



***UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
EXTENSIÓN CHONE***

CARRERA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

***PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL***

TEMA:

***“COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS FUNCIONARIOS DE LA BANCA PÚBLICA DEL CANTÓN
CHONE”***

AUTORES:

Domínguez Solórzano Jorge Arturo
García Mero Darwin Leonardo

TUTORA:

Lic. Bella Aurora Barreiro Vera

CHONE – MANABÍ – ECUADOR

2015

Lic. Bella Aurora Barreiro Vera, Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión Chone, en calidad de Tutora.

CERTIFICO:

Que el presente TRABAJO DE TITULACIÓN con el tema: “COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA BANCA PÚBLICA DEL CANTÓN CHONE”, ha sido exhaustivamente revisado en varias sesiones de trabajo, se encuentra listo para su presentación y apto para su defensa.

Las opiniones y concepto difundidos en este Trabajo de Titulación son productos del trabajo y particularidad de sus autores: García Mero Darwin Leonardo y Domínguez Solórzano Jorge Arturo, siendo de su exclusiva responsabilidad.

Chone, mayo del 2015

DECLARATORIA DE AUTORÍA

La responsabilidad de las opiniones, investigaciones, resultados, conclusiones y recomendaciones presentados en este Trabajo de titulación, es exclusividad de sus autores, García Mero Darwin Leonardo y Domínguez Solórzano Jorge Arturo.

Chone, mayo del 2015

García Mero Darwin Leonardo

AUTOR

Domínguez Solórzano Jorge Arturo.

AUTOR



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
EXTENSIÓN CHONE

CARRERA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Trabajo de Titulación, sobre el tema: “COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA BANCA PÚBLICA DEL CANTÓN CHONE.”, elaborado por los Egresados García Mero Darwin Leonardo y Domínguez Solórzano Jorge Arturo, de la Carrera Comunicación Organizacional.

Chone, abril del 2015

Dr. Víctor Jama Zambrano Mgs. C.A

DECANO

Lic. Bella Aurora Barreiro Vera

TUTORA

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a las personas que me han apoyado incondicionalmente y sobre todo a la fortaleza que Dios me ha dado en emprender este caminar, a la constancia y esfuerzos de mis padres que sin duda son mayor fortaleza.

Darwin

AGRADECIMIENTO

Es de humano ser agradecido con las personas que siempre te han brindado el apoyo incondicional, agradezco especialmente a Dios y a mis padres por su paciencia y comprensión gracias: a la Licda. Bella Aurora Barreiro Vera tutora de este trabajo de titulación la misma que ha sido un apoyo fundamental, a la universidad ULEAM que nos acogió para enseñarnos a ser verdaderos profesionales.

Darwin

DEDICATORIA

Al obtener un título académico, dedico este trabajo a aquellas personas que de alguna forma son parte de su culminación, quienes con su asistencia, y comprensión me alentaron a lograr esta hermosa realidad especialmente , a mis PADRES y mi HERMANO quienes me han apoyado arduamente día tras día con su excepcional ayuda y motivación permanente.

Jorge

AGRADECIMIENTO.

La concepción de este trabajo de investigación, lo agradezco al Todo Poderoso porque ha estado conmigo en todo momento, guiándome, y dándome fortaleza para continuar y culminar mi carrera, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida, han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado, sin dudar en ningún momento de mis capacidades, luego dejo constancia de mi eterna gratitud a quien contribuyó de manera efectiva en la elaboración de este Proyecto: a la Directora de Tesis Lcda. Bella Aurora Barreiro Vera. Un agradecimiento especial a la Universidad laica Eloy Alfaro de Manabí ext. Chone por la oportunidad que me ha brindado para profesionalizarme.

Jorge

ÍNDICE

Portada	i
Certificación del tutor	ii
Auditoria de la tesis	iii
Aprobación del tribunal de grado	iv
Dedicatoria	v-vii
Agradecimiento	vi-viii
Índice contenidos	vii-x
1. Introducción	1-4
2. Planteamiento del problema	5
2.1. Contextos	5
2.1.1. Contexto Macro	5
2.1.2. Contexto Meso	6
2.1.3. Contexto Micro	7
2.2. Formulación del Problema	8
2.3. Delimitación del problema	8
2.4. Interrogantes de la investigación	9
3. Justificación	10
4. Objetivos	11
4.1. Objetivo general	11
4.2. Objetivos específicos	11

Capítulo I

5. Marco Teórico	12
5.1. Comunicación Interna	12- 13
5.1.1. Importancia de la Comunicación Interna	13-15
5.1.2. Enfoques contemporáneos de la comunicación interna	16
5.1.3. Objetivos Globales de la comunicación Interna	17
5.1.4. Tipos de comunicación interna	18
5.1.4.1. Comunicación Acescente	18

5.1.4.2.	Comunicación descendente	18
5.1.5.	Funciones de la comunicación interna	19
5.1.5.1.	Implicación del personal	19
5.1.5.2.	Cambios de actitudes	20
5.1.5.3.	Mejora de la productividad	20
5.1.6.	La comunicación interna en las organizaciones	20
5.1.6.1.	C.I. en la organización gestión de calidad	21
5.1.6.2.	C.I. en la perspectiva vertical de la organización contemporánea	22
5.1.6.3.	Comunicación estratégica como herramienta de gestión	23
5.1.6.4.	Comunicación Interna como modelo de gestión	23
5.1.7.	Fundamentos de la comunicación interna	24
5.1.7.1.	Comunicación interna en el liderazgo empresarial	24
5.1.7.2.	Productividad y comunicación Interna	25
5.1.7.3.	Riesgos por descuidar la C.I.	25
5.1.7.4.	Valores de la comunicación interna	26
5.1.7.5.	Barreras de la comunicación interna	26
5.1.7.6.	Naturaleza de la comunicación interna	27
5.1.7.7.	Clasificación de la comunicación interna	28
5.1.7.7.1.	De acuerdo al emisor y receptor	28
5.1.7.7.2.	De acuerdo al medio	29
5.1.7.7.3.	De acuerdo al mensaje	29
5.1.7.7.4.	De acuerdo al contexto	30
5.1.8.	Insuficiencia de las comunicaciones organizacionales	30
5.1.8.1.	Comunicación para el desarrollo organizacional	30
5.1.8.2.	Comunicación interna como medio	31
5.1.8.3.	Impacto del desarrollo tecnológico en la crisis de la C.	32
5.1.8.4.	Nuevas herramientas en comunicación organizacional	33
5.1.8.5.	Nuevos escenarios de la comunicación interna	34
5.1.8.6.	Efectos principales de la inadecuada comunicación en empresas	35
5.1.9.	La C.I. no es un lujo ni un extra	36
5.1.9.1.	Comunicar es igual a liderar	37

5.1.9.2. Comunicación e información	38
5.1. 9.3. Ventajas de la comunicación interna	39
5.1.9.4. Desventajas de la comunicación interna	40
5.1.10. Comunicación Interna del siglo XXI	40-42
5.1.10.1. Comunicación Interna como un compromiso de todos	43
5.1.10.2. Conciencia de la comunicación Interna	44
5.1.10.3. El costo de Comunicar	45
5.1.11. Comunicación interna en la Banca Publica Chone	46- 47
5.2. Desempeño laboral	48
5.2.1. Importancia del desempeño laboral	48
5.2.2. Objetivos del desempeño laboral	49-50
5.2.3. Desempeño laboral como proceso administrativo	51
5.2.3.1. Sistema de administración del desempeño laboral	51
5.2.3.2. Retroalimentación continua del desempeño laboral	52
5.2.3.3. Programas de evaluación del desempeño laboral	53
5.2.4. Propósitos de la evaluación del desempeño laboral	53
5.2.4.1. Estándares del desempeño laboral	54
5.2.4.2. Factores que influyen en el desempeño laboral	55
5.2.5. El desempeño laboral como parte de la organización	56
5.2.5.1. Reglamentos del desempeño laboral	57
5.2.5.2. El desempeño laboral y la comunicación e información	58-59
5.2.5.3. Beneficios para los empleados	60
5.2.5.4. Desarrollo de sistemas de trabajo de alto desempeño	60
5.2.5.4.1. Principios de igualitarismo y compromiso	60
5.2.5.4.2. Principios de la información compartida	61
5.2.5.4.3. Desarrollo del conocimiento	61
5.2.5.4.4. Principios de vínculo desempeño –recompensa	61
5.2.6. Diseño del flujo del trabajo en equipo	62
5.2.6.1. Resultados de los empleados y calidad de vida	62
5.2.6.2. El talento humano herramienta laboral	63-64
5.2.6.3. Como se logra el desenvolvimiento laboral	65

