alcance descriptivo, ya que se observara a un mismo grupo de sujetos sin influir sobre ellos de ninguna manera.

Esta investigación tiene un alcance correlacional porque de acuerdo a la opinión de Hernández (2014), describe las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y valores en que se manifiesta una o más variables. La investigación es correlacional porque consiste en la búsqueda de algún tipo de relación entre dos o más variables no susceptibles a manipulación, y en qué medida la variación de una de las variables afectan a la otra, sin llegar a conocer cuál de ellas puede ser causa o efecto.

3.5 Técnicas e instrumentos de investigación

Técnicas

Encuesta: Se aplicó una encuesta dirigida al personal de la empresa Rubbercom con la finalidad de conocer la situación actual de la comunicación dentro de la organización, además de otra encuesta para conocer el rendimiento laboral de cada uno de ellos.

Instrumento

Cuestionario: Conformada por preguntas cerradas acerca del problema de estudio.

Se plantearon 16 preguntas para recabar información acerca de la comunicación interna en la organización, las mismas que se encuentran relacionadas con: los canales de comunicación se utilizan, relaciones interpersonales, cambios en el trabajo, rumores y malos entendidos, y el incremento de la productividad.

De la misma manera se estructura un cuestionario de 20 preguntas para conocer el rendimiento laboral de los trabajadores, el mismo que comprende ítems como: cumplimiento del horarios, puntualidad en el trabajo, iniciativa en el trabajo, cumplimiento de metas, capacitación y satisfacción con el puesto de trabajo, los mismos que fueron validados previo a su aplicación.

El proceso de validación de los cuestionarios fue realizado por expertos en el tema, como es el caso del Mg. Luis Cevallos, tutor del trabajo de titulación y el Jefe de Recursos Humanos de la empresa Rubbercom, quienes tomando en cuenta criterios como validez del contenido, consistencia, comprensión y orden lógico indicaron que los instrumentos son apropiados para valorar la comunicación interna de la organización, así como el desempeño laboral de los trabajadores.

CAPÍTULO IV

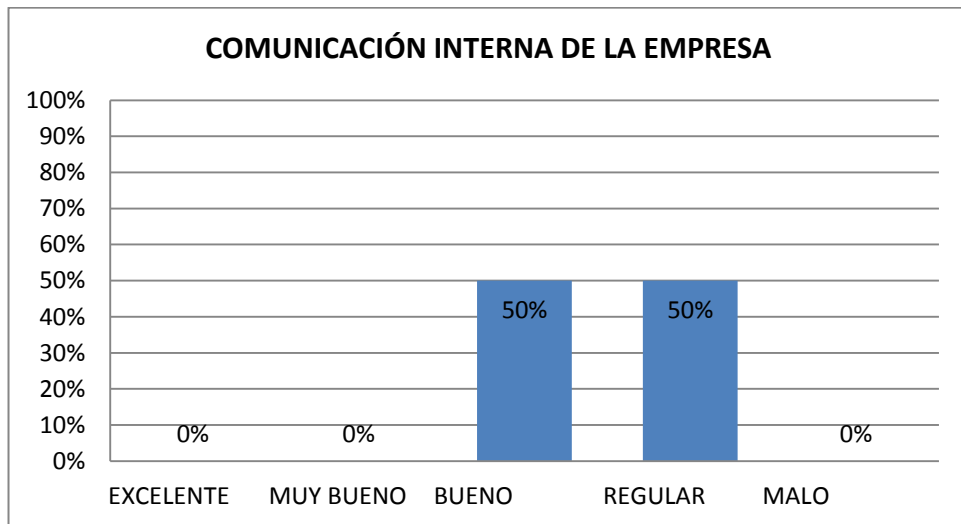
RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos de la investigación de campo, mediante la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa RUBBERCOM con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción del personal en cuanto a la comunicación interna que se maneja en la organización y de esa manera recabar información para diseñar estrategias de Comunicación Interna que favorezcan el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

1. ¿Cómo califica usted el sistema de comunicación interna en la empresa?

Figura 4. 1: Comunicación interna de la empresa



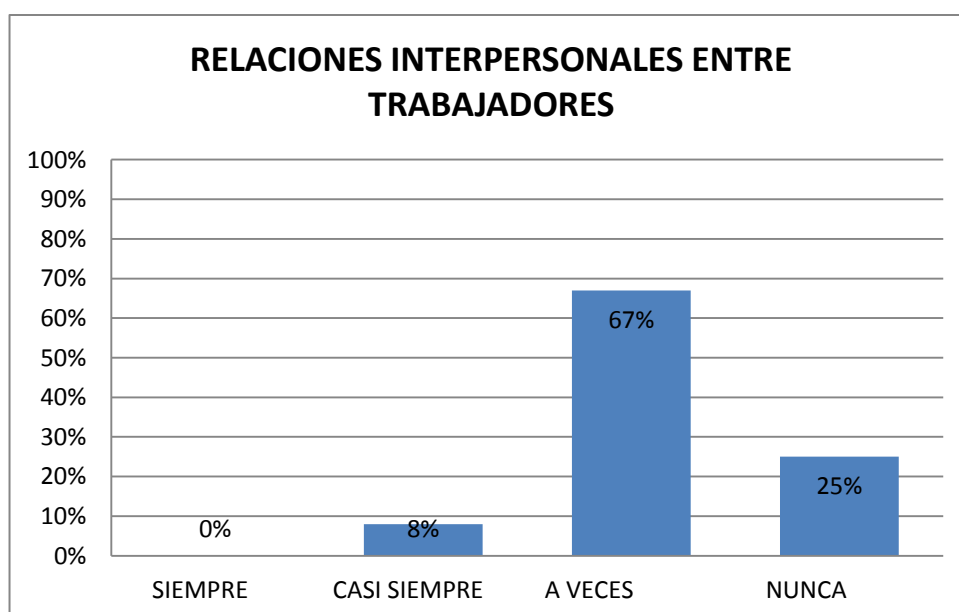
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 50% de los trabajadores encuestados manifiestan que la comunicación interna de la empresa RUBBERCOM es regular; mientras que solo un 50% indica que la comunicación interna es buena dentro de la empresa, sin embargo existen muchas falencias que se deben mejorar para bien de la empresa.

2. **¿Considera usted que la comunicación interna que se maneja actualmente en la empresa fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?**

Figura 4. 2: Relaciones interpersonales entre trabajadores



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

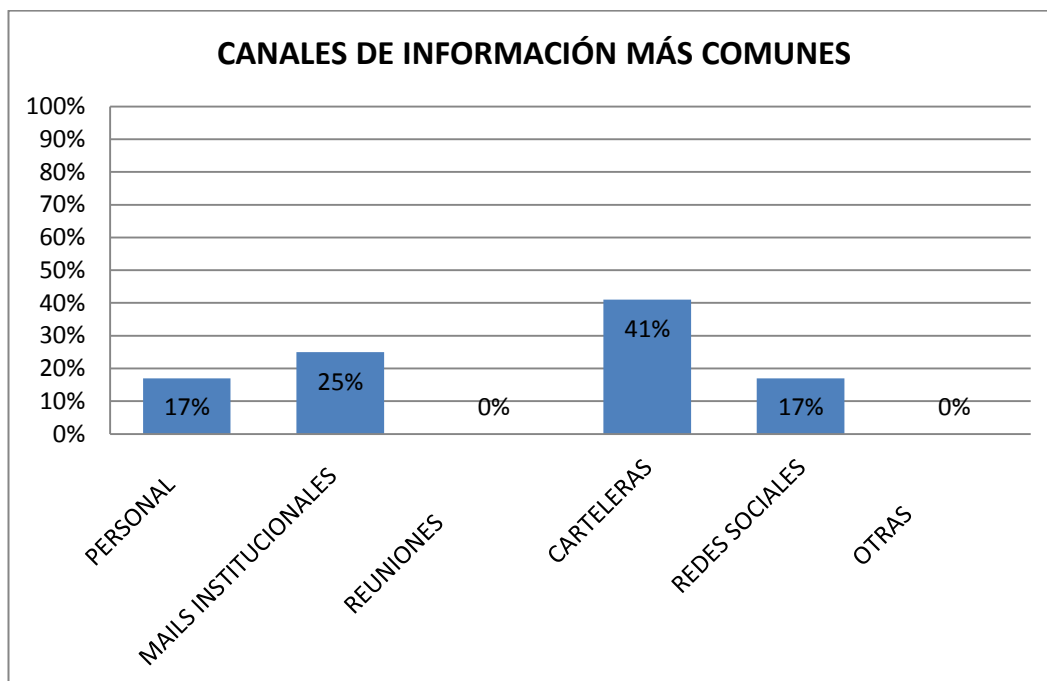
Análisis e interpretación

El 67% de los encuestados indican que la comunicación interna que se maneja actualmente en la empresa solamente a veces fortalecen las relaciones interpersonales, el 25% manifiesta que nunca han fortalecido las relaciones

interpersonales y el 8% expresa que casi siempre se ha tratado de fortalecer las relaciones entre trabajadores a través de la comunicación interna.

3. ¿Cuáles son los canales de comunicación más comunes mediante los cuales usted recibe información?

Figura 4. 3: Canales de información más comunes



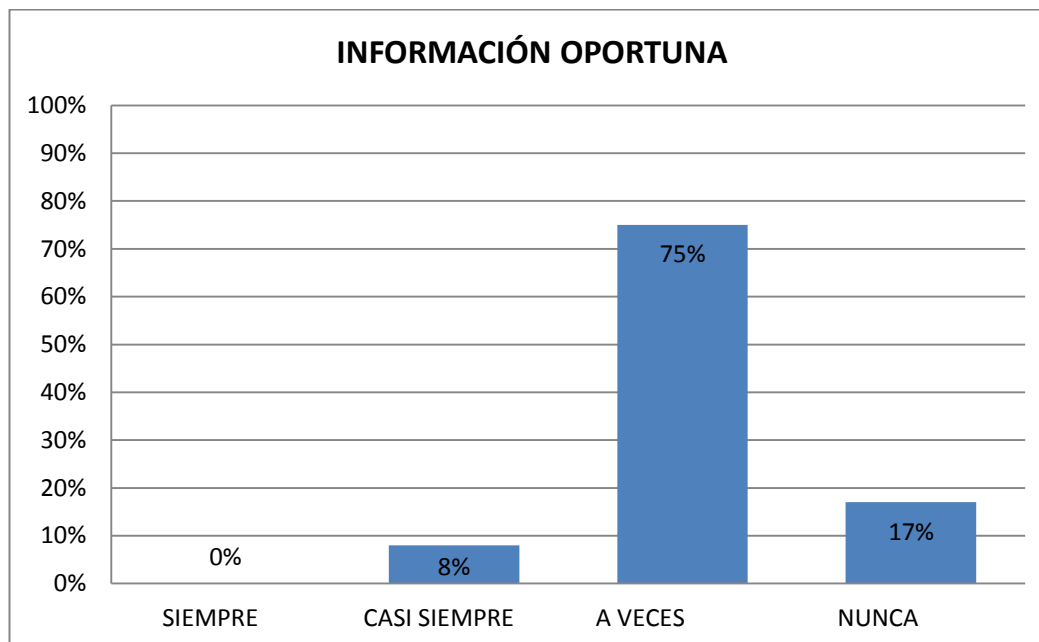
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 41% de los encuestados manifiesta que el medio de comunicación interna que se utiliza actualmente en la empresa son las carteleras, las mismas que se encuentran ubicados en lugares estratégicos de la institución, mientras el 25% expresa que se utiliza mails institucionales, el 17% expresa que se lo realiza a través de redes sociales y solamente el 17% asevera que la comunicación interna es de forma personal.

4. ¿Cree usted que la información que recibe es oportuna y llega a tiempo?

Figura 4. 4: Información oportuna



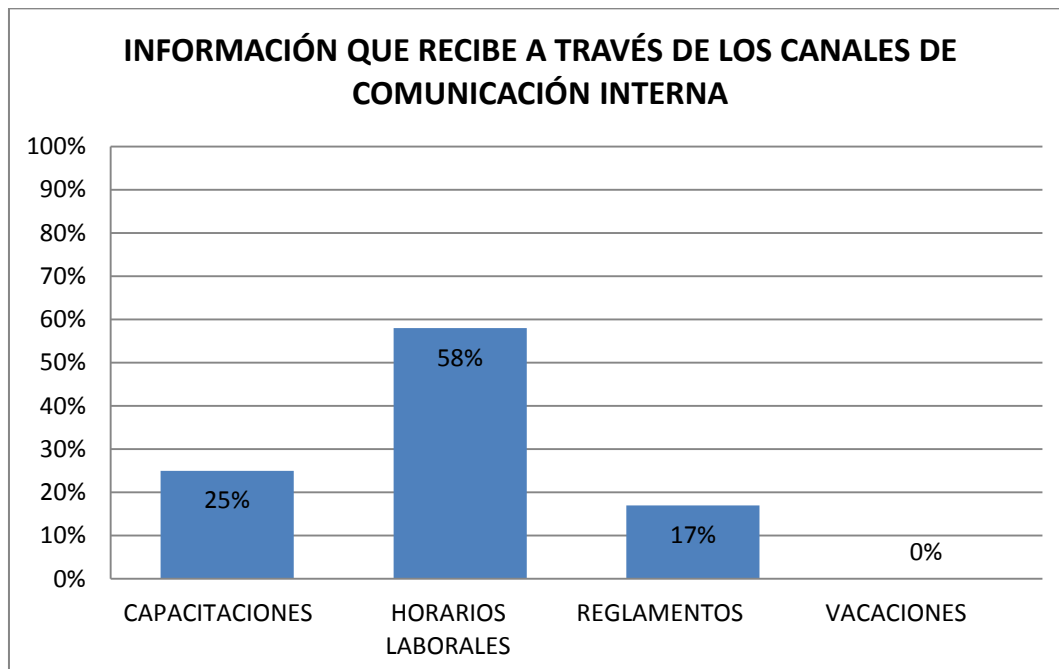
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 75% de los trabajadores encuestados manifiestan que la información que se maneja en la empresa llega de forma rápida y oportuna únicamente a veces, el 17% indica que la información nunca llega de manera rápida, mientras un 8% expresa que casi siempre posee la información de forma inmediata.

5. ¿Qué tipo de información recibe a través de los canales de comunicación interna?

Figura 4. 5: Información que recibe a través de los canales de comunicación interna.



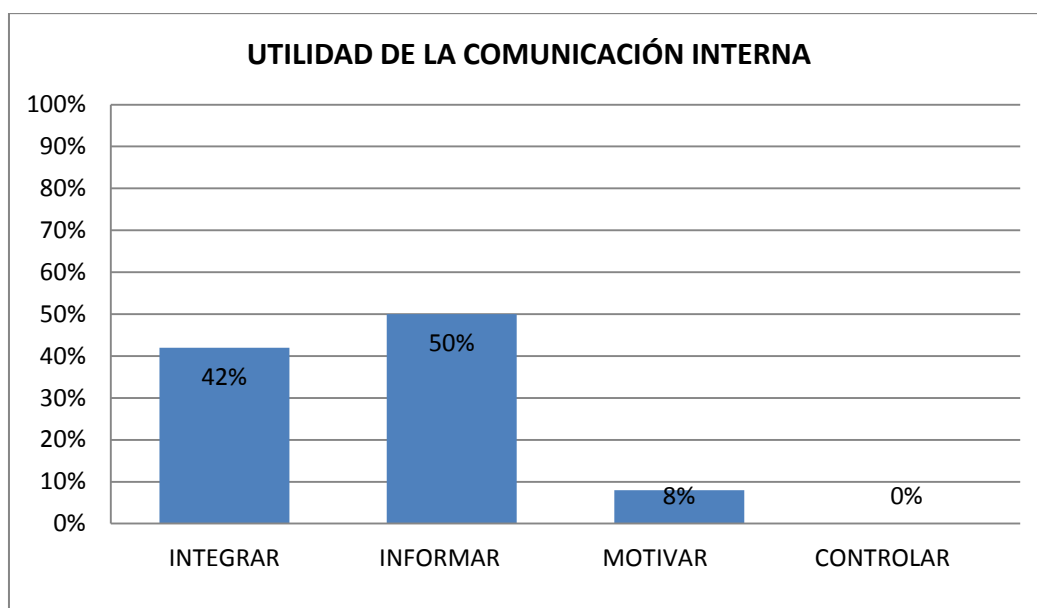
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 58% de los trabajadores indica que la información que recibe a través de los canales de comunicación interna de la empresa son los horarios de trabajo, pues es el tema más importante para los directivos de la empresa, el 25% manifiesta que recibe información acerca de capacitaciones y el 17% indica que recibe información sobre reglamentos y nuevas disposiciones.