5.2.6.4. Factores que inciden en el rendimiento laboral	65
5.2.6.5. Fluidez conductual en el desempeño laboral	66
5.2.6. 6. Satisfacción del trabajador	66
5.2.6. 7. Autoestima mecanismo de desempeño laboral	66
5.2.6. 8. Trabajo en equipo	67
5.2.7. Establecimiento de medidas de desempeño	67
5.2.7. 1. Conducta de los empleados	68
5.2.7. 2. Principios fundamentales del conocimiento	69
5.2.7.3. Normas básicas para subordinados	69-72
5.2.8. Aceptación de la diversidad y diferencias de subordinados	73
5.2.9. Fundamentos del talento humano	74-75
5.2.10. Funciones de la administración de recursos humanos	76-77
5.2.10.1. Como se desarrolla el desempeño laboral	78

Capítulo II

6. Hipótesis	79
6.1. Variables	79
6.1.1. Variable independiente	79
6.1.2. Variable dependiente	79
6.1.3. Término de referencia	79

Capítulo III:

7. Metodología	80
7.1. Tipo de investigación	80
7.2. Nivel de investigación	80
7.3. Métodos de investigación	80
7.4. Técnicas de recolección de información	81
7.5. Población y muestra	82
7.5.1. Población	82

7.5.2. Muestra	82
8. Marco administrativo	83
8.1. Talento humano	83
8.2. Recursos financieros	83

Capítulo IV

9. Resultados obtenidos y análisis de datos	84-93
9.1. Análisis de encuesta	93
9.2. Análisis de entrevista	94-96
10. Comprobación de la hipótesis	97-98

Capítulo V

11. Conclusiones	99
12. Recomendaciones	100
13. Bibliografía	101

Anexos

1. INTRODUCCIÓN.

Las organizaciones otorgan poca importancia a la comunicación interna, permitiendo que surjan malos entendidos, y por ende no exista coherencia en todos los mensajes que se emiten, puesto a las falencias que aún se presentan en el desempeño de las personas en su ambiente laboral, esto debe ser fundamental, debido a que es vital a la hora de tomar decisiones y para desarrollar buenas relaciones con sus públicos.

El proceso de comunicación todavía se torna desconocido e incluso se cree que corresponde a un tema solo informativo, cuando en realidad es una potente y esencial herramienta administrativa que ayuda a obtener resultados organizacionales, la comunicación interna es la base de todo emprendimiento organizacional donde todo se torna más cómodo.

La investigación se inició con el planteamiento del problema, analizando los contextos macro, meso y micro, así también la formulación y delimitación del problema, realización de interrogantes, justificación, formulación de objetivos generales y específicos, la herramienta metodológica a aplicar, tipo, nivel y métodos, la aplicación de la encuesta, entrevista, ficha de observación que conducirán a revelar las estrategias para dar solución a la problemática presentada en el proceso de investigación sobre comunicación interna, en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, de esta manera dar mayor credibilidad al proyecto.

También se realizaron las respectivas conclusiones y recomendaciones entre las más importantes podemos mencionar, que en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone es importante la Comunicación Interna, aunque no se la aplica de forma correcta debido a paradigmas existentes en la entidad, sugiriendo a los Funcionarios aplicar mecanismos de eficiencia para lograr un ambiente de trabajo

sustentable al cambio organizacional, la misma que influye en el desempeño laboral.

Capítulo I: Se detalló el marco teórico, donde se hace referencia a: La comunicación interna, una herramienta de gestión corporativa, con una nueva óptica que permite a todo el personal que labora en ella comprender el porqué de la existencia de la organización. Por otra parte el desempeño laboral que constituye el comportamiento de los funcionarios del Banco de Fomento agencia Chone en la búsqueda de los objetivos planteados.

Capítulo II: Se expuso la hipótesis inmersa en esta investigación, La comunicación interna influye en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone durante el segundo semestre del 2014.

Capítulo III: Se presentó la herramienta metodológica a aplicar, tipo de investigación de campo, nivel de investigación, se utilizó el estudio exploratorio, estudio descriptivo y estudio explicativo, los métodos utilizados fueron, inductivo, deductivo y analítico, también se aplicaron técnicas de recolección de información como la entrevista, la encuesta y la ficha de observación, que conducirán a revelar las estrategias para dar solución a la problemática presentada en el proceso de investigación sobre comunicación interna, en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, de esta manera dar mayor credibilidad al proyecto.

Capítulo IV: Se realizó la interpretación de los resultados que se obtuvieron en la aplicación de la encuesta, entrevista, ficha de observación, lo que contribuyó a la comprobación de la hipótesis, realizando el debido análisis de la misma, herramienta que esclareció la realidad de la aplicación de la Comunicación Interna del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, entre las más significativas tenemos:

De acuerdo a la encuesta realizada a los funcionarios del Banco Nacional de Fomento en la pregunta tres que dice: ¿Cree usted que es importante una adecuada aplicación de la comunicación interna en el banco nacional de fomento de cantón Chone?, el 73% de los 34 funcionarios encuestados cree que SI porque logra el equilibrio en la organización, un 18% respondió que NO porque no contribuye a la solución de ningún problema y un 9% no conoce nada sobre el tema.

La pregunta diez de la encuesta se plantea: ¿Cuánto cree usted que se ha hecho para que mejore la comunicación interna en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? en la cual el 74% respondió que se ha hecho poco porque se le ha dado escasa importancia a los procesos comunicativos y el 26% piensa que se ha hecho mucho porque existen evaluaciones de desempeño de los funcionarios.

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, en la pregunta dos que se planteó: ¿Cree usted que exista una adecuada aplicación de la comunicación interna en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?, Expresando que sí se aplica la comunicación interna, aunque falta mucho por mejorar, toda motivación es necesaria, el combatir con las actitudes de cada subordinado es una tarea diaria en la que se está trabajando constantemente en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Según la ficha de observación aplicada a los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, se concluye que en base a los contenidos el desempeño es regular en cuanto a la organización, poco práctico y no es actualizado de acuerdo a las necesidades de sus clientes, puesto que, la conducción del trabajo es deficiente al momento de superar situaciones imprevistas. En el aspecto metodológico se observó que la habilidad de los funcionarios para manejar las comunicaciones internas es regular y no se aprovechan correctamente los recursos comunicacionales, dando como resultado la inseguridad del funcionario al proporcionar la información al cliente.

Capítulo V: Se encuentra las conclusiones y las recomendaciones, producto del trabajo investigativo, las mismas que van dirigidas al Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, incluyendo para mayor credibilidad la bibliografía y los anexos, la finalidad de lograr dar una solución a la determinada problemática.

Los Funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, mantienen un bajo nivel de capacitación, lo que permite que no se desempeñen eficientemente en sus funciones dirigidas, donde la comunicación es la última alternativa, lo que contrae un sin números de problemas internos reflejados en el servicio brindado.

Los Funcionarios deben emplear en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone estrategias de Comunicación Interna que les permita identificar las diferentes situaciones de sus subordinados, motivar al trabajo en equipo donde todos aporten ideas y soluciones eficientes, donde se note el desempeño en resultados y no en palabras o promesas, emprendiendo compromisos organizacionales donde todos se beneficien.

El Banco Nacional de Fomento del cantón Chone debe contar con estrategias factibles en las diferentes actividades que realiza y aprovechar las oportunidades que se presenten, las posibles estrategias que son parte de la propuesta anexada a este trabajo de titulación las detallamos a continuación:

Emprender jornadas de capacitación que involucren a los subordinados y gerentes de las distintas áreas que conforman el BNF para promover una comunicación interna que sea eficiente y ayude al desempeño de los empleados. Concienciar a los funcionarios sobre la importancia de la comunicación interna en la entidad, como base de resultados e información contundente. Evaluar la comunicación interna en el Banco Nacional de Fomento de Chone.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.1. Contextos.

2.1.1. Contexto Macro.

A nivel mundial “la Banca Pública y las grandes empresas multinacionales han introducido innovaciones en sus canales de comunicación interna como circuitos cerrados de televisión, carteleras electrónicas, Messeguer interno y tecnologías multimedia aplicada a la capacitación y mejoramiento del desempeño laboral de su personal.

En lo que al no existir una comunicación interna de la mayor parte de las empresas en argentina, constituye un campo interesante para explorar. El desarrollo de nuevas estrategias de comunicación, involucra un trabajo profundo de investigar que atañe el desempeño laboral del personal de las organizaciones, en las cuales se deben insertar herramientas comunicacionales que permitan incrementar su productividad.

Sin embargo, todo proceso de instalación de nuevos hábitos que impactan en la vida de la empresa, lleva implícito un trabajo profundo sobre la cultura organizacional, puesto que la comunicación acredita especialmente su aportación de valor en el medio y largo plazo, pero también hay que ser capaces de responder a las exigencias del corto plazo que residen en las motivaciones de muchos directivos.

De acuerdo a los resultados encontrados en la investigación en los diferentes estados del mundo como España y cinco países latinoamericanos en el 2009 México Chile, Perú, Argentina y Colombia, permitieron detectar tres temáticas principales sobre las cuales los directivos encuestados en dichos países consideran necesario trabajar en pos de una evaluación y mejora de la comunicación interna corporativa: Actividades de capacitación para directivos, planificación estratégica anual, y sistematización de indicadores de gestión”¹

Según los autores de esta investigación la vida interna de las empresas se alimenta de los propios valores y cultura de sus miembros, y a la vez se encuentra cada vez más impactada por el entorno económico, político, social y tecnológico que está generando nuevos paradigmas comunicacionales y los modelos aplicados para el

¹ <http://www.scielo.org/php/index.php?lang=es>

diseño de la comunicación interna en las organizaciones, deben cambiar forzosamente para mejorar el desempeño laboral de sus integrantes, seguir produciendo la efectividad esperada y los resultados previstos en los objetivos de la empresa.

2.1.2. Contexto meso.

En el Ecuador, “la banca Pública y organizaciones privadas, ya incorporan nuevas herramientas en función de la comunicación interna, de su propia cultura, de su nivel de apertura a la innovación y de su capacidad para gestionar los cambios organizacionales con una estrategia planificada, que motive al funcionario a mejorar su desempeño laboral en beneficio del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Esto significa que los medios off-line y on-line, tradicionales y no tradicionales, impresos y electrónicos, siguen conviviendo el momento de plantear una estrategia global de comunicación interna, considerando que, a medida que se vayan incorporando las nuevas tecnologías, se irá mejorando el desempeño laboral de sus empleados, en base a los objetivos de la institución.

Las estrategias aplicadas todavía por una cantidad de organizaciones en el país, tanto en Quito como en Guayaquil específicamente, evidencian el apego a un modelo de comunicación interna que ya debe ser superada y mejorada, tanto en sus aspectos estratégicos como tácticos, por lo que es importante mejorar en el talento humano, puesto que se cuenta con los medio y las tecnología necesarias”.².

2.1.3. Contexto micro.

El Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, es una entidad que se dedica a la actividad crediticia y financiera, que beneficia al sector agrario de la zona, sin embargo la ineficiente comunidad interna se refleja en el desempeño laboral al momento de brindar el servicio a sus clientes.

“La comunicación interna del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, debe contar con información ágil, veraz y oportuna, que permita la toma de decisiones y se pueda entregar con calidad y a tiempo la información requerida

² (https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=294&Itemid=255&lang=es)

por las diferentes áreas. Puesto que mejorando la comunicación interna se garantiza la vivencia del óptimo desempeño laboral de sus funcionarios.

El desempeño en los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, implica, implementar un sistema de gestión de recursos humanos basados en competencias y resultados que permita incrementar la satisfacción laboral sostenidamente y la productividad de sus funcionarios, optimizando la comunicación organizacional, por cuanto es necesario contar con los medios y canales adecuados que permitan una comunicación interna, que facilite la toma de las decisiones y la información fluya adecuadamente en la organización”.³

Según lo antepuesto, los autores indicaran que se deberá contar con capital humano competente y comprometido, los medios, canales adecuado para mejorar las competencias de los colaboradores, a través de una evaluación efectiva y una capacitación enfocada a cerrar fisuras.

Logrando optimizar la selección, inducción, capacitación y gestión del desempeño del personal, de esa manera satisfacer con calidad sus requerimientos, asegurando su apropiada clasificación, de acuerdo a sus capacidades y destrezas del campo laboral en la que se desenvuelven.

2.2. Formulación del problema

¿Cómo la Comunicación Interna influirá en el Desempeño Laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del Cantón Chone durante el segundo semestre del 2014?

2.3. Delimitación del problema.

2.3.1. Campo: Comunicación

2.3.2. Área: Talento Humano

2.3.3. Aspectos:

³ (https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=294&Itemid=255&lang=es)

- Comunicación Interna
- Desempeño Laboral

2.3.4. Problema: Deficiente Comunicación Interna en el desempeño laboral.

2.3.5. Espacial: Banco Nacional de Fomento del cantón Chone.

2.3.6. Temporal: Segundo Semestre del año 2014.

2.4. Interrogantes de la investigación.

2.4.1. ¿Qué herramientas de Comunicación Interna se utilizan en Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

2.4.2. ¿Cuál es la importancia de la Comunicación Interna en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

2.4.3. ¿Cómo es el Desempeño Laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

2.4.4. ¿Qué debe mejorar en el Desempeño Laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

2.4.5. ¿Cómo se puede mejorar la Comunicación Interna para optimizar desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del Cantón Chone?

3. JUSTIFICACIÓN.

Este tema es de **interés**, puesto que estuvo encaminado a identificar la Comunicación Interna en el Desempeño Laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, en busca de la eficiencia en los procesos comunicacionales que ayuden a alcanzar los objetivos de la institución.

De **importancia**, porque valoró la práctica adecuada de la Comunicación Interna en el clima organizacional, la actividad social y económica, a la vez se pone en evidencia que muy pocos dentro de la institución, comprenden que la comunicación aplicada es un nuevo y poderoso material estratégico y de servicio en la organización.

Original, porque es la primera ocasión que se va a investigar sobre la comunicación interna en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone en el desempeño laboral de sus funcionarios. Es importante que se incorpore una cultura comunicacional para mejorar el desenvolvimiento de su personal.

La realización de este trabajo es **factible**, pues cuenta con los recursos, el apoyo de la institución objeto de estudio y el aporte de los investigadores, permitiendo la realización del proyecto de la Comunicación Interna del Banco Nacional de Fomento de Chone y se puede evaluar el Desempeño Laboral de los funcionarios.

Beneficiará directamente a la banca pública del Cantón Chone, porque se identificarán sus falencias en el manejo de las comunicación interna y se podrán presentar recomendaciones para mejorar el desempeño laboral de sus funcionarios.

Según la **misión** y **visión** de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión Chone (ULEAM) en esta investigación se va a poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación profesional.

4. OBJETIVOS.

4.1. Objetivo general.

Determinar la influencia de la Comunicación Interna en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone durante el segundo semestre del 2014.

4.2. Objetivos específicos.

4.2.1. Investigar cuales son las herramientas de aplicación de la Comunicación Interna en el personal del Banco Nacional de Fomento del Cantón Chone.

4.2.2. Establecer la importancia de la Comunicación Interna del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone.

4.2.3. Analizar el Desempeño Laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone.

4.2.4. Identificar los posibles elementos para mejorar el Desempeño Laboral en los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone.

4.2.5. Diseñar estrategias de Comunicación Interna para lograr el óptimo Desempeño Laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone.

CAPITULO I

5. MARCO TEÓRICO.

5.1. Comunicación Interna.

De acuerdo a la apreciación de diversos autores, que indican que la comunicación interna es el proceso que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, ponencias, experiencias, condiciones y sentimientos entre dos o más personas, de manera que la comunicación está fuertemente ligada a la vida organizativa.

Según Vercic, A. (2012), agrega, que “la comunicación en puntos internos se ha convertido en una función crítica para las organizaciones, producto de factores como la globalización, la desregulación y las crisis económicas, que les han llevado a la reestructuración permanente, reducción de personal, fusiones y adquisiciones, entre otros, lo que resulta en una reducción drástica de los empleados de confianza. Puede decirse entonces que el auge que ha tenido la comunicación interna en los últimos años, ha sido producto de las nuevas dinámicas empresariales que reclaman a la comunicación interna como recurso para la resolución y prevención de problemas”.

Smith, (1995:33) “la comunicación interna se la define como un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una ente o un grupo de ellas, de tal forma que el significado percibido debe ser equivalente a los que los iniciadores del mismo intentaron transmitir”.

Antonio, Lucas (2000:66) expresó “Que la comunicación está presente siempre en todos los procesos sociales, en el que se corre el peligro de considerar que todo acto humano, o al menos todo acto social, es comunicación, considerando significativo y propios de la especie humano, donde se emplearan todos los conocimientos adquiridos ”.

Horacio, Andrade (2005:9) manifestó “Comunicación interna es para toda organización el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano, el mismo que permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todo los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Añadiendo que la comunicación organizacional interna es un conjunto de estrategias, programas, medios de acciones, lo que ayudará a que los objetivos que se persiguen se alcancen con éxito”.

“La comunicación en la era de la información es esencial, ya que sin ella el compendio de conocimientos, datos, investigaciones, manifestaciones y noticias, no existirían prácticamente en el mundo red en el que vivimos, salvo en los ámbitos particulares que se producen”.⁴

“Toda herramienta organizacional es empleada en el logro de la efectividad de todo su personal interno en donde la comunicación es fundamental para obtener los resultados más eficientes, entendiendo la existencia de entidades que aun ignoran que esta es una clave para enfrentar al siglo XXI donde se innova al que labora para obtener la eficiencia tanto personal como organizacional”⁵.

“la comunicación interna es más que un sinnúmeros de personas hablando entre sí, es la vida de toda organización, la forma en la que se obtienen la información que necesiten, obteniendo respuestas contundentes en el tiempo y el espacio correspondiente, donde todos están laborando conjuntamente por un mismo objetivo, organizacional donde se trabaja con empeño y dedicación seguros de que reconocerán los beneficios de sus sacrificio, esta herramienta es más que un diálogo es el entendimientos de emociones ”⁶.