6. ¿Qué utilidad tiene la comunicación interna?

Figura 4. 6: Utilidad de la comunicación interna



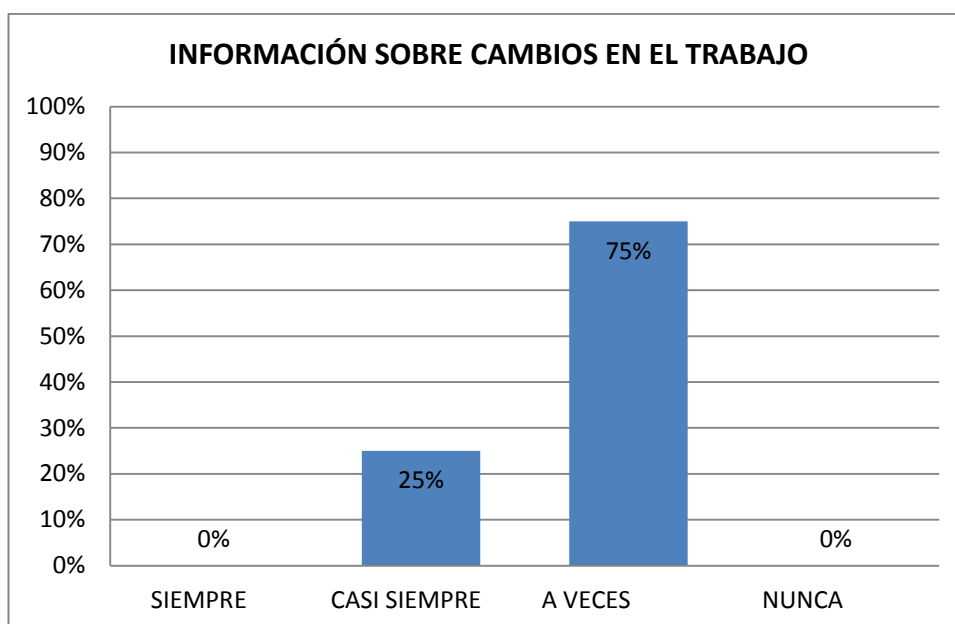
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados indica que la comunicación interna tiene como objetivo informar sobre cualquier actividad o cambio a los miembros de la empresa, mientras que el 42% manifiesta que el objetivo es integrar a los trabajadores y el 1% expresa que es motivar.

7. ¿Recibe información sobre cambios en su trabajo?

Figura 4. 7: Información sobre cambios en el trabajo



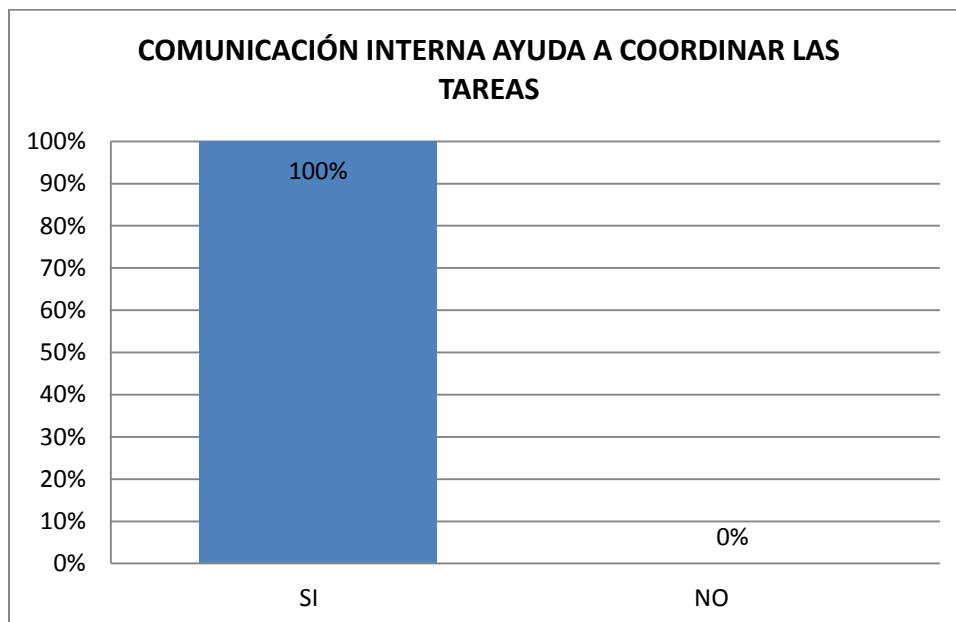
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 75% de los encuestados manifiestan que solamente a veces reciben información sobre los cambios que se realizan en su trabajo lo que dificulta el desempeño de los trabajadores, mientras que el 25% considera que casi siempre recibe este tipo de información.

8. ¿Considera usted que la comunicación interna de la organización ayuda a coordinar las tareas?

Figura 4. 8: Comunicación interna ayuda a coordinar las tareas



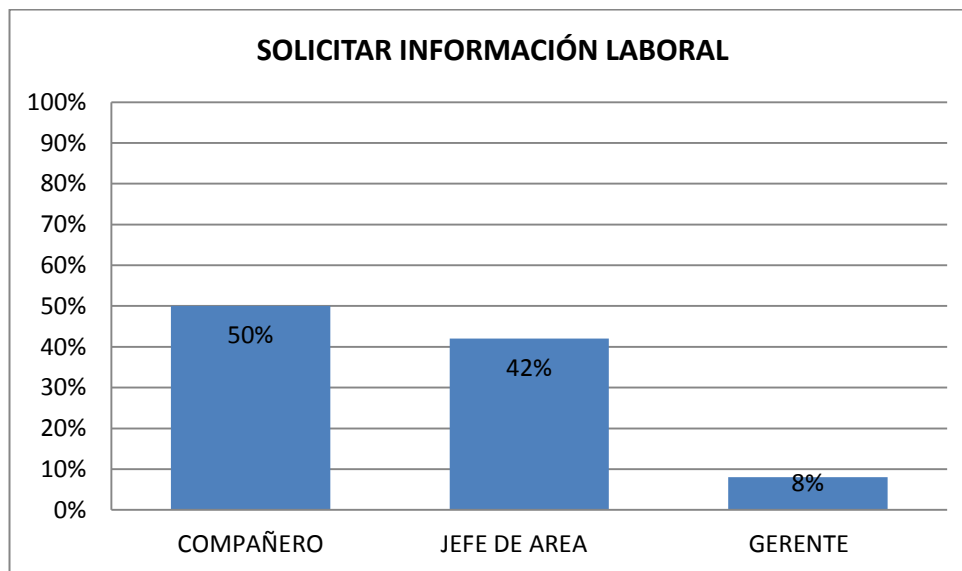
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El total de los trabajadores encuestados manifiestan que la comunicación interna si ayuda a la coordinación de las tareas, pues mientras mayor información tengan los empleados se llevará a cabo un mejor trabajo tanto individual como grupal.

9. ¿A quién recurre para solicitar información laboral?

Figura 4. 9: Solicitar información laboral



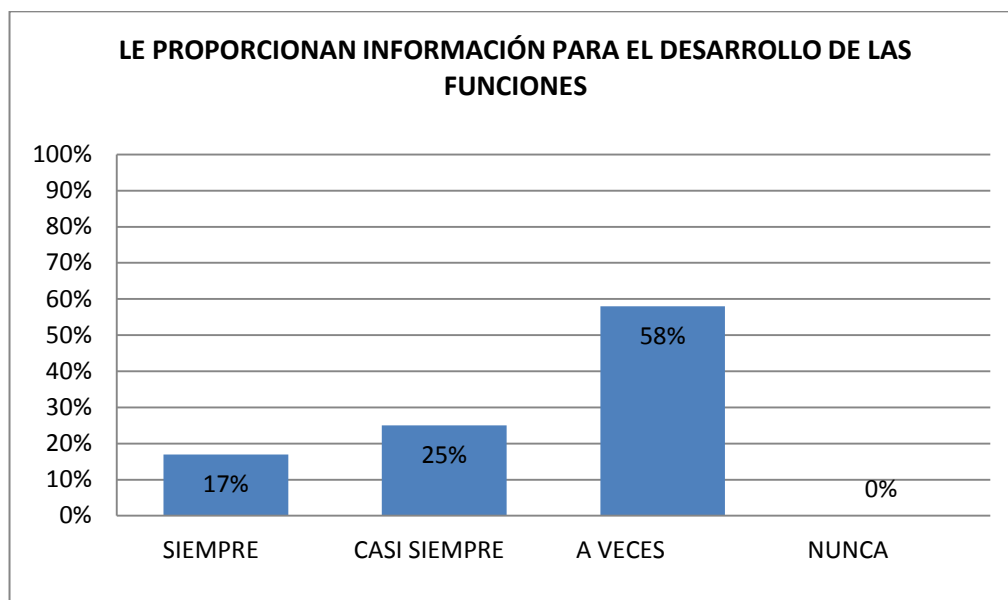
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados manifiesta que recurre a un compañero para solicitar información acerca de alguna actividad, mientras que el 42% indica que recurre al jefe de área y solamente el 8% afirma que recurre al gerente.

10. ¿Le proporcionan información para el desarrollo de sus funciones?

Figura 4. 10: Le proporcionan información para el desarrollo de las funciones



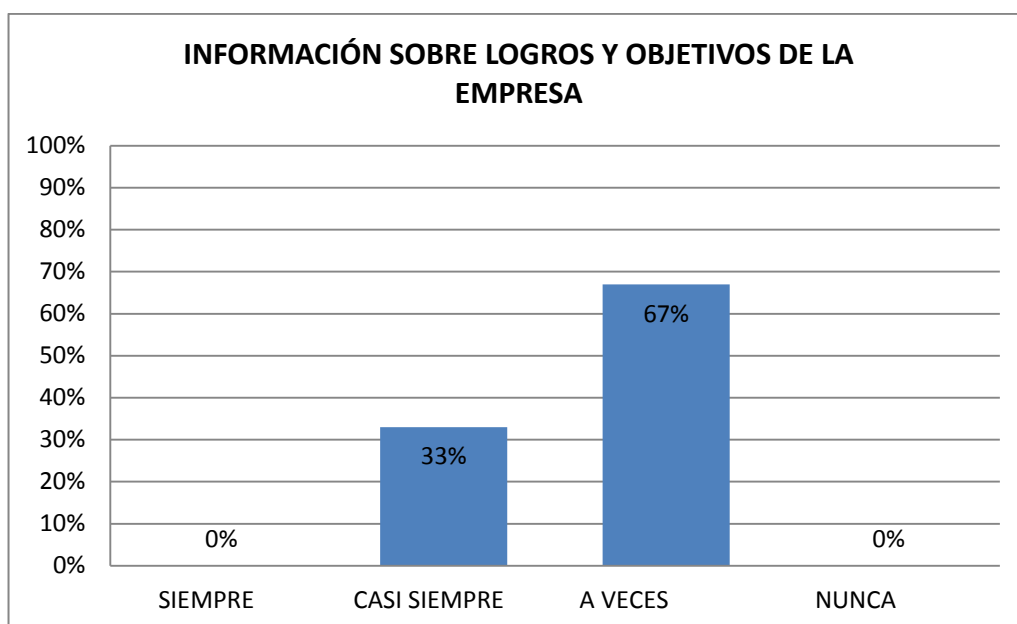
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 58% de los encuestados manifiestan que solamente a veces le proporcionan la información para el desarrollo de sus funciones; mientras que el 25% indica que casi siempre le proporcionan información y el 17% expresa que siempre le indican que actividad debe efectuar.

11. ¿Recibe información sobre logros y objetivos de la empresa?

Figura 4. 11: Información sobre logros y objetivos de la empresa



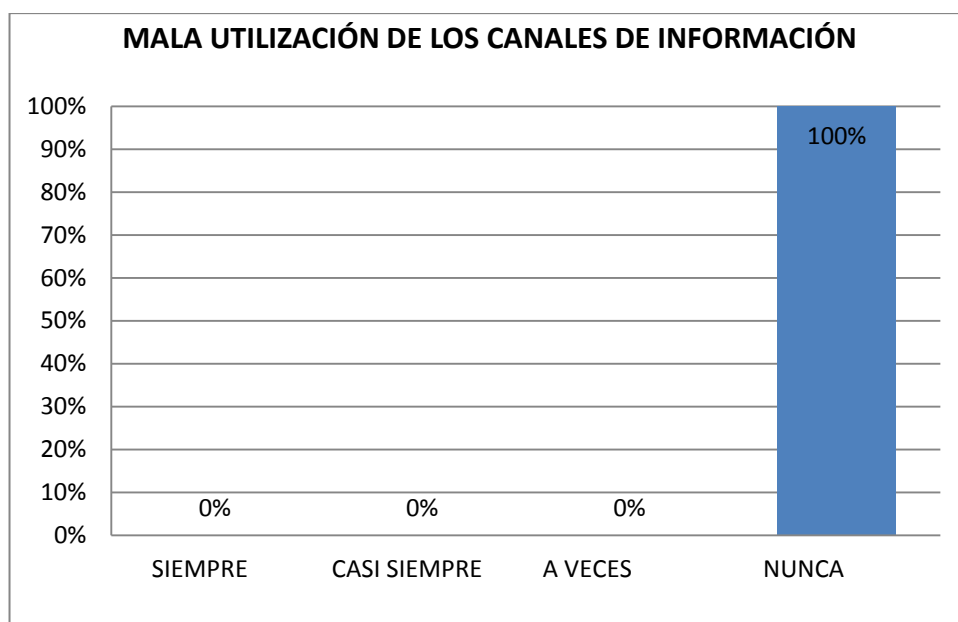
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 67% de los encuestados manifiesta que solamente a veces recibe información sobre logros y objetivos de la empresa, razón por la cual no se tiene clara las líneas estratégicas de la institución y se alejan de los resultados deseados; el 33% indica que casi siempre se comunica este tipo de información.

12. ¿Recibe información sobre misión y visión de la empresa?

Figura 4. 12: Información sobre misión y visión de la empresa



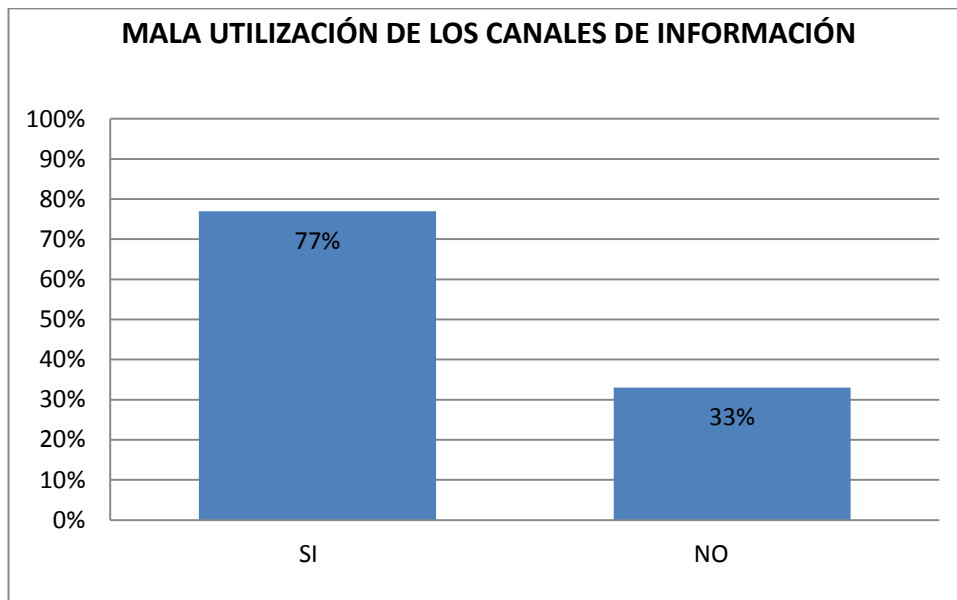
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El total de los encuestados indican que nunca se comunica acerca de la misión y visión de la empresa, por lo que se puede apreciar la falta de compromiso e identidad de los trabajadores con los objetivos de la empresa.

13. ¿Ha existido rumores dentro de la empresa por mala utilización de canales comunicación?