⁴ (www.redalyc.org/pdf/997)

⁵ <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

⁶ Ctv.ku.edu

Según Capriotti, Paul (1998:3) “La Comunicación Interna es contar a la organización lo que la misma está realizando, o contar con la organización para lo que la misma está haciendo” en lo que se deduce que la C.I. es mantener a todos quienes la integran no solo directivos sino hasta el que realiza la limpieza, informado de cualquier situación que se realice en la misma, con el único objetivo lograr mantener un orden organizacional.

Brandolini, y González Frígoli (2009:28) manifestó que “La comunicación Interna, la define como una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo fundamental es la eficiencia en la aceptación y perspicacia del mensaje” un mensaje claro y preciso e igualitario para todos quienes integren la entidad este no puede variar.

Según las diferentes definiciones los autores expresan que la comunicación interna es fundamental no solo en el diario vivir, sino también dentro de un ambiente empresarial donde, todos deben comunicarse para el logro de los objetivos organizacionales los mismos que se basan en estrategias, y conocimientos de lo que pretende transmitir a los demás, la misma que traerá consigo resultados claros y precisos debido a la comunicación ya transmitida.

Además se añaden los autores de la investigación que la comunicación interna es una herramienta de gestión corporativa, con una nueva óptica que permite a todo el personal que labora en ella comprender el porqué de la existencia de la organización.

5.1.1. Importancia de la Comunicación Interna.

La Comunicación Interna es fundamental en una organización porque contribuye a la solución de problemas cuando están naciendo, a la detección de ellos y a mejorar los procesos para evitarlos. Si se le da la importancia debida ayudara a fomentar los lazos entre el mismo personal, se debe dar la información correcta en

el momento oportuno al área correspondiente para lograr un equilibrio y claridad de la comunicación a través de toda la organización.

Según Rivera (2009), “la comunicación es parte del ser humano, por tanto es fundamental que se dé para poder transmitir información a los demás, así que se vuelve muy importante en las relaciones humanas. Para que se consiga el éxito que se pretende en las organizaciones se debe fomentar la existencia de la comunicación interna que se dirija a todos los niveles de la empresa para dar como resultado que los trabajadores se sientan bien en sus labores y puedan lograr un mejor desempeño”.

“La Comunicación interna es de gran importancia dentro de toda organización ya que con ella los miembros de la entidad se conducen a una misma dirección, sin la misma no se alcanzaría el éxito, además se inviabilizarán los planes y se oscurecerán los objetivos a alcanzar”.⁷

Brandolini, y González Frígoli (2009:33) consideró “La comunicación Interna es de vital importancia ya que es el medio donde se da a conocer algo, la forma de comunicarlo, tomado de quien emite el mensaje y sobre todo bajo que contexto manifiesta algo”.

Según lo antepuesto los autores de la investigación pueden manifestar que el éxito de una organización depende en gran parte de la calidad de la información que exista de su ambiente interno por ejemplo: Para lograr el éxito anhelado, primeramente el personal debe conocer y entender en su totalidad la información que circula en la organización y que sea utilizada de manera responsable para que no existan conflictos en lo posterior.

La comunicación interna parte de la correlación e importancia que los gerentes les den a sus subordinados.

⁷ <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>

5.1.2. Enfoque contemporáneo de Comunicación Interna.

En la actualidad se considera algo fundamental para las empresas tanto en países de primer mundo como tercermundistas que exista la comunicación interna sin importar el rubro, a las organizaciones se les ha orillado con el tiempo a ser efectivas. Según el libro de Senplades (2013). Empresas públicas y planificación: Su rol en la transformación social y productiva. Con un enfoque basado en la comunicación Interna, que habla sobre “La implementación de reportes gerenciales basados en indicadores aplicables y homologados para las empresas públicas.

Se propone el establecimiento de indicadores financieros, operacionales, de talento humano, de rentabilidad social y de ejecución de políticas públicas; los mismos que deberán estar estrechamente vinculados con la planificación estratégica de la empresa y servirán de insumo para la toma de decisiones por parte de las autoridades.

Este debe considerarse como un proceso de mejoramiento y retroalimentación constante, orientado al mejoramiento de su economía, eficacia y eficiencia. La administración del talento humano debe enfocarse a la selección y formación de buenos profesionales cuya remuneración se fije bajo principios de equidad, igualdad y proporcionalidad.

A esto se suma la retención de los servidores públicos más valiosos a través de otro tipo de beneficios no remunerativos relacionados con la calidad de vida laboral, la inclusión de los trabajadores como motores de innovación en la empresa, oportunidades de progreso y formación profesional para el desarrollo de competencias. Todo esto orientado al aumento del grado de satisfacción y compromiso del empleado con su empresa, logrando mantener un vínculo más tranquilo en la organización que labora, donde el ambiente laboral se vuelve cómodo.”

5.1.3. Objetivos Globales de la Comunicación Interna.

La Comunicación Interna tiene objetivos claros los mismos que te conllevarán a lograr éxitos en los diferentes intercambios de información sea esta de cualquier índole, es por ende que se tomaron los objetivos según Capriotti, Paúl(1998:6) exponiéndolos de la siguiente forma.

➤ Capriotti, Paúl(1998:6-10) “**A nivel relacional:** Es aquella que busca establecer relaciones entre empleados y empleadores, entrelazados entre todos los niveles organizacionales que fuesen compuesta a la entidad. Lo que conllevará a mantener un orden y conocimiento de quienes están en marcha de logro del mismo objetivo organizacional, empleado en toda entidad con o sin fines de lucro, este nivel conduce al desempeño eficiente”.

➤ Capriotti, Paúl(1998:6-10) “**Nivel Operativo:** Circulación e intercambio de información entre todas las áreas de la organización, logrando así un funcionamiento más ágil y dinámico entre el personal que labora en la entidad obteniendo como resultados coordinación entre las mismas”.

➤ Capriotti, Paúl(1998:6-10) “**Nivel Motivacional:** Es la iniciativa del gerente en motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a establecer un clima de trabajo agradable, que ayude en la calidad del servicio, productividad y competitividad de la entidad”.

➤ Capriotti, Paúl(1998:6-10) “**Nivel Actitudinal:** Se intenta obtener la aceptación e integración de los empleados, en valores y fines globales de la organización, con la finalidad de buscar y mantener una imagen favorable de la empresa conjuntamente con los miembros que la integran”.

De lo anteriormente expuesto los autores del trabajo investigativo expresan que los objetivos de la Comunicación Interna son claramente la parte medular de la integración de toda una organización, donde nadie es más ni nadie es menos, si la

comunicación se maneja de esta forma las entidades de cualquier tipo que fueren se organizarán y lograrán con más rapidez llegar al éxito, es decir, al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

5.1.4. Tipos de Comunicación Interna

Es de importancia destacar los tipos de comunicación interna para mantener un orden más claro de la información que se debe dar, tanto interna como externa de una organización sea esta pública o privada, las mismas que contienen las herramientas para ser implementadas, toda información debe ser manejada en la empresa sea esta del tipo que sea debe ser manipulada con responsabilidad compartida donde se trabaja conjuntamente en logros de metas organizacionales específicas.

5.1.4.1. Comunicación Ascendente.- Según García Jiménez Jesús (1998:15) consideró que la Comunicación Interna en este tipo “Es aquella cuyo funcionamiento empieza desde abajo hacia arriba en la jerarquía organizacional, es decir nace en los colaboradores y se dirige en diferentes caminos, de acuerdo a su funcionamiento”.

Según lo antepuesto los autores expresan que la Comunicación Interna es tipo ascendente ya que parte desde que se crea la organización, es allí donde se empieza a entrelazar la comunicación, dando resultados a quien les dio la oportunidad de emprender sus habilidades; este tipo de comunicación tiene sus herramientas de empleo como lo son: entrevistas, programas de sugerencias, mecanismo en el período interno los mismos que permiten receptor una información precisa y en el tiempo preciso.

5.1.4.2. Comunicación Descendente.- García Jiménez Jesús (1998:16) “Es aquella que se efectúa lo contrario que la ascendente, es decir, se realiza de arriba hacia abajo según su jerarquía, en sí este tipo de comunicación es la relación

personal, seguida a la par de la utilización de soporte digitales y escritos, este tipo de comunicación es básico y tradicionalmente utilizado el mismo que surge de la alta gerencia o dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores”.

De lo manifestado por el autor se manifestará que este tipo de comunicación es aquella en la que el gerente se preocupa por las determinadas funciones que realizará el personal con quien labora, manteniendo bien claro y elaborado el manual del empleado, diversas comunicaciones escritas y más herramientas que le permitan conocer a él sobre la realidad y eficiencia de sus empleados, el ser descendente le da la facilidad de identificar quien está aportando y quien no a la organización, tomando medidas correctivas eficientes con el único objetivo lograr la eficiencia laboral.

5.1.5. Funciones de la comunicación Interna.

La comunicación Interna cumple funciones que le permiten a la entidad llegar o mejorar la eficiencia en todo su rol interior, el mismo que se debe llevar a efecto para mantener tanto un ambiente de trabajo saludable como una evolución de mejora en la interactividad de todos como organización.

5.1.5.1. Implicación del personal.- Según Thomas (2002:60) expresó “La comunicación Interna tiene la función de implicar al personal es decir el mantener una relación individuo-empresa, con el único objetivo de crear en el empleado la confianza de cumplir objetivos organizacionales donde se busca un éxito grupal”.

Dando como resultados establecer una cultura organizacional, donde el empleado se encuentra seguro de aplicar su 100% de habilidades y destrezas ya que todos serán beneficiados, por el óptimo desempeño que logran dentro de la organización para quien laboran, donde se fijan no solo en objetivos personales sino en objetivos organizacionales.

5.1.5.2. Cambios de actitudes.- Thomas manifestó “Las organizaciones están envueltas a cambios continuos, por lo que todo es un cambio y es allí donde la comunicación interna juega un papel fundamental en las entidades, ya que si no existe una información clara sobre los cambios se darán más de una actitud la misma que conllevará a ser según la indagación dada” la mentalidad del ser humano debe partir de expresar con precisión lo que desea realizar por el bien tanto personal, profesional y organizacional.

5.1.5.3. Mejora de la productividad.- El autor antepuesto añadió en esta función “La comunicación Interna, si se cumpliera lograría esta gran función mejorar la productividad, mediante la transmisión de información operativa, donde los trabajadores se encuentren activos por la disposición de indagación, sensibilizando al personal respecto a los objetivos organizacionales” la comunicación interna en el logro de la productividad se basa en el flujo de diálogo entre gerentes – empleados innovando a dar soluciones eficientes en la entidad mas no problemas.

Según lo expuesto por el autor se expondrá que las funciones de la Comunicación Interna, sí se cumplieran con eficiencia se obtendría una mayor imagen y crecimiento organizacional, ineficiencia de las mayorías de entidades carecientes de diálogo lo que conllevarán al fracaso, quedando claro que para lograr el éxito se deben cumplir las funciones de implicación, cambio y mejora.

5.1.6. La Comunicación Interna en las organizaciones

Según García Jiménez Jesús (1998:2) manifestó “La comunicación interna es un patrón organizador de interacciones, adecuándose en eventos y acontecimientos, además la organización funcional que ha permanecido por mucho años ha sido aquella que cumple con funciones específicas, a medida que esta ha ido

evolucionando las organizaciones se han visto la necesidad de coordinar e integrar a todos quienes laboran en la misma”.

Piñuel y Zabala (1997:94) “ La Comunicación Interna de cualquier organización o entidad es pues, consustancial con la misma, sin embargo, el progreso de una política de ordenación, a impuesto a la C.I como una disciplina de Gestión Empresarial, al mismo nivel de mandato del talento humano, logrando a formar parte de una estrategia organizacional”.

Andrade Horacio (2005:54) expuso “El comunicador profesional tiene responsabilidad y un campo de acción mucho mayor que el de antes, contribuyendo a obtener una organización que apoya su trabajo, comprometiéndose a ser un gerente que constantemente se actualiza para entender lo que pasa en el mundo, su país, en su empresa y en su profesión”.

Según lo antepuesto los autores expresan que la comunicación interna en las organizaciones son fundamental ya que de ellas depende el bien o servicio brindado, mientras exista una información clara gerente y empleados se logran objetivos propuestos más coordinación y productividad calidad y éxitos.

5.1.6.1. La Comunicación Interna en la organización y gestión de calidad.-

García Jiménez Jesús (1998:45) “La gestión de calidad no puede lograrse con independencia de la cultura organizacional” esto implica que todo parte de la comunicación todo se encuentra entrelazado en la información que se brinde en la entidad, para entender con mayor claridad, se tomarán del mismo autor las propiedades de una C.I de gestión de calidad.

➤ García Jiménez Jesús (1998:45-60) “**Continuidad:** Estudiar, analizar y entender la función de la entidad, conocer con asertividad por qué fue creada y que presentara al público, cuáles serán las posibles ofertas del producto o servicio.

- **Corresponsabilidad:** Motivar y formar al conjunto de personas para comprender y utilizar los estándares adecuados y procedimientos, creando una conciencia.
- **Responsabilidad:** en todos quienes hacen la organización donde todos son un equipo la empresa no solo la hace el gerente.
- **Acción Competente:** Es aquella donde se evalúa constantemente los resultados obtenidos, con el objetivo de comprobar si se están cumpliendo con los objetivos organizacionales, y que medidas correctivas realizar.
- **Creatividad:** Innovar en el sentido de concebir, formular y aplicar políticas, técnicas y métodos nuevos al proceso de calidad, con el fin de llevar a la entidad en su organización y en su cultura, un cambio cualitativo en su diálogo con sus empleados, clientes y mercado.
- **Objetividad:** Es la capacidad de los empleados para tratar a los clientes, es decir saber observar, escuchar y atender las percepciones, comportamientos y reclamos de los clientes internos y externos sin prejuicios y con capacidad analítica para fundamentar en su satisfacción los procesos de mejora.
- **Adaptabilidad:** Flexibilidad del conjunto de la organización y de los departamentos de la calidad en los organigramas, para agilizar la respuesta y adecuarla a la diversidad de situaciones y perspectivas de los clientes internos y externos”.

5.1.6.2. La Comunicación Interna y la Perspectiva vertical de la organización

contemporánea.- García Jiménez Jesús (1998:79) “En toda entidad moderna y competitiva es indispensable que su organización facilite la reflexión global de la comunicación interna, circuito comunicacional estrictamente que introduce contribuciones y exigencias en el concepto operativo como en la gestión de las comunicaciones”

Las organizaciones se encuentran en un mundo activo donde la mentalidad o creatividad del ser humano evoluciona es por ende que la comunicación tanto interna como externa es un diario vivir, el lograr llegar y puntualizar los objetivos.

5.1.6.3. Comunicación estratégica como herramienta de gestión.- La Comunicación Interna ha sido el fracaso y el éxito para quienes saben la importancia de la misma, unos por no aplicarles y otros por aplicarles es por ende que se estudió a la comunicación como una herramienta estratégica según Manuel Palencia (2011:15) manifestó “La comunicación Interna o estratégica juega cada vez más un importante papel dentro del mundo empresarial, de las administraciones públicas, del mundo político y en definitiva de todo el entramado que conforma la sociedad”.

Quedando en concreto que la comunicación Interna es fundamental en toda entidad donde el dialogo entre jefe y subordinados es entendible y con resultados acorde a los objetivos organizacionales.

5.1.6.4. La Comunicación Interna como modelo de Gestión.- Tomado de A. Bartoli (1998:14) “la gestión de las entidades, su estructura, alta dirección el que se encuentra íntimamente relacionado con el concepto de cultura corporativa y exclusivamente con la comunicación Interna, la misma que sirve de apoyo a la organización, encontrando aspectos estratégicos para lograr un ambiente de cálida evolución que se da en la gestión dentro de la empresa, y en general en todo tipo de planificación, la que favorecerá la extensión de la comunicación”.

Los autores de la investigación expresan que la gestión de toda organización parte de una comunicación activa con responsabilidad tanto de gerentes como subordinados, los mismos que deben estar encaminados en un solo objetivo en común, todos quienes conforman la organizaciones beben estar orientados asía una misma dirección, lograr las metas trazadas en el transcurso de la planificación financiera, donde cada uno se comprometió a dar soluciones

beneficios en la entidad donde el éxito depende exclusivamente de todos quienes se encuentran interna mente de la entidad, donde todo se repercute en la parte externa organizacional, la comunicación es la base de todo proceso empresarial logrando el éxito direccional.

5.1.7. Fundamentos de la Comunicación Interna.

Es fundamental conocer los elementos con los que la comunicación Interna debe manejarse para lograr el éxito en cualquier entidad, fundamentado en el liderazgo, misión y visión personal y organizacional, tomaremos los del autor Joan Elías y José Mascaray.

5.1.7.1. Comunicación Interna en el liderazgo empresarial. _ Joan Elías y José Mascaray (2003:190) “ El liderazgo y la comunicación son dos conocimientos básicos inherentes, por su semejanza que tiene como instrumento la integración y dinamización de equipos de personas en la entidad, de allí parte la categoría y el éxito de un líder empresarial en gran medida en su capacidad natural para transmitir mensajes a sus empleados o dirigidos profesionales, con el objetivo de detectar y escuchar todo aquello que sus colaboradores quieran trasladarse,

Su habilidad para comunicar se convierte en un instrumento al servicio de la productividad, competitividad y organización del trabajo en el que se desenvuelva” obteniendo de esto los diferentes modelos de liderazgo comunicativo.

➤ Romero Delgado Mariana (2005:100) expresó “**Modelo Autoritario:** Este es un liderazgo comunicativo donde la información es poder, es decir, se mantiene un dialogo constante con las diversas estaciones organizacionales, convirtiéndole en un gerente dominante donde todos están presto en escuchar aportar y contribuir a la productividad.