Figura 4. 13: Mala utilización de los canales de información



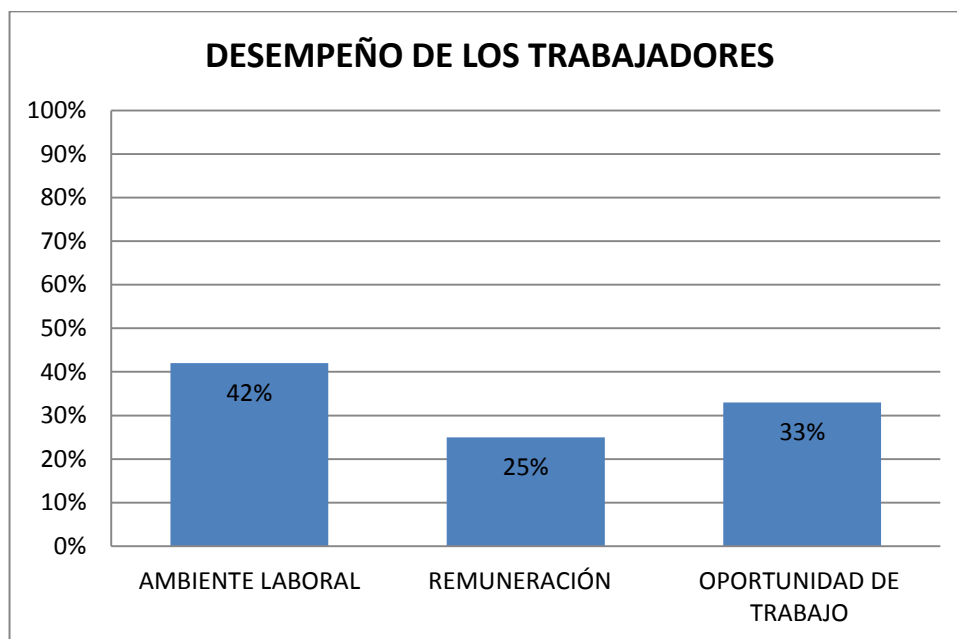
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 77% de los encuestados manifiesta que si han existido rumores dentro de la empresa por mala utilización de los canales de comunicación, mientras que el 33% indica que no han existido rumores.

14. ¿Qué factores considera importante para mejorar el desempeño de los trabajadores?

Figura 4. 14: Desempeño de los trabajadores



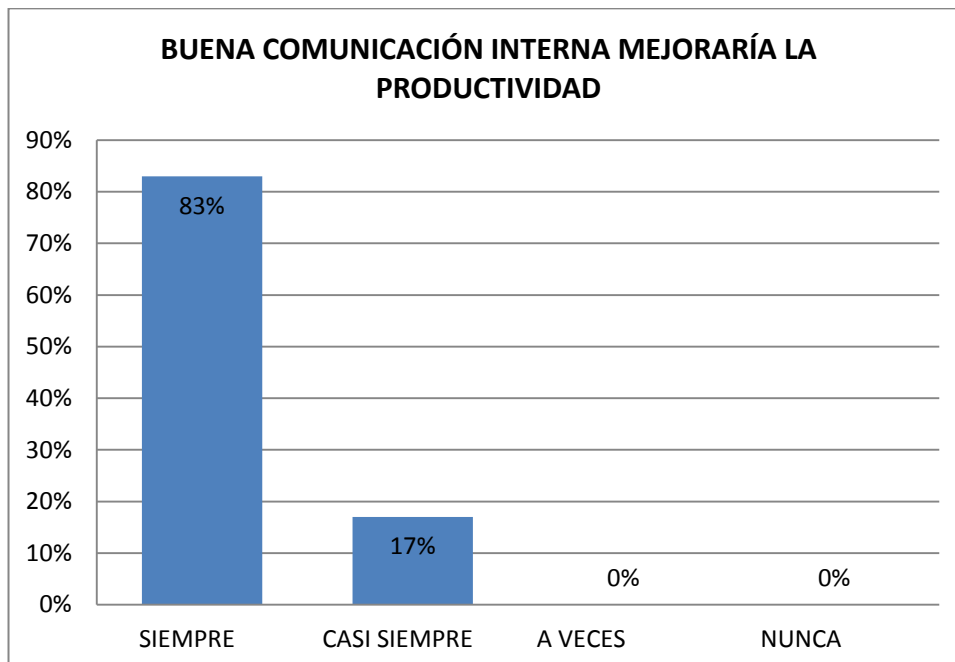
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 42% de los encuestados considera que lo más importante para mejorar el desempeño de los trabajadores es el ambiente laboral, mientras que el 33% indica que es importante la oportunidad de trabajo que le ofrecen y el 25% manifiesta que lo fundamental para su desempeño es la remuneración que reciben.

15. ¿Considera que una buena comunicación interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?

Figura 4. 15: Buena comunicación interna mejoraría la productividad



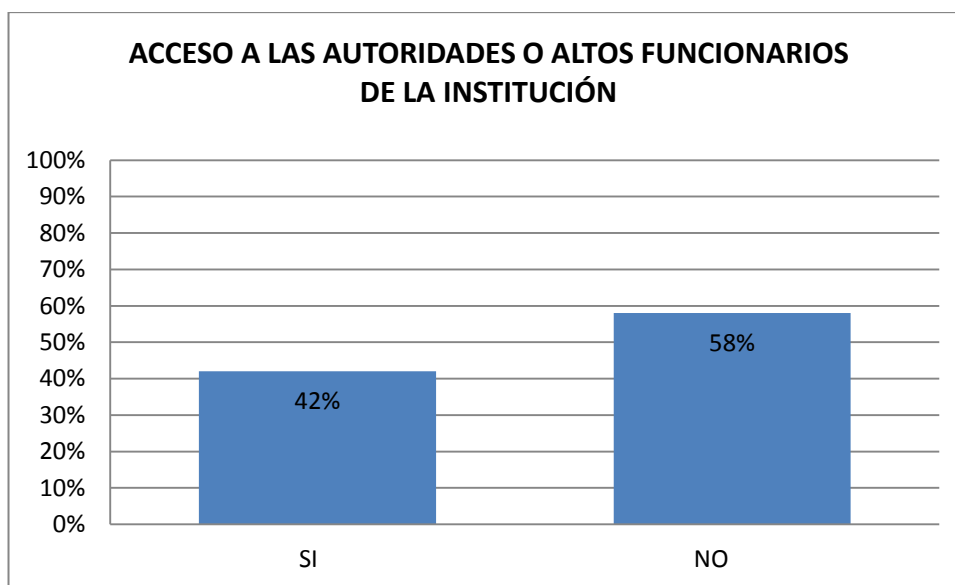
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 83% de los encuestados consideran que una buena comunicación interna siempre contribuirá para la mejora de la productividad de las diferentes áreas de la empresa, y el 17% indica que casi siempre la comunicación interna influye en el incremento de la productividad.

16. ¿Cree tener fácil acceso a las autoridades o altos funcionarios de la institución?

Figura 4. 16: Acceso a las autoridades o altos funcionarios de la institución



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

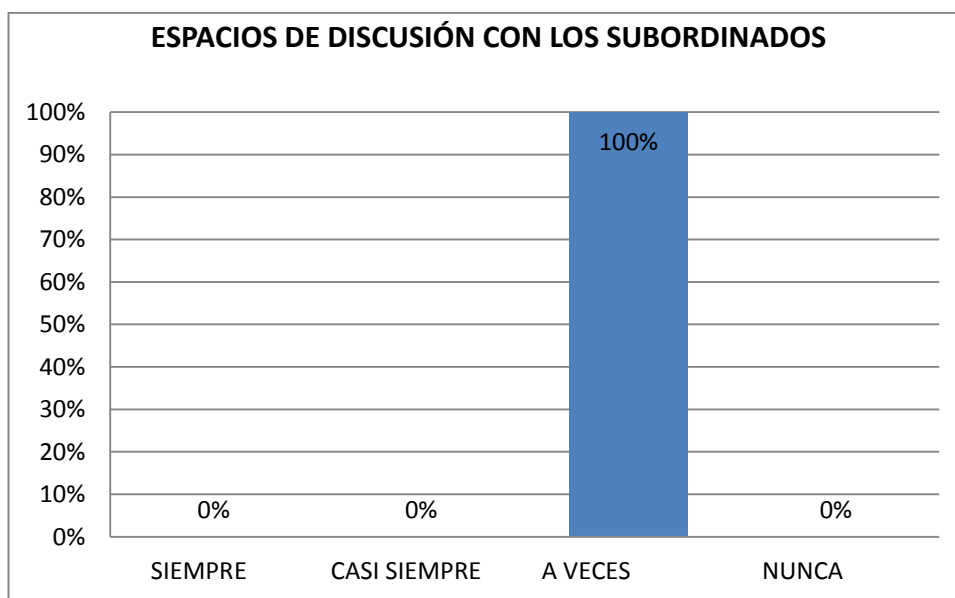
Análisis e interpretación

El 58% de los encuestados manifiestan que no tiene acceso a las autoridades o altos funcionarios de la institución, pues todavía se considera que el empleado está limitado a hacer lo que se pide y nada más, mientras el 42% indica que si tiene acceso a las autoridades.

PREGUNTA EXCLUSIVA PARA JEFES

17. ¿Existen espacios de discusión con sus subordinados?

Figura 4. 17: Espacios de discusión con los subordinados



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

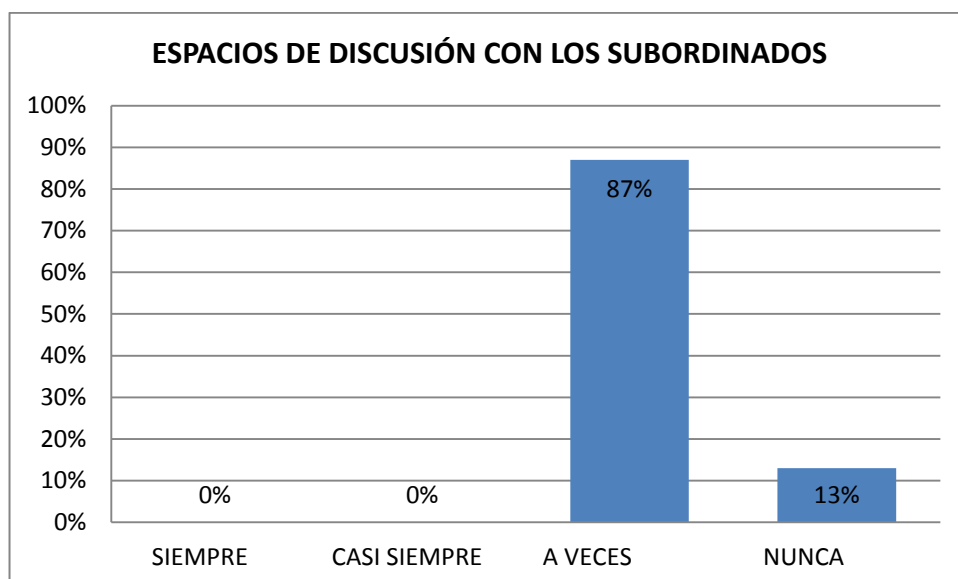
Análisis e interpretación

El 100% de las personas que son considerados como jefes o directivos manifiestan que únicamente a veces se crea espacios de discusión con sus subordinados, con lo que se interpreta que estos no entienden la importancia de tomar en cuenta las observaciones o inquietudes que posee el trabajador para poder manejar y liderar de forma correcta y en beneficio de la organización.

PREGUNTA EXCLUSIVA PARA TRABAJADORES

18. ¿Existen espacios de discusión con sus jefes?

Figura 4. 18: Espacios de discusión con los subordinados



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

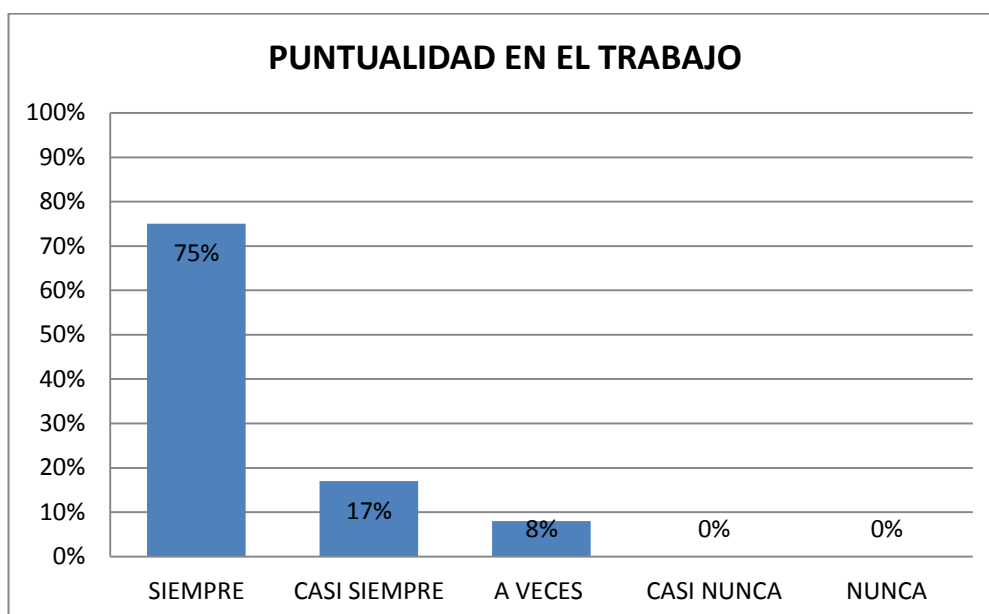
El 87% de los trabajadores que son parte del área operativo de la empresa considera que solamente a veces existen espacios de discusión con sus jefes, con lo que se deduce que los trabajadores enteran de las cosas que pasan a su alrededor, mientras que el 13% de los encuestados indican que nunca pueden hablar directamente con los jefes.

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL

A continuación se presenten los resultados obtenidos de la encuesta sobre el desempeño laboral aplicada a los trabajadores de la empresa Rubbercom, con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de cada uno de ellos en sus puestos de trabajos, lo que se refleja en su rendimiento laboral, para de esa manera plantear las estrategias adecuadas para el desarrollo del presente proyecto.

1. ¿Llega puntualmente a su trabajo?

Figura 4. 19: Puntualidad en el trabajo



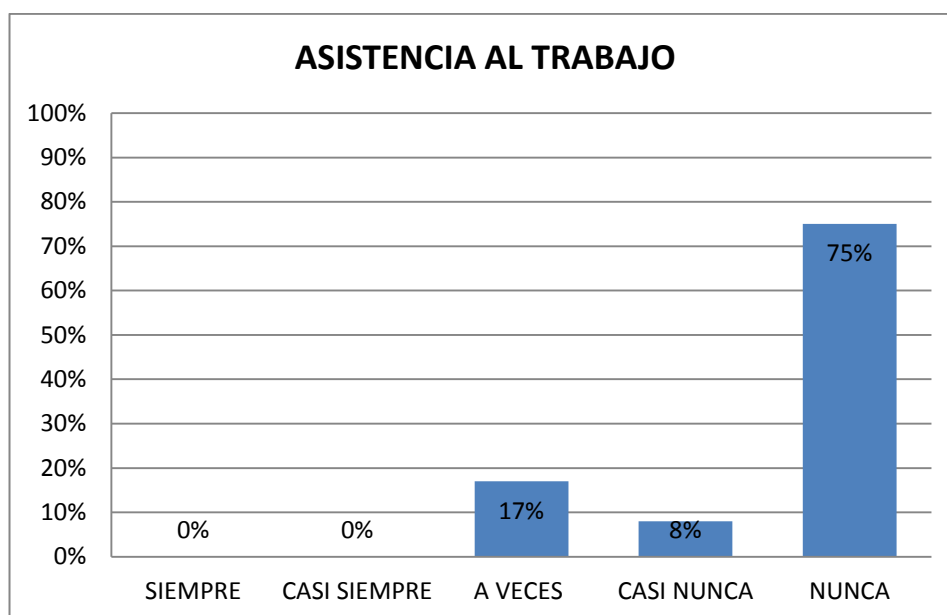
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 75% de los empleados encuestados manifiesta que siempre llegan puntualmente a su trabajo, el 17% indica que casi siempre y el 8% afirma que a veces llega puntual debido a que les dificulta llegar por el lugar en donde viven.

2. ¿Falta frecuentemente a su trabajo?