➤ **Modelo Propagandista:** Se convierte en una comunicación paternalista donde el líder se ciega solo en entidad y no se permite conocer la realidad del trabajo en equipo, todos necesitan de todos, ambiente tranquilo y abierto al cambio.

➤ **Modelo Receptivo:** Comunicación Interna tranquila donde el dialogo prevalece sobre todas las cosas, en donde se obtuviere un ambiente más real donde lo que interesa que tanto la parte interna como externa estén conectados entre sí”.

5.1.7.2. Productividad y comunicación Interna.- Cervera, Ángel Luis (2008:145) “La productividad en la comunicación interna está ligada en la innovación y crecimiento de ambas, resultando muy útil por la inteligencia de la comunicación interna profesional, con sus mecanismos de adhesión a los objetivos de la entidad”.

La comunicación Interna según los autores expresan que la productividad de toda entidad parte de la comunicación interna ya que esta es aquella que proporciona la información necesaria para que la entidad parta en una sola visión y objetivos organizacionales, encaminados a una sola misión. La fluidez de transmisión del mensaje entre departamentos es un factor dinamizador básico de todo proceso.

5.1.7.3. Riesgos por descuidar la Comunicación Interna.- Romero Delgado, Mariana (2005:78) “ La comunicación Interna es un recurso eficaz para la gestión empresarial, por las diversas actitudes negativas que todavía adoptan algunas empresas y los riesgos que puede conllevar su carencia o mala gestión, iniciamos en destacar lo fácil que es relegarla en medio de la desbordante actividad que bloquea al equipo directivo, el dejar la comunicación para otro momento –simple imposible – en lo que se espera que haya oportunidad de abordar la tarea de comunicar, partiendo desde allí conflictos que impiden avanzar en la actividad diaria convirtiéndose en una organización con estado de abandono practico”

Según lo antepuesto los autores expresan que la Comunicación Interna es el motor de toda entidad, sea esta de cualquier índole, si esta herramienta se deja a un lado se comete el error de contraer consecuencias graves que afectan a la organización y a todos quienes la integran, logrando el fracaso, y opresión de los objetivos por los que fue creada la entidad, considerando a quienes le rodean ser mediocres, cuando el simple hecho de no saludar te convierte en un gerente menos.

Añadiendo además que la Comunicación Interna es el todo en toda entidad, sin ella sería un mundo de adivinanzas y no de contundencias lo que convertiría a una organización vaga en conocimientos, el comunicar es una cultura desde siempre no se debe descuidar hay que ser precisos y solucionadores y esto se logra a través de la Comunicación Interna.

5.1.7.4. Los valores de la Comunicación Interna.- Berceruelo, Benito y Ordoñez, Miguel (2011:31) “ La Comunicación Interna no es una función solo de un departamento, sino una tarea que implica a un amplio escenario de actores es decir, toda la cadena jerárquica-donde en muchos casos se dan información falsa o se filtre información confidencial- por ende no importa el número de personas dentro de la Comunicación Interna.

Esta es aquella con responsabilidad en la comunicación de talento humano, donde se marcan las políticas, determinación del mensaje y en conclusión lleve la batuta de una sinfonía donde todos directivos, subordinados, intermedios y quien realiza la limpieza, tienen que interpretar una misma información, como un coro con múltiples voces y una sola canción, es lo mismo en el mundo empresarial todos los subordinados deben estar coordinados con los objetivos no gerenciales sino organizacionales donde todos logran el éxito”.

Los autores indican que la Comunicación Interna según el autor hace referencia a una sola melodía a un solo objetivo, misión, visión donde se busca lograr tus

metas y la de toda una organización, sin desmerecer absolutamente a nadie y muchos menos empujar a otros, todo se basa en coordinación, comunicación y deseos de superación con responsabilidad.

5.1.7.5. Barreras de la Comunicación Interna.- Berlo, (1984:156) “En toda empresa aún no se rompen los paradigmas de dar una información no valida con el objetivo de perjudicar a la entidad o la persona a cargo, formándose los supuestos malentendidos o fallas de comunicación, siendo obstáculos en el proceso de anular comunicación el lograr mantener un diálogo competente o filtrar o excluir dando una información incorrecta, tratando de impedir la fluidez y transparencia de la información”.

Los autores expresan que siempre va a ver barreras en la comunicación provocadas por los mismos que la integran o por terceros, los mismos que se pueden evitar conociendo la realidad de cada uno con los que labora.

5.1.7.6. Naturaleza social de la Comunicación Interna.

Según Chávez Pérez, Fidel et al. (2009:5) expresó “la comunicación es un fenómeno social en dinamismo constante y alteración, es decir está sujeta a los cambios de pensamiento del hombre, a las modificaciones del lenguaje a través del tiempo y a los efectos que la misma dinámica del proceso va provocando en los individuos o grupos que interactúan entre sí”

Ferrer (1994:29) “la comunicación Interna tanto en el ayer como en el hoy, es la estructura dinámica que sostiene el orden y la creatividad en el seno de la interacción social, correlacionándose contundentemente con respeto y responsabilidad de sostenimiento de opiniones acertadas, donde se escucha y se entiende a los diferentes puntos de vista dados por quienes integran el ambiente laboral interno”.

Fernández Sotelo (1990:14) “ Este hace referencia a la naturaleza social de la comunicación, describiendo cuatro características que definen a la CI en un entorno organizacional de integración y motivación conllevando a la eficiencia de procesos y personalidad.

➤ Fernández Sotelo (1990:60-70) “ **Se integra con personas o miembros:** Se relacionan con el objetivo de conocerse, es decir se necesita existir la posibilidad de reunión, para que la comunicación se vuelva realidad, manifestándose en sentido plural, dándonos una perspectiva diferente donde se proyectan diversos puntos de vista en la sociedad.

➤ **Es transaccional:** Pueden comunicarse entre sí y logran entenderse, a través del intercambio de ideas, logrando con el mismo compartir experiencias personales, si no se da la CI no habría conceptos como humanidad, fraternidad, cooperación y éxitos en las entidades, la comunicación es un todo”.

➤ **Según García, J (1998-501) “ Es Dinámica:** Porque la comunicación fluye en forma continua, es dinamismo de intercambio de pensamientos, trabajos, innovaciones e emprendimiento lo que no puede considerarse elemento inmutable en el espacio, la comunicación permite vislumbrar una cantidad de particularidades que interactúan de manera siempre dinámica, variable e irrepitible, sin el dialogo no se podría expresar la contundencia en ideas u formas.

➤ **Afecta Recíprocamente :** una vez teniendo claro el carácter personal, transaccional y dinámico de la comunicación no será difícil entender que el hombre no está solo, que hay otros seres conviviendo con él y no por instinto, teniendo conciencia de sí mismo de igual modo debe tener algún propósito respeto para los demás para de esta forma lograr ser”.

Los autores expresan que la naturaleza de la comunicación nace del momento que tomamos conciencia de que tenemos un entorno laboral, familiar, de amistad lleno de seres que desean expresar sus ideas y conocimientos.

5.1.7.7. Clasificación de la comunicación Interna.- Chávez Pérez, Fidel et al. (2009:10) “Conjuntamente con varios autores han elaborado tipologías cuyos elementos de categorización son los principales componentes para dar un proceso de Comunicación Interna y funcionamiento con variables en cada situación.

5.1.7.7.1. De acuerdo al Emisor y receptor .- Pizzolante, L (2004 – 307) manifestó “Se analiza debido al número de participantes que intervienen en el proceso comunicativo como emisores y receptores obteniendo como resultados una comunicación:

- **Intrapersonal:** es decir una comunicación consigo mismo.
- **Interpersonal:** comunicación entre dos personas.
- **Grupal:** se conforma por grupos pequeños donde le integran dos o tres personas.
- **Pública:** Comunicación directa con un equipo es decir un público.
- **Masiva:** Personas que se dirigen a un grupo indeterminado a través de diversos medios”.

5.1.7.7.2. De acuerdo al Medio.

Se considera la comunicación como recursos existentes para la transmisión y recepción de los mensajes, dando un significado, de acuerdo al medio empleado es.

- **Verbal:** Es aquella que se realiza de forma oral y escrita
- **No verbal:** La comunicación se la realiza de forma visual, auditiva, Kinésica y artefactual.
- **Electrónica:** Los recursos que la tecnología permita para establecer comunicación con otros, expresando sin restricciones sentimientos ideas emprendedoras en beneficio de algo.

5.1.7.7.3. De acuerdo al mensaje.

Romeo, M, y Roca X (2005:654) “La información se la puede dar por contenido, siendo esta pública o privada, es decir, en la una concretar un tema o asunto cuyo contenido es factible de hacerse la comunicación de los individuos, y en otra restringiendo al conocimiento de uno o varios individuos relacionados entre sí.

Por el tratamiento, el lenguaje en la comunicación puede ser culta, estándar, coloquial, popular, donde cada quien se expresa según el tiempo y el espacio dando a conocer la educación y formación personal, expresada a la sociedad en general, todo individuo tiene su forma de expresión la cual es entendida y respetada por la persona o grupo de individuos que deben dar una solución o explicación”.