Figura 4. 20: Asistencia al trabajo



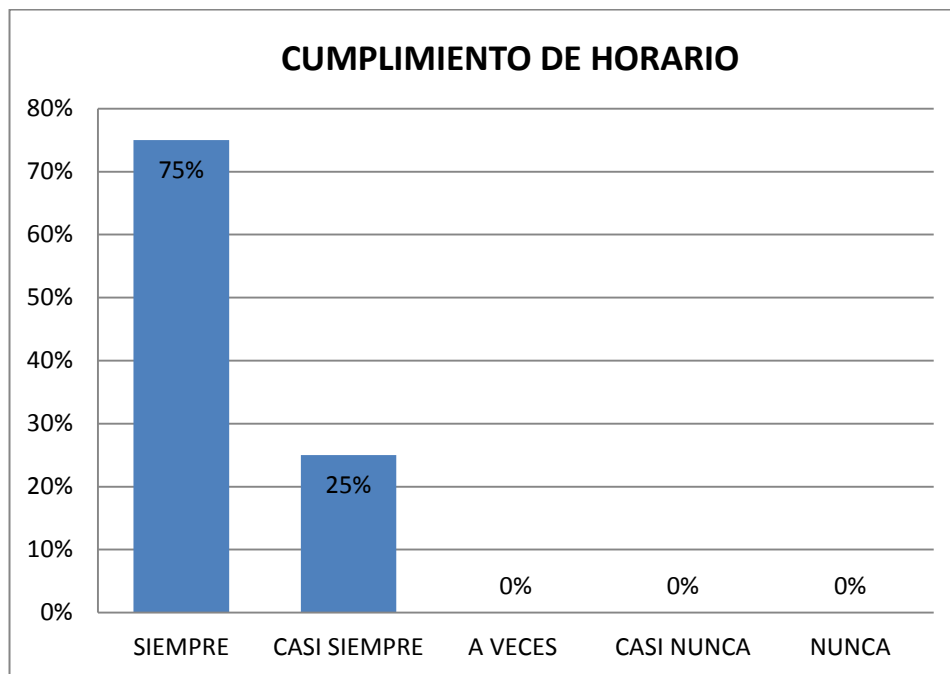
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 75% de los empleados encuestados indica que nunca falta a su trabajo, es decir se encuentra consiente de sus responsabilidades, el 8% manifiesta que casi nunca falta y el 17% establece que únicamente a veces se encuentra ausente en su trabajo debido a problemas de salud, problemas familiares, etc.

3. ¿Cumple a cabalidad con su horario de trabajo?

Figura 4. 21: Cumplimiento de horario



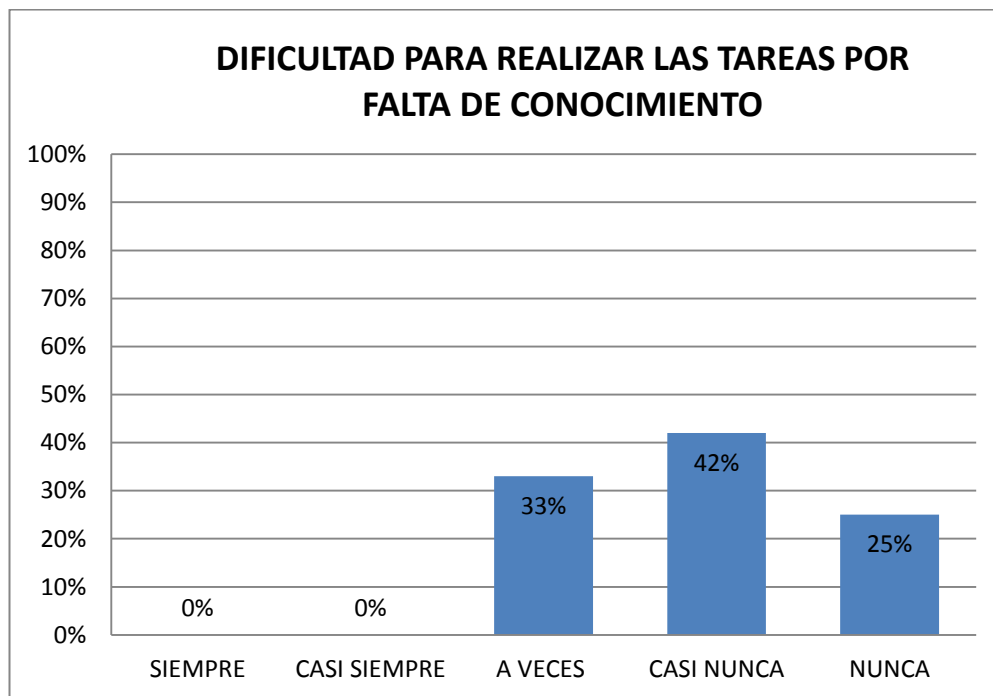
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 75% de los trabajadores encuestados manifiestan que cumple totalmente con el horario establecido por la empresa, mientras que el 25% establece que casi siempre lo hace, sin embargo en ocasiones se ausenta de su puesto de trabajo para el cumplimiento de otras actividades, entre ellas familiares.

4. ¿Tiene dificultad para realizar su trabajo por falta de conocimiento?

Figura 4. 22: Dificultad para realizar las tareas por falta de conocimiento



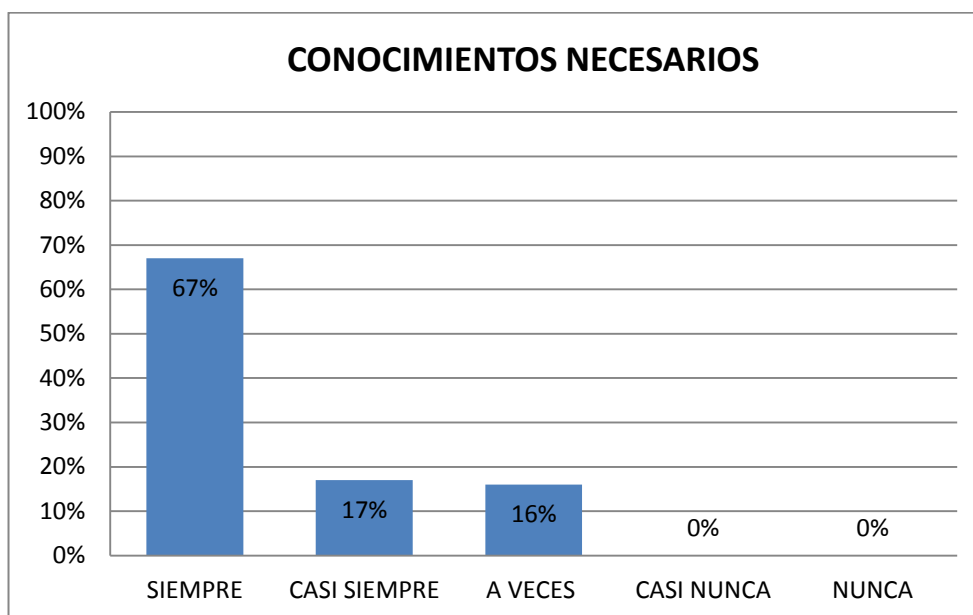
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 42% de los trabajadores encuestados indica que casi nunca presenta dificultades para realizar sus tareas diarias por falta de conocimiento, el 33% establece que únicamente a veces sucede algún problema y el 25% indica que nunca presenta dificultad.

5. ¿Considera que posee los conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades laborales?

Figura 4. 23: Conocimientos necesarios



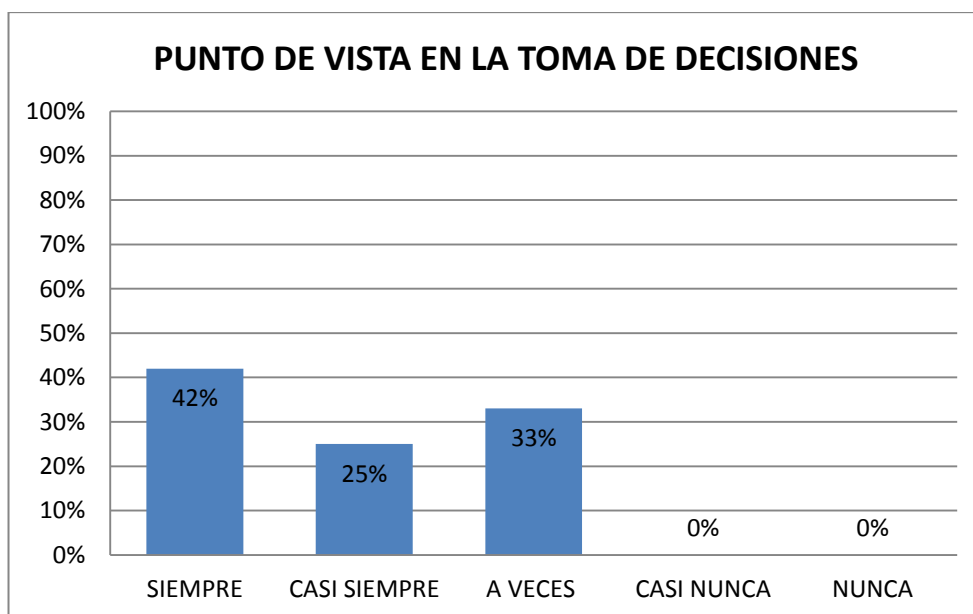
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 67% de los encuestados manifiesta que siempre posee conocimientos necesarios para realizar sus actividades laborales, pues se encuentra calificado para el puesto de trabajo, mientras que el 17% indica que casi siempre posee los conocimientos necesarios y el 16% establece que a veces, pues en ocasiones realizan actividades que si requieren un poco más de experiencia.

6. ¿Se interesa por dar su punto de vista en la toma de decisiones?

Figura 4. 24: Punto de vista en la toma de decisiones



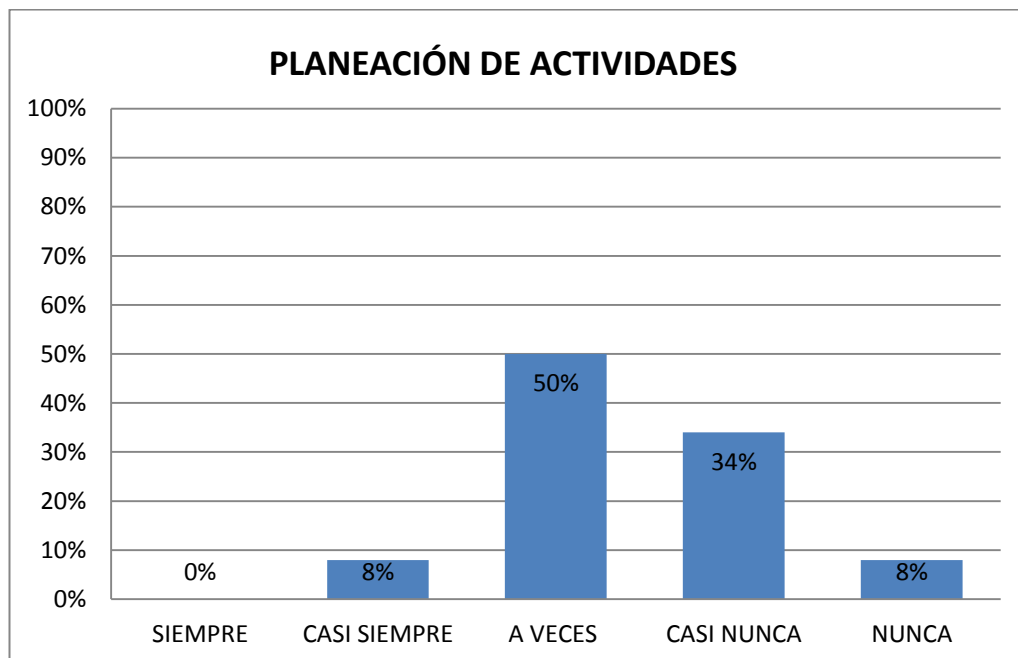
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 42% de los empleados encuestados manifiestan que siempre se interesa por dar su punto de vista en la toma de decisiones, el 33% establece que a veces y el 25% indica que casi siempre se interesa por dar su punto de vista.

7. ¿Planea sus propias actividades?

Figura 4. 25: Planeación de actividades



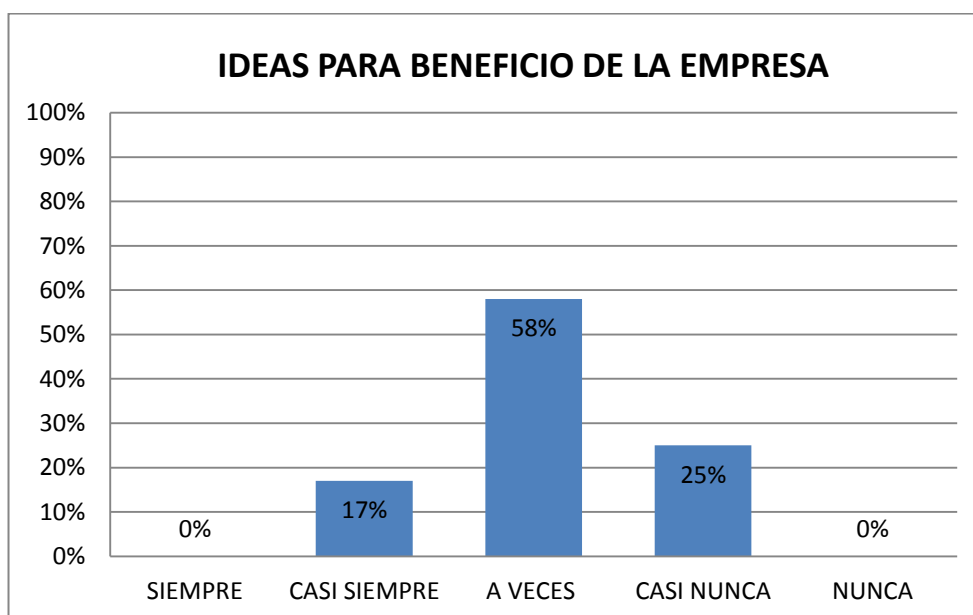
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 50% de los empleados encuestados manifiestan que solamente a veces planea sus actividades, el 34% indica que casi nunca puede planear sus propias actividades, el 8% establece que casi siempre puede definirlas y el 8% asevera que nunca puede planear sus tareas.

8. ¿Suele aportar ideas para para el beneficio de la empresa?

Figura 4. 26: Ideas para beneficio de la empresa



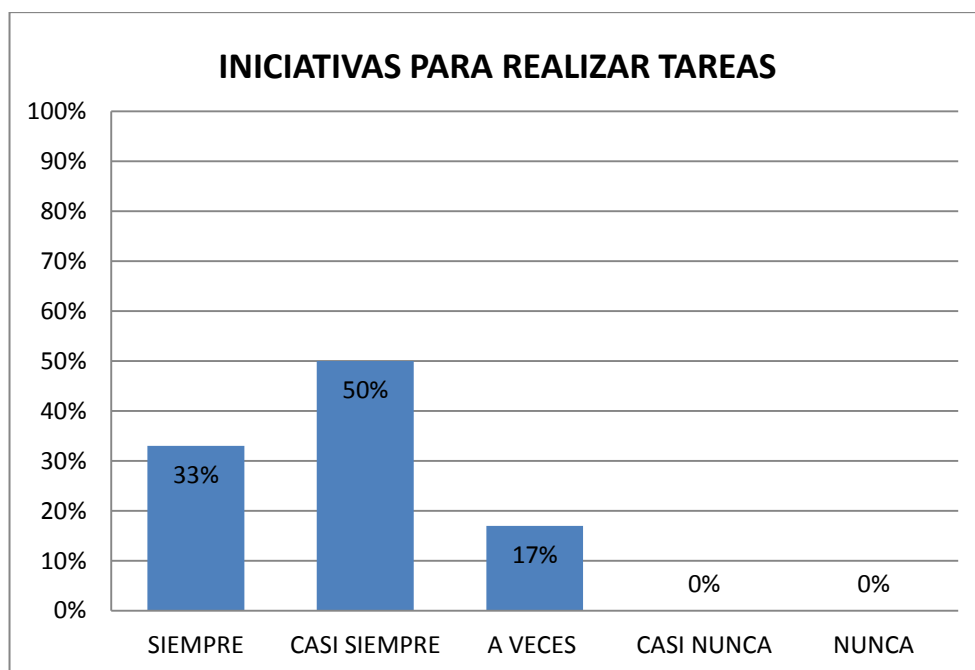
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 58% de los empleados de la empresa RUBBERCOM manifiesta que únicamente a veces proporcionan ideas para beneficio de la empresa, pues su opinión no se toma mucho en cuenta, el 25% indica que casi nunca aporta con ideas y el 17% establece que casi siempre aporta con ideas para el desarrollo de la empresa.

9. ¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?