5.1.7.7.4. De acuerdo al contexto.

Romeo, M, y Roca X (2005:785) Se da según el lugar, la situación social y el ambiente psicológico en el que se produce la comunicación siendo esta formal e informal, una sujeta al orden, las normas y los papeles establecidos por cierto nivel social, en cambio la otra es espontanea, más natural de acuerdo al gusto y preferencias individuales”.

5.1.8. Insuficiencia de las comunicadoras organizaciones.

Valle F. Mónica (2015:16) “La comunicación Interna en los último años recientes, las empresas e instituciones han realizado considerables inversiones para establecer la infraestructura idónea que permita el desarrollo de sus sistemas digitales de la comunicación, los comunicadores estrictamente analógicos, hoy resultan poco competitivos para las organizaciones”.

Los autores expresan que la creación de un departamento de comunicación nos invita a fijarnos metas los cuales deben reflejarse en los resultados

organizacionales los mismos que no temen en decir la transparencia de la comunicación en la entidad.

5.1.8.1 Comunicación para el desarrollo organizacional.- Valle F. Mónica (2015:37) “Una infraestructura de comunicaciones digital es la que hoy en día se ve, donde la comunicación directa se da a avances de herramientas tecnológicas, lo cual permite un nuevo desarrollo organizacional dentro de toda entidad”.

De lo antepuesto se puede expresar que la Comunicación Interna dentro de toda entidad hoy en día es directamente mediante un dispositivo electrónico donde, se acopla un nuevo cambio de intercambio de ideas, a través de videos conferencias o chats, pese a todos estos cambios queda demostrado que la comunicación sigue siendo uno de los entes más importantes en el funcionamiento de toda organización, no existen cambios ni evolución si no existiera una comunicación sea del tipo que sea, donde se demuestra la voluntad y entrega de realizar una labor que beneficie a la persona y a toda una entidad.

5.1.8.2 La comunicación Interna como medio.- Cruz Iñaki Bustíndy (2010:68) manifestó “La comunicación Interna es un medio, sí, a través del cual se parte a la evolución tanto familiar como organizacional todo ente desea expresar, sean cambios, sentimientos, proyectos, sugerencias, irregularidades o cualquier situación desea ser comunicada en forma oral, escrita o en gestos pero es comunicación, convirtiéndose en un medio fundamental en todo entidad organizada”.

Como señaló el autor la Comunicación es un medio continuo que se da espontáneamente, sintiendo el derecho de transmitir una idea fundamentada en el razonamiento, todo es comunicación nada es silencio, más que un don es la oportunidad que todo ser humano tiene de emprender los diferentes puntos de vista según sea la situación, en la que se encuentre las diferentes reacciones interpersonales.

“ La Comunicación Interna es el resultado fundamental en la mejora continua de toda organización desde los puntos de vista de emisión, es decir desde los directivos asignados, por otro lado la sensibilización al personal respecto a los objetivos de rentabilidad personal y empresarial”.⁸

Si se mantiene una Comunicación activa en toda la entidad todos partirán desde ese punto dialogado donde no existirá un pero sino una resolución favorable en la relativa, entidad promotora de grandes beneficios organizacionales en los que la organización todos encaminados a dar una sola respuesta y un solo resultado la productividad organización.

5.1.8.3. Impacto del desarrollo tecnológico en la crisis de la comunicación.-

“La comunicación Interna en el talento humano es continua y se comparten dimensiones similares, teniendo como objetivo distintos pensamientos es de allí donde parte la comunicación interna siendo importante la creación de un departamento de la comunicación de la empresa.

Teniendo épocas de crisis, de cambio de cierto desacuerdo, donde es allí cuando todos estos elementos cobran tal relevancia contra todos quienes integran una organización, jugándose mucho hasta su propia supervivencia de entidad, donde más se precisa la comunicación fundamental, ya que este parte de la actitud de toda la parte interna de la entidad que uno creo para el logro de objetivos en comunes, superación personal y éxito organizacionales.

La Comunicación Interna, la gestión de C.I se encuentra en crisis hoy en día la gestión, es la más perjudicada ya que todo dialogo debe ser gestionado para logro de objetivos organizacionales, pues el mantener un personal informado, siempre estará brindando una información contundentes de todos los servicios que esta preste, logrando la efectividad y procesos de calidad organizacional ”.⁹

⁸ <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>

⁹ <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>

De lo antepuesto se puede manifestar que la Comunicación Interna nace como una herramienta indispensable en la organización, donde una sola información mal dada traerá consigo graves consecuencias para la empresa y lo más consiente para los mismos empleados.

5.1.8.4 Nuevas herramientas en comunicación organizacional. Laudon, Kenneth C., Laudon Jane P. (2012:247) expresó “ En el pasado las empresas utilizaban dos tipos fundamentalmente distintos de redes de comunicación, las redes telefónicas y las redes computadora, en un principio, las redes telefónicas manejaban la comunicación por voz.

Las redes de computadora se encargaban del tráfico de datos, todo esto fue evolucionando y gracias a la continua desregulación de las telecomunicaciones y a la innovación en la tecnología y a la información dada por el individuo, las redes telefónicas y computacionales están convergiendo en una sola red digital que utiliza estándares basados en internet y equipos compartidos.

Las redes de comunicaciones tanto de voz como de datos también se han vuelto poderosas, más portables y menos costosas por ejemplo: la velocidad de conexión a internet típica en el año 2000 era de 56 kilobits por segundo, pero en la actualidad más del 60% de los usuarios de internet en América latina tiene conexiones de banda ancha de alta velocidad que ofrecen las compañías de telefonía y tv por cable donde cada vez más se utilizan la plataforma inalámbrica más empleadas”.

La implementación de la tecnología en las organizaciones ha logrado que no se quede en una sola cosa, se logró a innovar y a llegar más allá de un entorno nacional, la comunicación interna es aquella herramienta innovadora del ser humano que está en constante misión y visión de producir mejores alternativas de trabajo, donde todos estén integrados con el mundo donde nada se queda allí esperando, sino aquel que escucha opina y direcciona una gran voluntad de hacer

y saber hacer, todo indica que la comunicación interna es el motor que le permite a quien integra a la entidad en expresarse.

La comunicación Interna va más allá de un equipo de trabajo, va en participar de ese equipo, de dar paso a nuevas alternativas, romper paradigmas que son los que no han permitido que las entidades progresen el estar sometidos a una sola cosa.

5.1.8.5. Nuevos escenarios de la comunicación interna.

García Jiménez Jesús (1998: 67) manifestó “La comunicación de hoy en día es el fracaso y el logro de grades objetivos es por ende que la dirección de toda entidad debe estar orientada al logro de resultados y objetivos organizacionales empleados en la eficiencia.

Hoy más que nunca el motor de la economía no es la industria sino la fuerza que esta tenga en la comunicación interna de la misma, el mantener una información contundente de lo que se va hacer, direccionar monitorear y los resultados que se pretender alcanzar”.

“Es necesario diferenciar entre mantener y gestionar la Comunicación Interna, la misma que es responsabilidad de mantener canales de comunicación abiertos en todos los agentes de la empresa, con él único objetivo de mantener una comunicación activa y contundente en toda la entidad capaz de lograr la calidad organizacional, empleada en una direccional competente con ejecución de resultados eficientes y competentes, la comunicación es fundamental en toda entidad dispuesta a emprender el cambio ”.¹⁰

De lo antepuesto los autores manifestaran que la Comunicación Interna se desenvuelve en el escenario de la vida diaria, puntualizando el escenario

¹⁰<http://aptitus.com/blog/clima-laboral/%C2%BFpor-que-es-importante-la-comunicacion-interna-alejandra-velez-comparte-excelentes-recomendaciones>.

organizacional donde el primordial dialogo entre departamentos y subordinado es fundamental para que no se corte la comunicación existente.

5.1.8.6. Efectos principales de la inadecuada comunicación en las empresas.

Cervera Fantoni Ángel Luis (2008:65) “ El desconocimiento de los avances tecnológicos es uno de los efectos principales de la comunicación de las empresas la innovación al cambio, jefes que no quieren dar paso a nuevas alternativas, desaprovechamiento del potencial humano, falta de especificación de funciones distorsionando la función orgánica.

Creación de un sistema comunicacional informal debido a las carencias de la estructura formal, donde se distorsiona la verdad de los hechos o sucesos que se están dando dentro o fuera de una organización, lo que conlleva a conflictos organizacionales donde se perjudica a un todo.

La cultura corporativa, identidad corporativa y empresarial se están dando a conocer donde pasan por alto la comunicación interna, dando resoluciones sin tomar en cuenta que este podría traer consigo no buenas alternativas de producción y no logro de los objetivos organizacionales, la CI es una herramienta fundamental en toda entidad visionaria al logro del éxito tanto personal como entidad emprendedora”.