Figura 4. 27: Iniciativas para realizar tareas



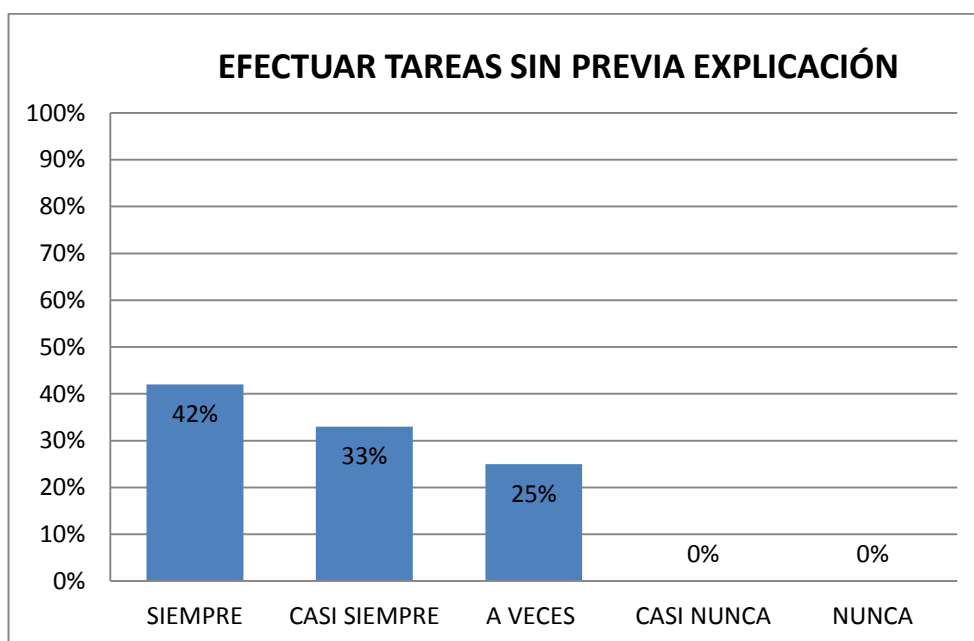
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados indica que casi siempre posee iniciativa para realizar sus tareas, el 33% manifiesta que siempre posee iniciativa y el 17% establecen que solamente a veces, pues se debe regir a las órdenes que le dan sus superiores.

10. ¿Puede efectuar sus tareas sin esperar una explicación previa de lo que debe realizar?

Figura 4. 28: Efectuar tareas sin previa explicación



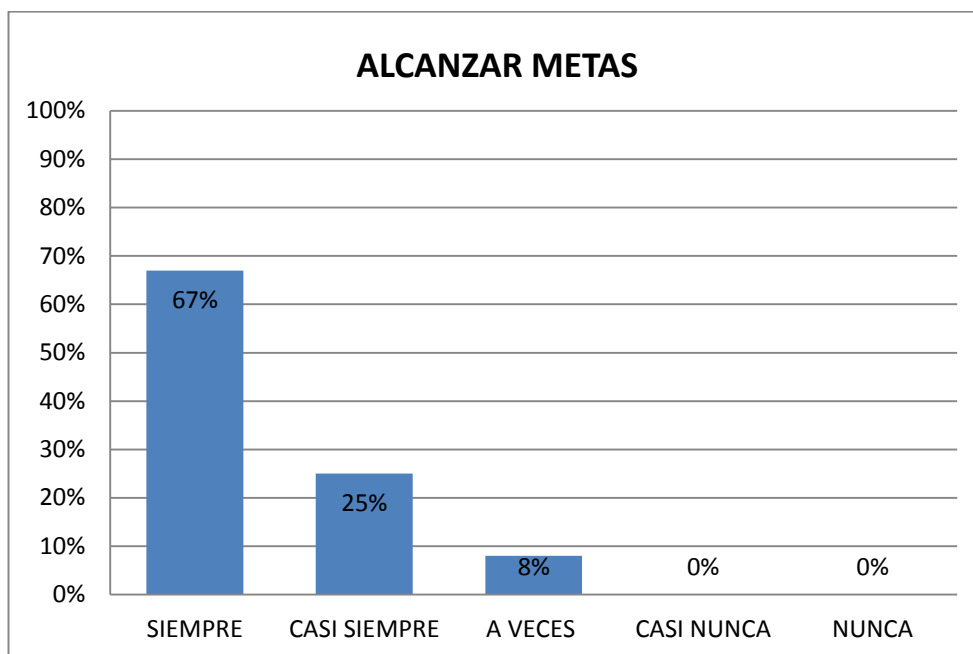
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 42% de los empleados encuestados indica que siempre efectúa sus tareas sin previa explicación, el 33% establece que casi siempre efectúa sus tareas sin recibir una explicación previa y el 25% asevera que solamente a veces realiza sus tareas sin que le expliquen lo que debe hacer.

11. ¿Persiste hasta alcanzar su meta fijada?

Figura 4. 29: Alcanzar metas



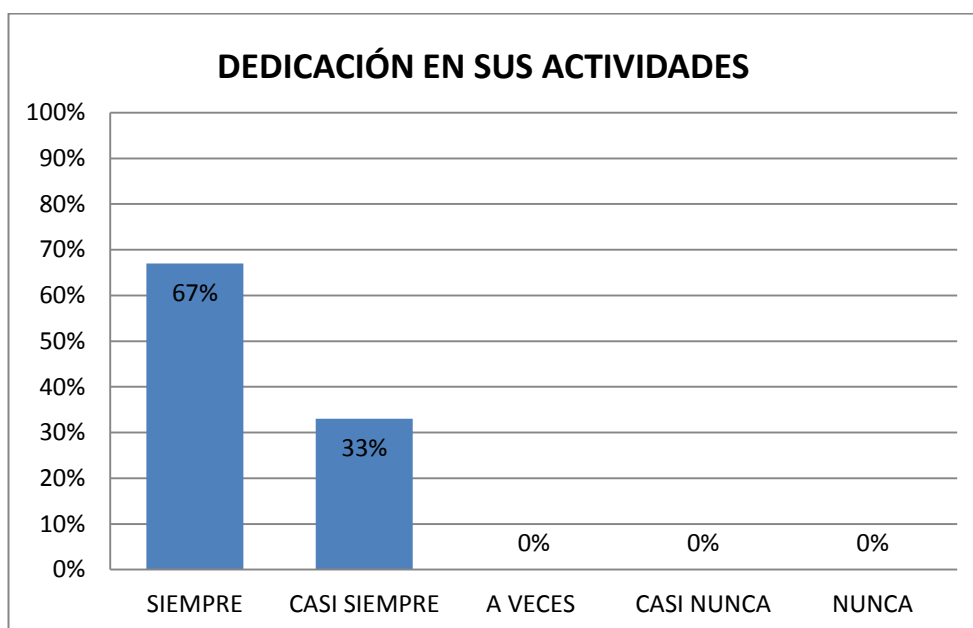
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 67% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre persisten hasta alcanzar las metas fijadas tanto de la empresa como personales, el 25% indica que casi siempre lo hace y el 8% manifiesta que solamente a veces, pues en ocasiones existen malos entendidos en la asignación de las tareas.

12. ¿Realiza sus actividades con dedicación?

Figura 4. 30: Dedicación en sus actividades



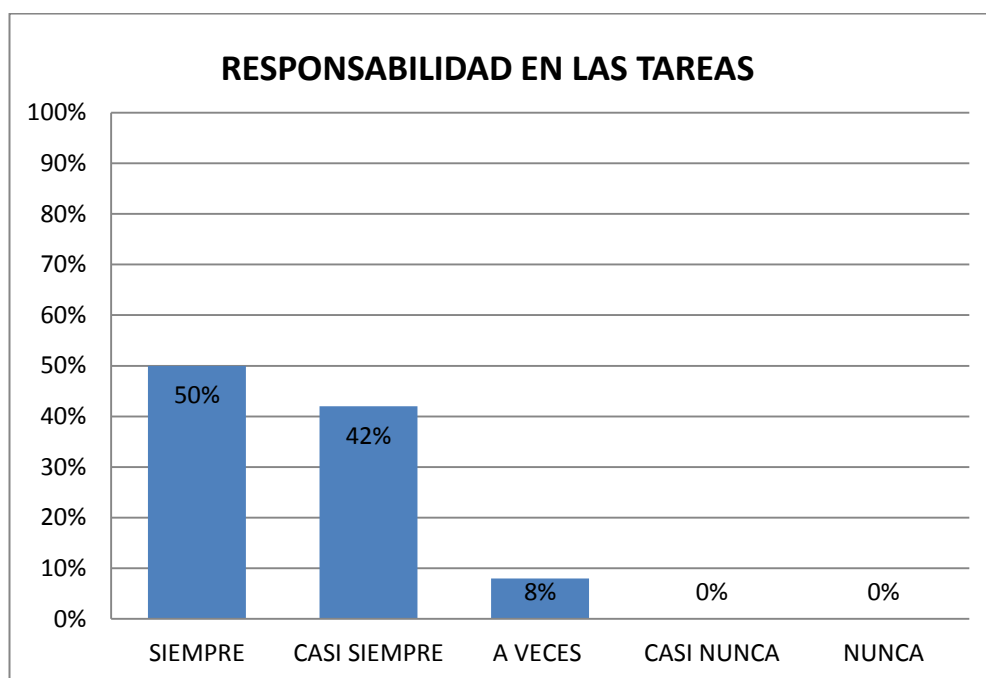
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 67% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre realiza sus actividades con dedicación, puesto que desean conservar su puesto de trabajo, mientras que el 33% indica que de igual manera casi siempre lo hace.

13. ¿Es responsable en las tareas que le asignan?

Figura 4. 31: Responsabilidad en las tareas



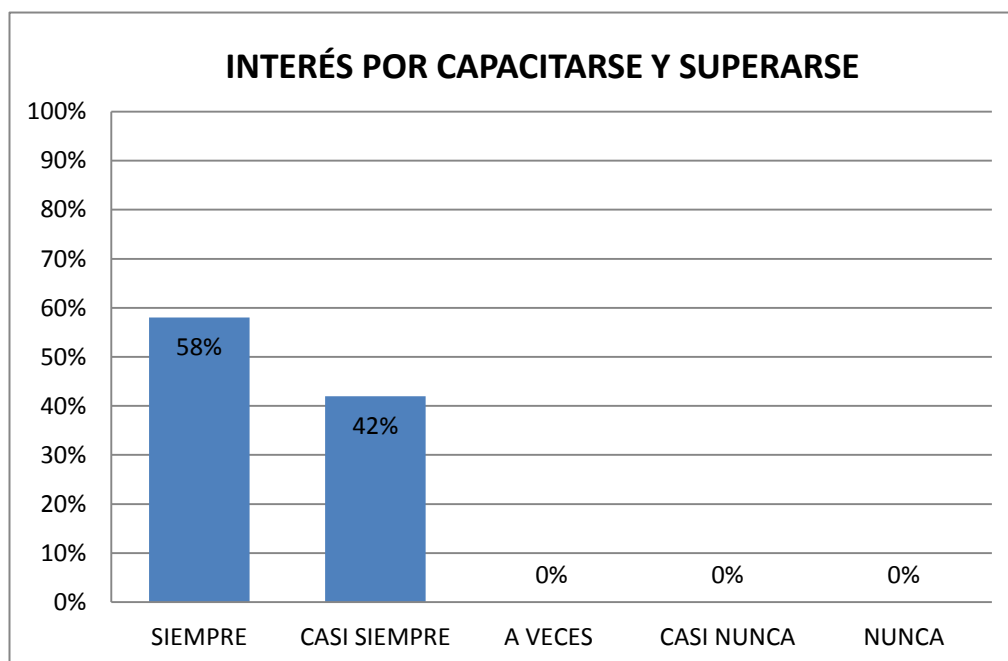
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 50% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre es responsable en las tareas que le asignan, el 42% establece que casi siempre es responsable y el 8% indica que únicamente a veces.

14. ¿Se interesa por capacitarse y superarse dentro de la empresa?

Figura 4. 32: Interés por capacitarse y superarse



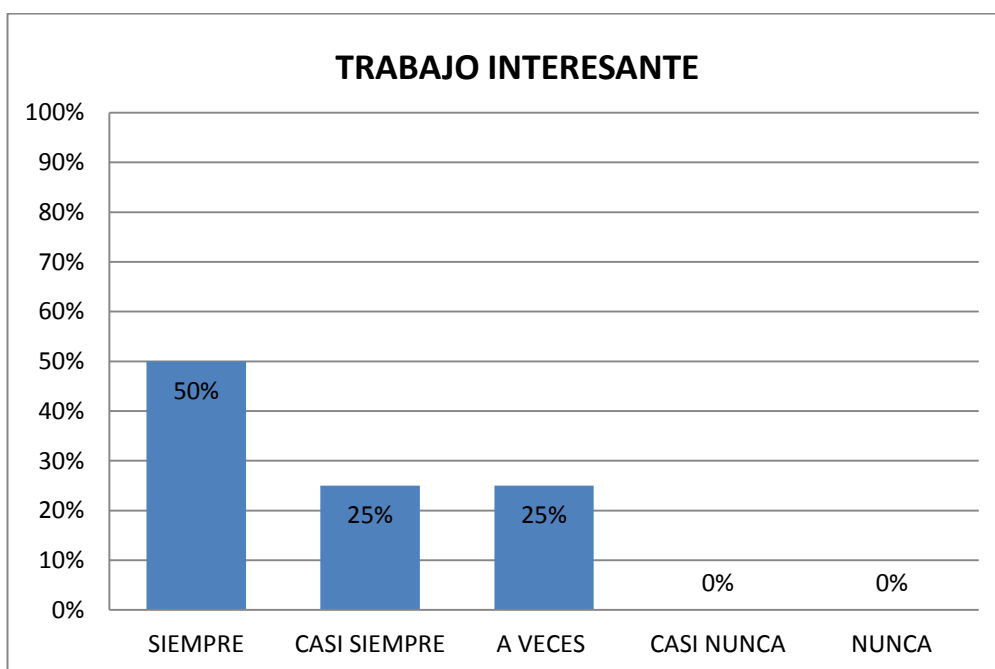
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 58% de los empleados encuestados manifiestan que siempre se interesan por capacitarse y superarse dentro de la empresa, mientras que el 42% establece que casi siempre lo hace.

15. ¿Considera interesante a su trabajo?

Figura 4. 33: Trabajo interesante



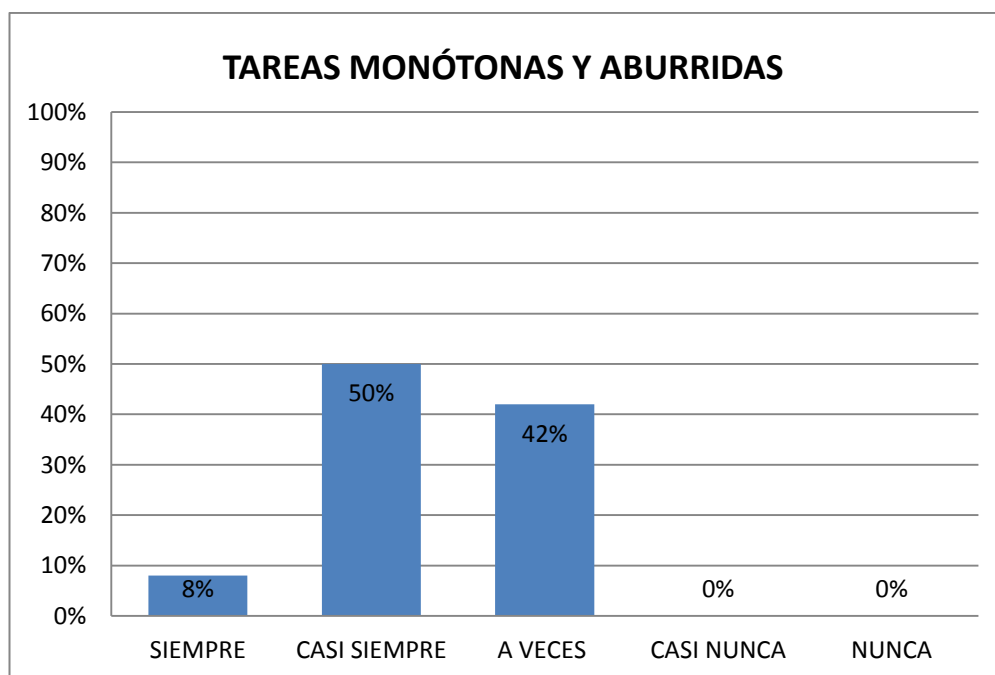
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados manifiesta que su trabajo siempre es interesante, lo que quiere decir que se encuentran conformes con las actividades que desempeñan, el 25% establece que casi siempre y el 25% indica que únicamente a veces el trabajo es interesante.

16. ¿Considera a sus tareas monótonas y aburridas?

Figura 4. 34: Tareas monótonas y aburridas



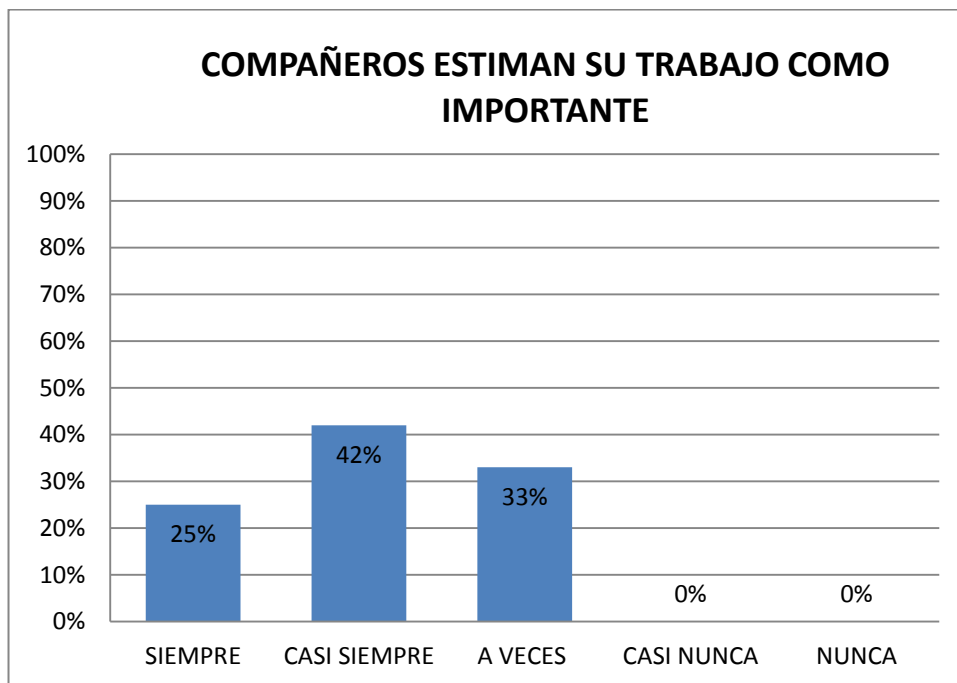
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 50% de los encuestados manifiesta que casi siempre considera sus tareas monótonas y aburridas, el 42% establece que a veces considera aburrido su trabajo, mientras que el 8% indica que siempre considera aburridas y monótonas sus tareas.

17. ¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo como importante?

Figura 4. 35: Compañeros estiman su trabajo como importante



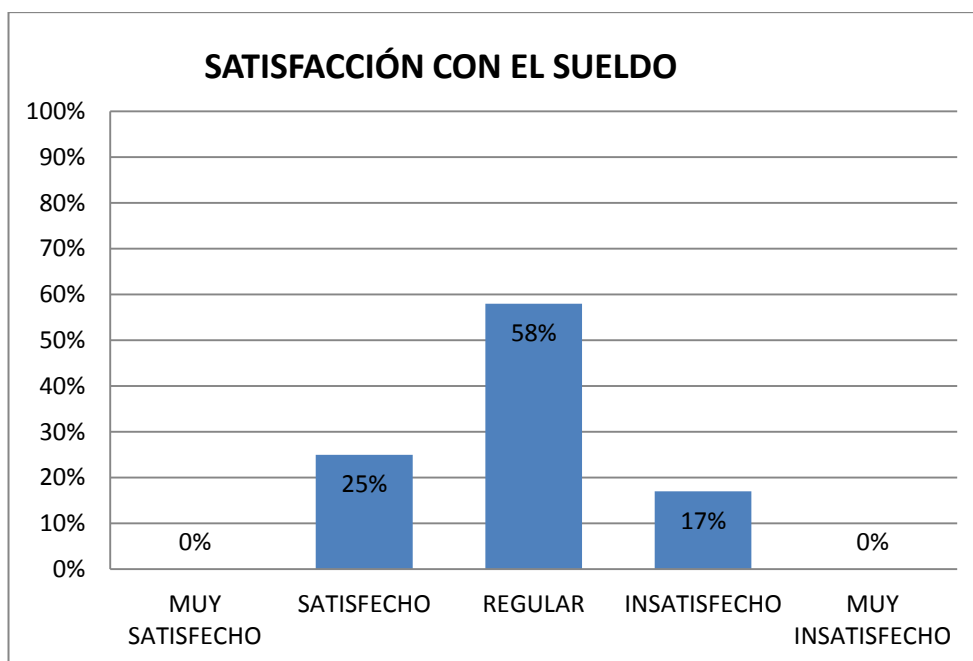
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 42% de los empleados manifiesta que sus compañeros consideran su trabajo como importante, al igual que el 33% que indica que solamente a veces sucede eso y el 25% asevera que su trabajo siempre es valorado por sus compañeros.

18. ¿Cómo se siente con el sueldo que recibe, de acuerdo al trabajo que realiza?

Figura 4. 36: Satisfacción con el sueldo



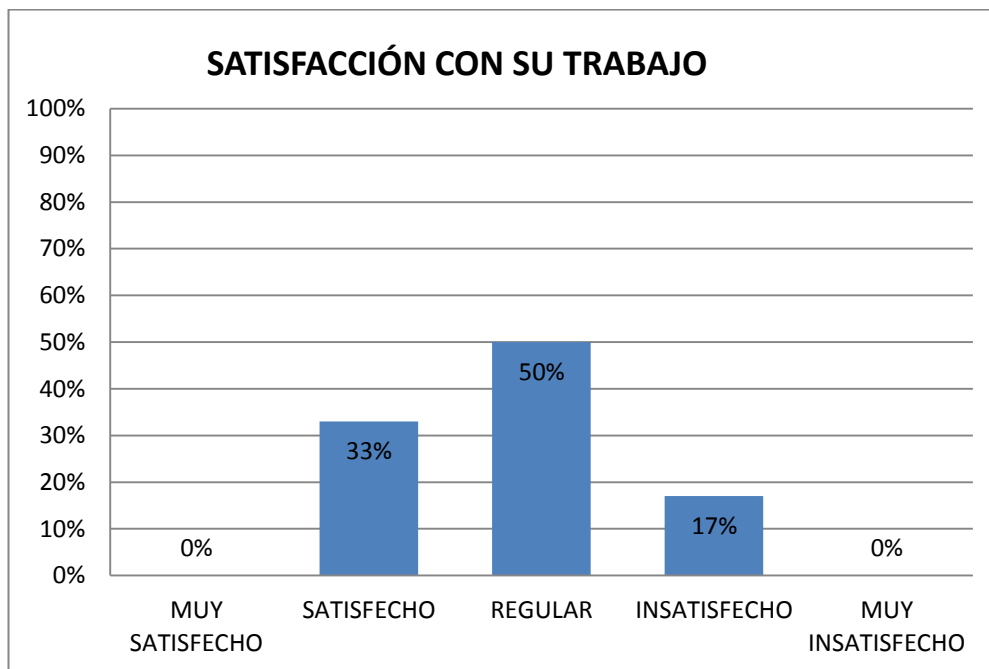
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 58% de los empleados encuestados manifiestan que se encuentran regularmente satisfechos con el sueldo que reciben de acuerdo al trabajo que realizan, el 25% manifiesta que se encuentran satisfechos y el 17% establece que se encuentran insatisfechos con el sueldo que reciben.

19. ¿Cuán satisfecho se encuentra con su trabajo?

Figura 4. 37: Satisfacción con su trabajo



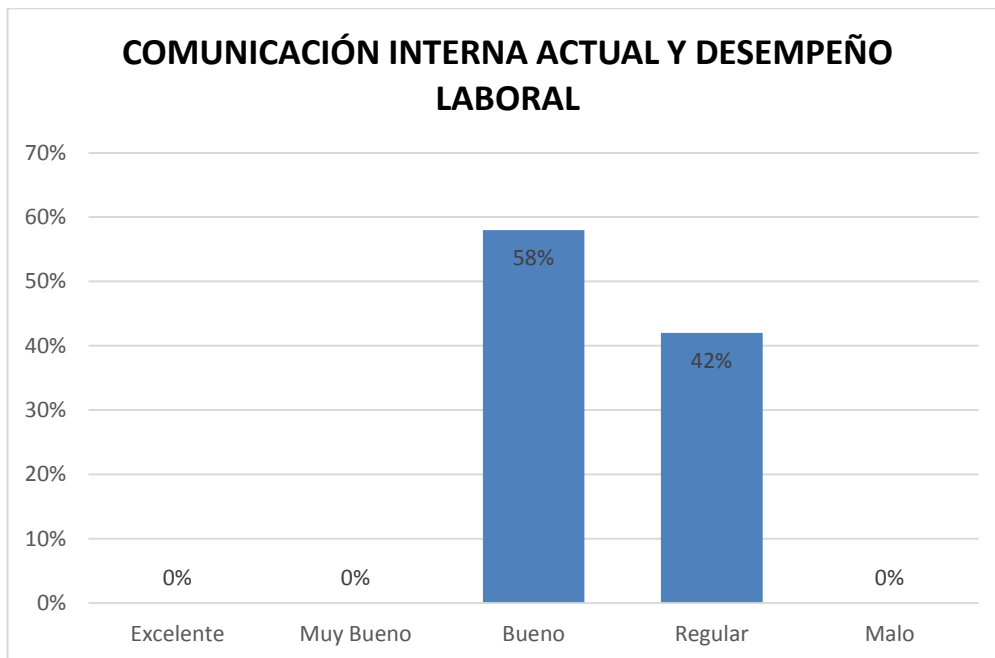
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 50% de los trabajadores encuestados manifiestan que la satisfacción con su trabajo es regular, el 33% indica que se encuentra satisfecho y el 17% asevera que se encuentra insatisfecho.

20. ¿Considerando el grado de comunicación interna actual de la empresa, su desempeño laboral ha sido?

Figura 4. 38: Comunicación interna actual y desempeño laboral



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Análisis e interpretación

El 83% de encuestados consideran que su desempeño laboral a base del grado actual de comunicación interna de la empresa ha sido bueno, y un 17 % de encuestados considera al desempeño laboral como regular a causa de la insuficiente comunicación interna.

4.2 Tabla de resumen de resultados

COMUNICACIÓN INTERNA

A continuación, se presenta una tabla de resumen de los resultados obtenidos en la encuesta:

Tabla 4.1: Resumen de resultados comunicación interna

Pregunta	OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. ¿Cómo califica usted el sistema de comunicación interna en la empresa?	EXCELENTE	0	0%
	MUY BUENO	0	0%
	BUENO	6	50%
	REGULAR	6	50%
	MALO	0	0%
2. ¿Considera usted que la comunicación interna que se maneja actualmente en la empresa fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	3	8%
	A VECES	8	67%
	NUNCA	1	25%
3. ¿Cuáles son los canales de comunicación más comunes mediante los cuales usted recibe información?	PERSONAL	2	17%
	MAILS INSTITUCIONALES	3	25%
	REUNIONES	0	0%
	CARTELERAS	5	41%
	REDES SOCIALES	2	17%
	OTRAS	0	0%
4. ¿Cree usted que la información que recibe es oportuna y llega a tiempo?	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	1	8%
	A VECES	9	75%
	NUNCA	2	17%
5. ¿Qué tipo de información recibe a través de los canales de comunicación interna?	CAPACITACIONES	3	25%
	HORARIOS LABORALES	7	58%
	REGLAMENTOS	2	17%

	VACACIONES	0	0%
6. ¿Qué utilidad tiene la comunicación interna?	INTEGRAR	5	42%
	INFORMAR	6	50%
	MOTIVAR	1	8%
	CONTROLAR	0	0%
7. ¿Recibe información sobre cambios en su trabajo?	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	3	25%
	A VECES	9	75%
	NUNCA	0	0%
8. ¿Considera usted que la comunicación interna de la organización ayuda a coordinar las tareas?	SI	12	100%
	NO	0	0%
9. ¿A quién recurre para solicitar información laboral?	COMPAÑERO	6	50%
	JEFE DE AREA	5	42%
	GERENTE	1	8%
10. ¿Le proporcionan información para el desarrollo de sus funciones?	SIEMPRE	2	17%
	CASI SIEMPRE	3	25%
	A VECES	7	58%
	NUNCA	0	0%
11. ¿Recibe información sobre logros y objetivos de la empresa?	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	4	33%
	A VECES	8	67%
	NUNCA	0	0%
12. ¿Recibe información sobre misión y visión de la empresa?	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	0	0%
	A VECES	0	0%
	NUNCA	12	100%
13. ¿Ha existido rumores dentro de la empresa por mala utilización de canales comunicación?	SI	8	77%
	NO	4	33%
14. ¿Qué factores considera importante para mejorar el desempeño de los trabajadores?	AMBIENTE LABORAL	5	42,0%
	REMUNERACIÓN	3	25,0%
	OPORTUNIDAD DE TRABAJO	4	33,0%
15. ¿Considera que una buena comunicación interna	SIEMPRE	10	83%
	CASI SIEMPRE	2	17%

mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?	A VECES	0	0%
	NUNCA	0	0%
16. ¿Cree tener fácil acceso a las autoridades o altos funcionarios de la institución?	SI	5	42%
	NO	7	58%
PREGUNTA EXCLUSIVA PARA JEFES			
17. ¿Existen espacios de discusión con sus subordinados?	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	0	0%
	A VECES	4	100%
	NUNCA	0	0%
PREGUNTA EXCLUSIVA PARA TRABAJADORES			
18. ¿Existen espacios de discusión con sus jefes?	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	0	0%
	A VECES	7	87%
	NUNCA	1	13%

Elaborado por: Caicedo, A (2016)

En la tabla 1 que muestra el resumen general de la encuesta sobre comunicación interna se puede identificar que un 50% de los empleados de la empresa Rubbercom califican a la comunicación interna de la institución como regular y por tal motivo el 77% de los mismos asegura que han existido rumores y malos entendidos dentro de la institución. Por esta razón es importante tomar en cuenta el criterio del 83% de los trabajadores quienes manifiestan que con la implementación de las estrategias adecuadas para la buena comunicación se puede mejorar la productividad de la empresa.

DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 4.2: Resumen de resultados desempeño laboral

PREGUNTA	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. ¿Llega puntualmente a su trabajo?	SIEMPRE	9	75%
	CASI SIEMPRE	2	17%
	A VECES	1	8%
	CASI NUNCA	0	0%
	NUNCA	0	0%
2. ¿Falta frecuentemente a su trabajo?	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	0	0%
	A VECES	2	17%
	CASI NUNCA	1	8%
	NUNCA	9	75%
3. ¿Cumple a cabalidad con su horario de trabajo?	SIEMPRE	9	75%
	CASI SIEMPRE	3	25%
	A VECES	0	0%
	CASI NUNCA	0	0%
	NUNCA	0	0%
4. ¿Tiene dificultad para realizar su trabajo por falta de conocimiento?	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	0	0%
	A VECES	4	33%
	CASI NUNCA	5	42%
	NUNCA	3	25%
5. ¿Considera que posee los conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades laborales?	SIEMPRE	8	67%
	CASI SIEMPRE	2	17%
	A VECES	2	16%
	CASI NUNCA	0	0%
	NUNCA	0	0%
6. ¿Se interesa por dar su punto de vista en la toma de decisiones?	SIEMPRE	5	42%
	CASI SIEMPRE	3	25%
	A VECES	4	33%
	CASI NUNCA	0	0%
	NUNCA	0	0%
7. ¿Planea sus propias actividades?	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	1	8%
	A VECES	6	50%
	CASI NUNCA	4	34%
	NUNCA	1	8%
8. ¿Suele aportar ideas	SIEMPRE	0	0%

para para el beneficio de la empresa?	CASI SIEMPRE	2	17%
	A VECES	7	58%
	CASI NUNCA	3	25%
	NUNCA	0	0%
9. ¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?	SIEMPRE	4	33%
	CASI SIEMPRE	6	50%
	A VECES	2	17%
	CASI NUNCA	0	0%
	NUNCA	0	0%
10. ¿Puede efectuar sus tareas sin esperar una explicación previa de lo que debe realizar?	SIEMPRE	5	42%
	CASI SIEMPRE	4	33%
	A VECES	3	25%
	CASI NUNCA	0	0%
	NUNCA	0	0%
11. ¿Persiste hasta alcanzar su meta fijada?	SIEMPRE	8	67%
	CASI SIEMPRE	3	25%
	A VECES	1	8%
	CASI NUNCA	0	0%
	NUNCA	0	0%
12. ¿Realiza sus actividades con dedicación?	SIEMPRE	8	67%
	CASI SIEMPRE	4	33%
	A VECES	0	0%
	CASI NUNCA	0	0%
	NUNCA	0	0%
13. ¿Es responsable en las tareas que le asignan?	SIEMPRE	6	50%
	CASI SIEMPRE	5	42%
	A VECES	1	8%
	CASI NUNCA	0	0%
	NUNCA	0	0%
14. ¿Se interesa por capacitarse y superarse dentro de la empresa?	SIEMPRE	7	58%
	CASI SIEMPRE	5	42%
	A VECES	0	0%
	CASI NUNCA	0	0%
	NUNCA	0	0%
15. ¿Considera interesante a su trabajo?	SIEMPRE	6	50%
	CASI SIEMPRE	3	25%
	A VECES	3	25%
	CASI NUNCA	0	0%
	NUNCA	0	0%
16. ¿Considera a sus	SIEMPRE	1	8%

tareas monótonas y aburridas?	CASI SIEMPRE	6	50%
	A VECES	5	42%
	CASI NUNCA	0	0%
	NUNCA	0	0%
17. ¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo como importante?	SIEMPRE	3	25%
	CASI SIEMPRE	5	42%
	A VECES	4	33%
	CASI NUNCA	0	0%
18. ¿Cómo se siente con el sueldo que recibe, de acuerdo al trabajo que realiza?	NUNCA	0	0%
	MUY SATISFECHO	3	25%
	REGULAR	7	58%
	INSATISFECHO	2	17%
	MUY INSATISFECHO	0	0%
19. ¿Cuán satisfecho se encuentra con su trabajo?	MUY SATISFECHO	4	33%
	REGULAR	6	50%
	INSATISFECHO	2	17%
	MUY INSATISFECHO	0	0%
	MUY SATISFECHO	0	0%
20. ¿Considerando el grado de comunicación interna actual de la empresa, su desempeño laboral ha sido?	EXCELENTE	0	0%
	MUY BUENO	0	0%
	BUENO	7	58%
	REGULAR	5	42%
	MALO	0	0%

Elaborado por: Caicedo, A (2016)

Una vez realizado el análisis del desempeño laboral se evidencia que los trabajadores ponen mucho interés en el cumplimiento de sus tareas, sin embargo en muchas ocasiones no han podido cumplir con las metas establecidas debido a la falta de organización y comunicación dentro de la empresa, además es importante recalcar que 50% de los trabajadores se encuentra regularmente satisfecho con su puesto de trabajo, debido a que no se presta mucha atención a las opiniones que emite y el sueldo que recibe no se encuentra acorde a las actividades que desempeña. De esta

manera se afirma que el desempeño de los trabajadores actualmente es regular, pues, no existe una adecuada comunicación interna, razón por la cual no se permite el desenvolvimiento adecuado del personal, motivo por el cual es sumamente importante trabajar en mejorar estos dos aspectos para el desarrollo de la empresa.

4.3 Análisis de la correlación entre variables

La correlación indica la relación entre dos variables que se refiere al nivel de parecido o variación que existe entre las mismas.

El análisis de correlación entre las variables de la investigación se los realiza a través del cálculo del coeficiente de Pearson, el mismo que se obtiene en el programa IBM SPSS Statistics. El sistema SPSS marca por defecto las correlaciones significativas con un asterisco y los coeficientes al nivel 0,05. Para dicho análisis se utiliza las preguntas filtro de comunicación interna y desempeño laboral. En la tabla 3 se puede observar que existe una correlación significativa positiva entre las variables, con un coeficiente de 0,655; sin embargo la intensidad se considera media, es decir las dos variables no poseen los mismos valores exactamente, no obstante se determina que si existe una correlación en sentido directo.

Tabla 4. 3: Correlación entre Comunicación Interna y Desempeño Laboral

		Comunicación Interna	Desempeño Laboral
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	1	,655*
	Sig. (bilateral)		,021
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	3,000	3,000
	Covarianza	,273	,273
	N	12	12
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,655*	1
	Sig. (bilateral)	,021	
	Suma de cuadrados y productos vectoriales	3,000	7,000
	Covarianza	,273	,636
	N	12	12

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

Elaborado por: Caicedo, A. (2017)

En base a esta información se determina que a pesar de que la comunicación interna en la empresa es regular, se presenta un buen desempeño laboral de los trabajadores, sin embargo al observar que existe una correlación positiva entre las dos variables se determina que mejorando la comunicación interna se puede elevar el nivel de desempeño de los colaboradores, pasando a ser excelente, beneficiando de manera significativa tanto a los trabajadores como a la organización.

4.4 Resumen de resultados

Una vez recolectada la información a través de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

- El sistema de comunicación interna que actualmente maneja la empresa no es el adecuado, pues han existido dificultades al momento de transmitir la

información, originando malos entendidos entre compañeros e incluso con los jefes.

- De acuerdo a la encuesta aplicada se puede determinar que existe desmotivación en los trabajadores, pues sienten que no se toma en cuenta sus opiniones o ideas, y en consecuencia deja de poner interés en sus tareas, lo que genera empleados poco productivos.
- La forma de comunicación de los jefes con sus trabajadores no es la adecuada, ocasionando diversos problemas dentro de la empresa, pues cuando las instrucciones no son claras y detalladas se origina pérdidas de tiempo y la productividad disminuye, perjudicando de manera significativa a la organización.
- Es importante tener en cuenta que el desempeño laboral de los trabajadores dentro de una organización se ve afectado por la carga de trabajo que le otorgan, la falta de apreciación de sus ideas y por el sueldo que reciben, razón por la cual es necesario fomentar la cultura de comunicación dentro de la empresa, pues a través de ella se podrán exponer las principales inquietudes, además mejorar en la organización de las tareas.
- La comunicación interna guarda relación directa con el desempeño laboral, por tanto, de mejorarse las estrategias de comunicación interna en la empresa se corregiría también el desempeño laboral, contribuyendo a la excelencia, al reducir al mínimo los errores de ejecución y pérdidas innecesarias de tiempos.
- Muchas empresas ignoran que la clave para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio es mantener motivado a su equipo humano, y fomentar la

cultura corporativa, la misma que ayuda a que los miembros de una organización se sientan identificados con ella y realicen su trabajo con dedicación, por esta razón se considera necesario el diseño de estrategias de comunicación interna en la empresa RUBBERCOM que fortalezcan el desempeño laboral de los trabajadores.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Tema

Diseño de una estrategia de comunicación interna para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa RUBBERCOM

5.2 Antecedentes

La presente propuesta se basa en el deficiente sistema de comunicación interna que maneja actualmente la empresa RUBBERCOM, lo que ha desencadenado dificultades para transmitir información debido a instrucciones confusas, evidenciando múltiples mal entendidos entre compañeros y superiores, pérdida de tiempo y por ende disminución en la productividad afectando directamente a la entidad.

5.3 Objetivos

5.3.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia de comunicación interna para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa RUBBERCOM.

5.3.2 Objetivos específicos

- Integrar y comprometer al personal de RUBBERCOM con respecto a las estrategias de comunicación interna
- Implementar funciones y herramientas viables para el mejoramiento de la comunicación interna dentro de la empresa RUBBERCOM
- Fortalecer el desempeño laboral a través de la comunicación interna en la empresa RUBBERCOM

5.4 Justificación

La ejecución de la presente propuesta, es de sumo interés social en beneficio de la empresa RUBBERCOM, considerando que la comunicación interna surge como respuesta a nuevas necesidades de las empresas para motivar a su equipo humano, conseguir mayor productividad y consecuentemente alcanzar un nivel más competitivo en el mercado.

La empresa RUBBERCOM no cuenta con un adecuado protocolo de comunicación interna que le permita transmitir la información entre los miembros de la empresa de modo más efectivo, por lo que sobresale la importancia de tomar medidas que amplíen el rendimiento en el desempeño laboral de los trabajadores para evitar malos entendidos, confusiones, descoordinación y errores laborales.

La propuesta beneficia a la empresa RUBBERCOM, ya que, a través de su implicación y colaboración en estrategias de comunicación interna, se pueden construir y difundir activamente mensajes, que encaminen las actividades laborales optimizando tiempo y recursos.

5.5 Factibilidad

Factibilidad política

Existe apoyo pleno de los directivos y miembros de la empresa para llevar a cabo la propuesta dentro de las normativas que maneja RUBBERCOM.

Factibilidad técnica operativa

Existe disponibilidad por parte de RUBBERCOM, en cuanto a recursos económicos, humanos y tecnológicos que impliquen las estrategias de comunicación interna y por parte de la investigadora para diseñar dichas estrategias acorde a las necesidades y recursos de la empresa para que puede implementarse con éxito y mostrar los resultados esperados.

Factibilidad legal

El desarrollo de la propuesta no involucra la violación o alteración de leyes, normativas o políticas manejadas a nivel constitucional, municipal, local e institucional.

5.6 Análisis FODA

Tabla 5.1: Análisis FODA

<p>FODA ESTRÁTEGICO</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la imagen de la empresa 2. Aparición de nuevas herramientas tecnológicas 3. Posibilidad de actualización y modernización de la empresa. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de cambios acelerados en las nuevas tecnologías de información. 2. Necesidad de adaptarse a los cambios 3. Imposición burocrática
<p>FORTALEZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca dispersión de las instalaciones 2. Uso de herramientas tecnológicas 3. Cultura de cumplimiento de políticas y normas 4. El personal presenta buen nivel de conocimientos de herramientas tecnológicas. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>4-3 Desarrollar actividades cooperativas aprovechando la poca dispersión de las instalaciones</p> <p>4-3 Aprovechar el nivel de conocimiento del personal en herramientas tecnológicas para la modernización de la empresa.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>3-1 Selección de herramientas de comunicación interna acorde a la empresa.</p> <p>3-3 Implantar estrategias que permitan el intercambio de ideas entre jefes y trabajadores</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existen políticas de comunicación interna 2. No existen canales adecuadas para la comunicación 3. Existen muchos rumores como fuentes de información. 4. Falta de participación del personal 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>3-1 Socialización entre los miembros de la organización.</p> <p>1-2 Organizar grupos de trabajos virtuales</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>4-3 Incentivar la participación del personal para romper las barreras burocráticas.</p> <p>2-4 Promover el manejo de redes sociales para incentivar la participación del personal.</p>

Elaborado por: Anabel Caicedo

5.6 Desarrollo del plan operativo

Tabla 5.2: Modelo operativo 1

Fase	Objetivo 1	Actividades	Estrategias	Recursos	Tiempo	Responsable
Concientización	Integrar y comprometer al personal de RUBBERCOM con respecto a las estrategias de comunicación interna	Charlas sobre la importancia de la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre la importancia de la comunicación interna • Planteamiento de las principales problemáticas de comunicación interna en la empresa 	Recursos audiovisuales Material de escritorio Refrigerio	1 día 2 horas	Investigador
		Socialización entre los miembros de la organización <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Intercambio de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de actuales herramientas de comunicación interna • Evaluación de recursos potenciales de comunicación interna • Selección de herramientas de comunicación interna acorde a la empresa 	Recursos audiovisuales Material de escritorio Refrigerio	1 días 2 horas	Investigador

Elaborado por: Anabel Caicedo

Cumplimiento del primer objetivo

La primera fase está enfocada en la concientización que se desarrolla bajo el primer objetivo que es integrar y comprometer al personal de RUBBERCOM con respecto a las estrategias de comunicación interna a través dos horas comprendidas de 8 a 10 de la mañana para no comprometer el tiempo laboral de los empleados.

Actividad 1: Charlas sobre la importancia de la comunicación interna

La primera estrategia es la ejecución de una capacitación sobre la importancia de la comunicación interna a nivel empresarial para posteriormente plantear las principales problemáticas de comunicación interna existentes, desarrollar un registro de herramientas de comunicación interna, evaluar los recursos potenciales, y con ello se pueda seleccionar las herramientas de comunicación interna acorde a las necesidades de la empresa.

Actividad 2: Socialización entre los miembros de la organización

Para la socialización entre los miembros de la organización se realizan trabajos en equipo e intercambio de ideas acerca de las herramientas actuales de comunicación interna en la organización y realizar una evaluación de recursos potenciales de comunicación, alcanzando como resultado que tanto el gerente de la empresa como cada uno de los empleados sean conscientes de la importancia de la comunicación interna y con esto se consiga optimizar tiempo en las actividades laborales y consecuentemente evidenciar una mayor productividad.

Tabla 5. 3: Modelo operativo 2

Fase	Objetivo 2	Actividades	Estrategias	Recursos	Tiempo	Responsable
Construcción e implantación	Implementar funciones y herramientas viables para el mejoramiento de la comunicación interna dentro de la empresa RUBBERCOM	Establecer las herramientas para la comunicación interna en la organización	<p>Establecer lineamientos y cronología de publicaciones</p> <p>Comunicación descendente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartelera • Reuniones informativas • Manejo de redes sociales <p>Comunicación Horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Grupos de trabajo virtuales 	<p>Material publicitario</p> <p>Internet</p> <p>Material de escritorio</p> <p>Espacio físico</p>	5 semanas	<p>Investigador</p> <p>Gerente</p>

Elaborado por: Anabel Caicedo

Cumplimiento del segundo objetivo

Como segunda fase se planteó una fase de construcción e implantación de herramientas de comunicación interna dentro de la empresa RUBBERCOM, dichas herramientas están basadas en la realidad de la empresa, donde se debe considerar que existen 12 empleados y un gerente propietario por lo que al no ser una empresa de gran magnitud no requiere intervenciones que impliquen elevadas cantidades de dinero, pero sí que contribuya a mejorar la productividad de dicha entidad.

Para ello se planteó el objetivo de implementar funciones y herramientas viables para el mejoramiento de la comunicación interna dentro de la empresa RUBBERCOM, para lo que se plantearon las siguientes estrategias:

Comunicación descendente

Como lo menciona la comunicación descendente es aquella que se utiliza de mandos superiores a inferiores con el objetivo de transmitir instrucciones en base a las actividades que se debe llevar a cabo para un adecuado funcionamiento, por lo que deben ser veraces, claros y con la información necesaria y oportuna (Valls, 2013). Por lo que en el caso de la empresa RUBBERCOM, la comunicación será emitida del gerente a los trabajadores de acuerdo a las normativas de la empresa, actividades a ejecutarse, cambios y entre otros, para ello se incluyen las siguientes actividades:

- **Cartelera:** la creación de una cartelera llamativa y de un tamaño considerable ubicada en la entrada de la empresa, sitio donde los

empleados guardan sus objetos personales a diario permitirá que a través de la observación los trabajadores puedan informarse adecuadamente, la información de la misma será actualizada por parte del gerente acorde a las necesidades que se presenten a nivel laboral o con frases motivadoras que creen un ambiente laboral óptimo para incentivar la productividad de la empresa.



Figura 5. 1: Cartelera Informativa

- **Reuniones informativas:** el llevar a cabo reuniones informativas de manera frecuente permitirá mejorar los flujos comunicativos entre el gerente y los empleados para resolver problemas de producción, presentación de nuevos productos o materia prima, así como también inconvenientes con maquinaria o interpersonales



Figura 5. 2: Reuniones informativas

Fuente: Instituto peruano de Competitividad (2015)

- **Manejo de redes sociales:** a manera de ahorro de recursos y tiempo se propone el uso de redes sociales en las que el gerente pueda convocar de manera rápida a reuniones, mostrar indicaciones de última hora o cambios de actividades para agilizar el proceso productivo y conseguir reducir tiempos en entregas de productos.

Comunicación Horizontal

Valls (2013), refiere que la comunicación horizontal es una de las herramientas más importantes de comunicación interna pues al ejecutarse entre personas que se encuentran al mismo nivel jerárquico de la empresa se fomenta la colaboración, coordinación y trabajo en equipo evidenciando mayores beneficios productivos y de bienestar laboral. En el caso de la empresa RUBBERCOM se hace necesario mantener una comunicación interna de tipo horizontal pues a pesar de que los empleados son pocos, estos llevan a cabo actividades diversas que los mantienen parcialmente alejados durante la jornada laboral al desempeñar diversidad de actividades que la industria del calzado implica.

- **Reuniones:** las reuniones entre el personal son de gran importancia para reportar un mayor nivel de cohesión, estas se efectuarán de manera frecuente en razón de informar o llegar a acuerdos sobre el proceso productivo, turnos laborales, horas de comida, entrega de pedidos y entre otros.
- **Grupos de trabajo virtuales:** el uso del internet permitirá que se creen grupos de trabajo afines con el objetivo de llegar a acuerdos en menor

cantidad de tiempo, o cuando no exista tiempo suficiente para llevar a cabo una reunión física dentro de la empresa, por lo que la información pueda ser difundida de manera oportuna y conseguirse consensos rápidos para un mejor accionar dentro de la empresa.



Figura 5. 3: Reuniones virtuales
Fuente: Rivera (2014)

Como resultados de la construcción e implementación de estrategias de comunicación interna dentro de la empresa RUBBERCOM, se evita y reduce al mínimo los errores de comunicación interna y consecuentemente de los productos que se elaboran, a más de una adecuada comunicación entre el gerente y los empleados, mejorando la relación interpersonal, favoreciendo un clima laboral adecuado y que ello repercute positivamente en la productividad de la empresa.

Tabla 5. 4: Modelo Operativo 3

Fase	Objetivo 3	Estrategias	Recursos	Tiempo	Responsable
Consolidación	Fortalecer el desempeño laboral a través de la comunicación interna en la empresa RUBBERCOM	Charlas periódicas sobre comunicación interna y tecnología <ul style="list-style-type: none"> • Promover el uso de redes internas • Promulgar la filosofía empresarial 	Material audiovisual	1 hora	Gerente

Elaborado por: Anabel Caicedo

Cumplimiento del tercer objetivo

La última fase es la de consolidación en la que se conseguirá de manera progresiva, fortalecer el desempeño laboral a través de la comunicación interna en la empresa RUBBERCOM, con la elaboración de charlas periódicas sobre comunicación interna y el uso de nuevas tecnologías para que con el pasar del tiempo la empresa pueda mejorar los procesos de comunicación planteados en el modelo operativo 2, reduciendo con ello los gastos en materiales físicos y a más de ello se pueda alcanzar una correcta elaboración y aplicación de redes internas acorde a la filosofía de la empresa y al crecimiento que muestre en el transcurrir de los años.

5.7 Administración

RUBBERCOM, es una empresa pequeña por lo que no cuenta con un departamento de recursos y talento humano, por lo que las estrategias de comunicación internas se llevarán a cabo por parte del investigador y de gerente propietario, estas iniciativas impulsarán el desarrollo de la organización al incluir a todos los trabajadores dentro de la presente propuesta de modo que se lleve a cabo un trabajo conjunto en favor de la empresa.

5.8 Presupuesto

Tabla 5. 5: Presupuesto

Presupuesto para comunicación interna de RUBBERCOM	
Descripción	Valor
Material audiovisual	100,00
Material de escritorio	50,00
Material publicitario	150,00
Internet	30,00
Refrigerio	30,00
Movilización	50,00
Subtotal	410,00
Imprevistos 10%	41,00
TOTAL	451,00

Elaborado por: Anabel Caicedo

5.9 Evaluación y control

El plan de evaluación se ve facilitado por la siguiente matriz:

Tabla 5. 6: Matriz de Evaluación de la propuesta

Matriz de Evaluación	
¿Quién solicita evaluar?	El gerente de RUBBERCOM
¿Por qué procede la evaluación?	La evaluación procede en razón de monitorear el desarrollo y funcionalidad de la propuesta planteada acorde a los objetivos planteados
¿Qué se va a evaluar?	Se evalúa todos los aspectos inmersos en el proceso de comunicación interna y desarrollo productivo de RUBBERCOM
¿Quién evalúa?	El gerente de RUBBERCOM Investigador
¿Con que instrumento se evalúa?	A través de una encuesta

Elaborado por: Anabel Caicedo

La técnica de la encuesta estará constituida por el siguiente cuestionario:

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y conteste con una X según corresponda y escriba el motivo.

Tabla 5.7 : Instrumento de evaluación y monitoreo

Nº	Ítems	SI	NO	¿Por qué?
1	¿Usted conoce y actúa de acuerdo a los objetivos planteados por la empresa?			
2	¿Conoce las características de los productos que ofrece RUBBERCOM?			
3	¿Recibe usted la información que necesita en el momento que la requiere?			
4	¿A quién acude usted en caso de requerir información o instrucciones?	Gerente	Compañeros	
5	¿El gerente comunica con claridad las metas y objetivos que debe cumplir laboralmente?			
6	¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es clara, fuera rumores y mal entendidos?			
7	¿Considera usted que dentro de la empresa existe buena apertura para comunicarse con el gerente y			

	compañeros de manera frecuente y oportuna?			
8	¿Los medios de comunicación interna de la empresa le permite obtener información clara y a tiempo?			
9	¿Considera usted que dentro de RUBBERCOM aún existen barreras de comunicación interna?			
10	¿Considera usted que las herramientas de comunicación interna deben mejorarse?			

Elaborado por: Anabel Caicedo

5.10 Cronograma

Tabla 5. 39: Cronograma de actividades para ejecución y evaluación de la propuesta

Actividades	Mes	Mes	Mes	Mes
	1	2	3	4
Integrar y comprometer al personal de RUBBERCOM con respecto a las estrategias de comunicación interna				
Charlas sobre la importancia de la comunicación interna	X			
Socialización entre los miembros de la organización <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Intercambio de ideas 	X	X	X	
Implementar funciones y herramientas viables para el mejoramiento de la comunicación interna dentro de la empresa RUBBERCOM				
Establecer lineamientos y cronología de publicaciones		X		
Comunicación descendente <ul style="list-style-type: none"> • Cartelera • Reuniones informativas • Manejo de redes sociales Comunicación Horizontal <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Grupos de trabajo virtuales 		XXX	XX	

Fortalecer el desempeño laboral a través de la comunicación interna en la empresa				
RUBBERCOM				
Charlas periódicas sobre comunicación interna y tecnología <ul style="list-style-type: none"> • Promover el uso de redes internas • Promulgar la filosofía empresarial 				X
Evaluación y control				X

Elaborado por: Anabel Caicedo

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Respecto a la comunicación interna que se maneja en la empresa actualmente, el personal la denomina como desorganizada y no han notado interés alguno por parte de la directiva para que esto cambie. La mayor parte de las personas concuerdan que existe la información, sin embargo no llega a tiempo inclusive si el contenido es de urgente conocimiento, lo cual se debe a la falta de un plan de comunicación que engloba todos los elementos para ejecutar una comunicación efectiva.
- Otro punto importante y preocupante es el tema de colaboración entre los miembros de la empresa, los encuestados consideran que no hay integración alguna entre ellos, lo cual acarrea inconvenientes para ejecutar las actividades laborales de manera pronta pero sobre todo correcta.
- Las encuestas destacan que existe ausencia de integración de personal debido a que la información que se maneja dentro de la organización es mayoritariamente a través de canales informales, la misma que no ha dado resultados efectivos, pues afectando a todo tipo de información que se emite entre las personas que conforman RUBBERCOM.
- Con la implementación de estrategias de comunicación interna en la empresa RUBBERCOM se incrementará el desempeño laboral de los trabajadores, pues a través de ella se puede manejar una correcta organización de las tareas,

- además de tomar en consideración las ideas de los empleados que en muchas ocasiones son perfectamente acertadas para perfeccionar en algún aspecto de la empresa incentivando de esa manera al empleado a realizar su trabajo de forma adecuada.
- La comunicación interna y el desempeño laboral se encuentran correlacionadas entre sí, debido a que una vez que se mejoren las estrategias de comunicación dentro de la organización se podrá observar una mejoría notable en el desenvolvimiento de los trabajadores, pues se contribuye a mejorar la relación entre todos los colaboradores.

6.2 RECOMENDACIONES

- Para evitar inconvenientes en la empresa relacionados con la comunicación, la recomendación principal, que será el desarrollador de muchas actividades para el cambio, es la implementación del Área de Comunicación.
- La existencia de esta área se enfoca en realizar gestiones comunicativas partiendo desde el interior de la empresa, que equivale a trabajar con el personal de la misma, mediante la creación de un plan de comunicación, que aporte con actividades de ayuda para generar un cambio positivo en el personal de la empresa, que en esta ocasión, es el público elegido.
- Como las encuestas indican, en ciertas ocasiones el trabajo de las personas de Rubbercom se ha visto afectado por los inconvenientes que se han generado entre el personal, se desconoce si es por asuntos laborales o personales, pero el resultado de este problema influye en la transmisión de información

laboral; este inconveniente puede ser modificado con la entrega de un documento formal, que contenga información valiosa para las personas al momento de ejecutar sus actividades laborales, evitando que su trabajo se vea afectado por terceros.

- Es importante tener en cuenta que las estrategias de comunicación interna se basan en mejorar la relación de los trabajadores, ordenar de manera adecuada las actividades que se realizan y sobre todo mejorar el desempeño de los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, A., & Lesta, L. (junio de 2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivo de la organización. *Redalyc, 14*(1), 11-30.
- Amores, A., & Bonilla, G. (2013). Investigación y diagnóstico del clima organizacional y ambiente laboral de los empleados y trabajadores de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. *Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, 1-5*.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri. (2007). *Funciones de la administración: Teoría y práctica*. Bahía Blanca, Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Brandolini, A., & González, M. (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. La Crujía, Buenos Aires, Argentina.
- Cando, A. (2015). *los medios publicitarios y su incidencia en el reconocimiento de la identidad cultural en las instituciones educativas del cantón Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago, Chile: Colección Libros de la empresa.
- Coricelli, E. (2015). *Variables psicopedagógicas asociadas a la práctica deliberada de instrumentos de cuerda*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Corral, F. (2007). *Evaluación del desempeño*. Perú: EOI América.
- Correal, C. (2009). La comunicación Organizacional: Modelo o estrategias para la comunicación efectiva en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales, 40*.
- Cortina de la Concha, G. (2010). *La comunicación interna, horizontal, vertical, otras oportunidades*. Centros Católicos.
- De San Lázaro, B. (2015). *Motivación: ¿influye o no en el desarrollo integral*. Universidad Zaragoza.

- Díez, S. (2006). *Técnicas de Comunicación: Comunicación en la empresa* (1ra ed.). España: Ideaspropias.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill.
- Enrique, A., Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona, España: Materials.
- Fernández, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna: Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad de Valenciana*. Valencia, España: Universitat Jaume.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y media empresa*. San Vicente, España.
- Forero, M., Morales, X., & Velandia, M. (2008). Motivación, Liderazgo, y sentido de pertenencia, Clima organizacional flores la Valvanera Ltda. *Universidad de la Salle*, 35.
- Ganga, F., Cassinelli, A., Piñones, S., & Quiroz, J. (2014). El concepto de eficiencia organizativa: Una aproximación a lo Universitario. *Revista Lider*, 25, 126-150.
- Gómez, D., & Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- Gómez, P. (2009). *Participación y empoderamiento: Experiencias del Movimiento de Trabajadores Desocupados de Lanús*. Primavera: Stockholms Universitet.
- Instituto Peruano de Competitividad . (2015). 5 tácticas para incrementar tu productividad a través de la organización de tu espacio laboral. *Entrepreneur*.

- Jean Díaz, M. (2010). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. *Universidad Complutense de Madrid*, 21.
- Maradiaga, D. (2016). *Motivación laboral y su relación con el desempeño del personal en Coats Honduras*. San Pedro Sula: Universidad Tecnológica de Honduras.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Pedraza, E., Glenys, A., Conde, & Mayrene. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3).
- Pérez, G. (2011). *Intervención Sociocomunitaria*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Quinteros, N., Africano, N., & Faría, E. (Abril de 2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM*(9), 33-51.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México: LIMUSA.
- Rodríguez, D. (2006). *Factores que influyen en el desempeño de las personas en el trabajo*. México.
- Romero, M. (2016). Gerencia de la comunicación: Enfoque holístico que transforma a las organizaciones. *Boletín de Investigación y Postgrado*.
- Santacoloma, J., & Aguado, R. (2011). *Economía y Humanismo cristiano: Una visión alternativa de la actividad económica*. Universidad de Deusto: DeustoDigital.
- Satz, M. (2009). *Manual de comunicación: Para estudiantes universitario*.
- Sousa, V., & Driessnack, M. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para. *Revista Latino*.

- Thompson, I. (Octubre de 2007). *Concepto de Organización*. Recuperado el 2016, de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>
- Valdez, J., Abreu, L., & Badii, M. (Marzo de 2008). La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: Un estudio de caso. *International Journal of Good Conscience.*, 3(1), 186-222.
- Valls, M. (2013). COMUNICACIÓN INTERNA ASCENDENTE Y DESCENDENTE EFICAZ. *Asesoría de comunicación*.
- Viteri, M. (2013). Plan de comunicación interna: Estudio de caso: La agencia de turismo "Viajes Paraíso" de la parroquia de San Rafael para el año 2013. *Universidad Central del Ecuador*, 15.

ANEXOS

Anexo1: Hoja de aprobación

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CONSENTIMIENTO INFORMADO



La investigación se realiza bajo el tema: “DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA RUBBERCOM”, con el objetivo de establecer una estrategia efectiva de comunicación interna para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa y en consecuencia contribuir al desarrollo de la empresa. Esta investigación está siendo guiada por el docente, Mg. Luis Cevallos y bajo responsabilidad de la investigadora Anabel Priscila Caicedo Lombeida.

De esta manera solicitamos su participación a través de una encuesta, misma que tomará aproximadamente 5 minutos y que ello no afecta su jornada laboral.

Se le informa además que las preguntas deben ser contestadas objetivamente, ya que los datos son de carácter anónimo y confidencial.

Finalmente, se le comunica que la decisión de formar parte de la investigación es completamente voluntaria, y que usted puede desistir de la misma sin que ello repercuta en su puesto de trabajo.

Consiento de forma voluntaria participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de no formar parte del mismo sin que ello afecte el aspecto laboral.

Firma del participante:

Firma del Investigador:

Fecha:

Anexo 2: Formato Encuesta

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

ENCUESTA DIRIGIDA PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
 RUBBERCOM

TEMA: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA RUBBERCOM.

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo califica usted el sistema de comunicación interna de la empresa?

EXCELENTE
 MUY BUENO
 BUENO
 REGULAR
 MALO

2. ¿Considera usted que la comunicación interna fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?

SIEMPRE
 CASI SIEMPRE
 VECES
 NUNCA

3. ¿Cuáles son los canales de comunicación más comunes mediante los cuales usted recibe información?

BOCA A BOCA

MAILS INTISTUCIONALES

REUNIONES

CARTELERAS

REDES SOCIALES

OTRAS

4. ¿Cree usted que la información que recibe es oportuna y llega a tiempo?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

NUNCA

5. ¿Qué tipo de información recibe a través de los canales de comunicación interna?

CAPACITACIONES

HORARIOS LABORALES

REGLAMENTOS

VACACIOMES

6. ¿Qué utilidad tiene la comunicación interna?

INTEGRAR

COMPROMETER

MOTIVAR

TODAS LAS ANTERIORES

7. ¿Recibe información sobre cambios en su trabajo?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

NUNCA

8. ¿Considera usted que la comunicación interna de la organización ayuda a coordinar las tareas?

SI

NO

9. ¿A quién recurre para solicitar información laboral?

JEFE DE ÁREA

COMPAÑERO

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES

10. ¿Le proporcionan información para el desarrollo de sus funciones?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

NUNCA

11. ¿Recibe información sobre logros y objetivos de la empresa?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

NUNCA

12. ¿Recibe información sobre misión y visión de la empresa?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

NUNCA

13. ¿Ha existido rumores dentro de la empresa por la mala utilización de canales informales?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

NUNCA

14. ¿Qué factores considera importante para mejorar el desempeño de los trabajadores?

AMBIENTE LABORAL

REMUNERACIÓN

OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO

15. ¿Considera que una buena comunicación interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

NUNCA

16. ¿Cree tener fácil acceso a las autoridades o altos funcionarios de la institución?

SI

NO

PREGUNTA EXCLUSIVA PARA JEFES

17. ¿Existen espacios de discusión con sus subordinados?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

NUNCA

PREGUNTA EXCLUSIVA PARA TRABAJADORES

18. ¿Existen espacios de discusión con sus jefes?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DESEMPEÑO LABORAL**1. ¿Llega puntualmente a su trabajo?**

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

2. ¿Falta frecuentemente a su trabajo?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

3. ¿Cumple a cabalidad con su horario de trabajo?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

4. ¿Tiene dificultad para realizar su trabajo por falta de conocimiento?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

5. ¿Considera que posee los conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades laborales?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

6. ¿Se interesa por dar su punto de vista en la toma de decisiones?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

7. ¿Planea sus propias actividades?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

8. ¿Suele aportar ideas para para el beneficio de la empresa?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

9. ¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

10. ¿Puede efectuar sus tareas sin esperar una explicación previa de lo que debe realizar?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

11. ¿Persiste hasta alcanzar su meta fijada?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

12. ¿Realiza sus actividades con dedicación?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

13. ¿Es responsable en las tareas que le asignan?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

14. ¿Se interesa por capacitarse y superarse dentro de la empresa?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

15. ¿Considera interesante a su trabajo?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

16. ¿Considera a sus tareas monótonas y aburridas?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

17. ¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo como importante?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

A VECES

CASI NUNCA

NUNCA

18. ¿Cómo se siente con el sueldo que recibe, de acuerdo al trabajo que realiza?

MUY SATISFECHO

SATISFECHO

REGULAR

INSATISFECHO

MUY INSATISFECHO

19. ¿Cuán satisfecho se encuentra con su trabajo?

MUY SATISFECHO

SATISFECHO

REGULAR

INSATISFECHO

MUY INSATISFECHO

20. ¿Considerando el grado de comunicación interna actual de la empresa, su desempeño laboral ha sido?

EXCELENTE

MUY BUENO

REGULAR

MALO