Los autores expresan que la Comunicación Interna como ya lo sabemos es un todo, si esta no se da correctamente generaría un sinnúmero de problemas donde los más débiles pierden el interés y parten en nuevas alternativas de emprendimiento, y los que eran supuestamente superior solo se quedan estancado sin lograr la meta por la que fue creada, dicha organización culpando a todos menos a sí mismo; en el funcionamiento de toda organización lo fundamental es comunicar, escuchar, opinar y argumentar nuevas ideas que sean aplicadas y útiles para el crecimiento tanto personal como de la misma empresa, conociendo esto es

difícil entender como una entidad pierde este gran requisito en el logro de sus objetivos, luego no solucionan sino que despiden, al reflexionar vez a tu mismo empleado que despediste como gerente y haciendo las cosas como deben ser innovando con responsabilidad y emprendiendo nuevas cosas para la organización en que labora, y es allí cuando recién dices tuve la oportunidad de escuchar y no escuche él me iba a comunicar y no le di la oportunidad, una comunicación es el todo donde nadie es más ni nadie menos y no es un grupo organizado es un equipo organizado.

5.1.9. La Comunicación Interna no es un “Lujo” ni un “Extra”.

Según Romero Delgado Mariana (2005:67) manifestó “Las entidades de cierto tamaño, se crean con el objetivo de mantener viva la comunicación Interna volviéndose esencial esta herramienta en la aplicación de una comunicación activa direccional entre jefes y subordinados.

La comunicación interna no es opción es una solución además es el extra exclusivo de las grandes entidades, el ignorar que el dialogo no es fundamental se influye en alto margen de dificultades las mismas que se reflejaran en los resultados organizacionales”.

Los autores expresan que todo gerente debe tener claro que la comunicación interna no es algo que se debe dejar al último, es el motor de todos quienes conforman el entorno interno de la organización para mantener una exclusiva información en el entorno externo, y no solo obtener sin dar una información valedera en objeto de motivación de toda la organización, un jefe debe dar confianza, seguridad, apoyo a su entorno desde allí parte la Comunicación Interna creando un clima de trabajo ameno con oportunidades de expresión y solucionador de problemas que puedan existir en que cada jefe sabe hacer.

5.1.9.1. Comunicar es igual a liderar.- “El liderazgo y comunicación van de la mano, afirmando que la forma de comunicar es la forma de dirigir, es decir si los gerentes no saben cuidar a sus equipos de trabajo, difícilmente podrán dar respuesta satisfactorias a los demás, se afirma que la comunicación no se puede dejar en el tejado, hay que dejar claro de una vez por todas que la C.I deje de ser la última en aplicarse.

La Comunicación Interna ayuda a reducir la incertidumbre y evita los temibles rumores elemento peligroso para toda organización, ya que esta trae consigo situaciones complejas de diferente naturaleza, motivándonos a que lo primero que llegue sea una información contundente precisa que sea creíble no conviene ocultarse en tiempos de crisis, palabra que atemoriza a todo los directivos de la organización pensando que cuanto menos información ofrezcan es mejor, donde la realidad es diferente”.¹¹

De lo antepuesto se puede indicar que la comunicación es el resultado de un liderazgo con eficiencia, donde lo que se transmite es realizado con mayor rapidez, siempre y cuando sea dada con claridad y exactitud, todo depende del mensaje transmitido, es de allí donde parte la creatividad humana logrando enmarcar una respuesta de evolución.

Un líder es un ente activo que se interesa por conocer las necesidades de su equipo de trabajo, si se están cumpliendo los objetivos, que dificultades se le han presentados y como pueden resolverse, es un solucionador donde da oportunidades a quienes están a su alrededor de emprender lo más posible de sus habilidades en beneficio personal y organizacional, El actuar con eficiencia es saber comunicar y liderar, es trabajar en conjunto donde lo que se dice se hace con exactitud y firmeza, donde no existen barreras para lograr el objetivo deseado,

¹¹Repositorio <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>

exclusivamente la única barrera es uno mismo, donde todo depende de tu mente y corazón.

5.1.9.2. Comunicación e información. -“La comunicación Interna es aquella que no se debe confundir con la información, van de la mano sí pero no son lo mismo, la primera necesita una respuesta, una relación, atmósfera, la misma que se puede realizar de forma vertical como horizontal, la segunda consiste en la simple transmisión del mensaje, donde el liderazgo se manifiesta en la actitud.

La información es lo que el comunicador va a transmitir a un equipo o grupo de trabajo, van de la mano por que una guía y la otra te trasmite lo que debes realizar, consideradas una herramienta fundamental en el proceso de toda organización incluyendo el dialogo pertinente en la situación adecuada precisa y concisa”.¹²

De lo antepuesto los autores expresan que se requiere un buen desenvolvimiento de dialogo o facilidad de palabra para transmitir la información o el mensaje, que se va a dar a conocer a un determinado público, siendo este preciso y conciso y fundamentado con argumentos reales, sean estos solucionarios de alguna problemática o situación.

La Comunicación Interna es el ente principal de transmitir a quienes se encuentran en su entorno lo que se pretende lograr, un plan estratégico, los cambios continuos a los cuales están inmersos las posibles situaciones, plan de mejora, plan de evolución, empleados motivados con objetivos personales, correlacionados con los organizacionales, mientras mejor sea su desempeño mejor será el resultado personal u objetivo personal a alcanzar, donde no solo los directivos o gerentes.

5.1.9.3. Ventajas de la comunicación Interna.-Según Romero Delgado Mariana (2005:456) “La comunicación interna es el motor del rendimiento personal, en forma equitativa ordenada y justa, permitirá a quienes se encuentran en la alta

¹² Repositorio <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>

gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de las administraciones de recursos humanos entre las ventajas :

- Mayor desempeño laboral
- Permite realizar las diversas acciones en materia personal, como traslados colocaciones reubicaciones.
- Establecer planes de capacitación y entretenimiento de acuerdo a las necesidades
- Restablecimiento de la comunicación en las organizaciones
- Contribución al logro de los objetivos organizacionales
- Integración de gerentes y subordinados”.

La comunicación interna nos da ventaja resolutive la cual nos conlleva a dar una solución a los diferentes comentarios sin argumentos que se dan al dar un mensaje diferente, más aun cuando gerentes no comparten con sus subordinados las visiones organizacionales.

Una estrategia de comunicación interna no será más efectiva porque se utilicen medios espectaculares de comunicación, sino que lo relevante es la calidad, utilidad y creatividad de los mensajes, en los que se puntualiza la realidad del desempeño de sus trabajadores.

Para que la comunicación interna funcione se debe dar el ejemplo. Como líderes de una organización, los directivos y dueños de una empresa deben actuar acorde a lo que comunican a sus empleados, si se pide comunicar abiertamente graves problemas que se puedan encontrar, entonces los directivos deberán hacer lo mismo, toda entidad parte en una actividad organizacional controlada y direccionada.

5.1.9.4. Desventajas de la comunicación interna.- Gonzales (20001: 456) expresó “Así como se obtienen ventajas competitivas trae consigo un sinnúmeros

de desventajas debido a la no aplicación de las mismas entre ellas tenemos las siguientes en un plano totalmente instructivo en conversión:

- Fuga de información organizacional, la misma que se da al no tener una sola línea de comunicación e información.
- Conflictos entre gerentes y subordinados
- Bajo rendimiento en productividad y eficiencia laboral.
- Desacuerdos en argumentación de quien tendrá la razón”

Las desventajas de la comunicación Interna ha conllevado hasta tomar malas decisiones donde el liderazgo no funciona y la voz de mando solo es eso, en lo que un comunicador organizacional debe integrar a toda la entidad al dialogo.

Las herramientas son los medios que se utilizan para comunicar, mientras que las tácticas son la manera en que se usa la herramienta; Por ejemplo, desayunos colectivos es una herramienta mientras que invitar trimestralmente a todo el personal de la empresa a un desayuno colectivo es una táctica, que es necesario y funciona en la entidad.

5.1.10. Comunicación Interna del siglo XXI.

“ Es fundamental destacar que la comunicación Interna ha ido mejorando según los tiempos donde se puede indicar que desde los 90 del siglo XX constituyó una periodo de impulso para el anómala de la estallido de la averiguación, en ella, surge Internet con un desconcierto de inquisición sin precursores, la industria editorial se democratiza a niveles antes insospechados; estadísticas recientes constituyen que en Internet, existen más de 3.000 millones de páginas, que crecen a un ritmo aproximado de 7 millones de páginas nuevas cada día, el buscador más

potente aprovechable en la red posibilita acceder al 40 % de toda esa información, el alcance medio de los buscadores cotidianas es de apenas el 1 % del total.

Lo que ha conllevado a que exista una desinformación entre los que laboran dentro de cualquier tipo de entidad, las mejoras de la comunicación aun no llegan a su auge debido a los paradigmas existentes, por la mayoría de los dueños de las empresas en el mundo.

En donde los directivos actualmente se encuentran abrumados de un sinnúmero de documentos viéndose obligados a utilizar los medios de telecomunicaciones avanzados al mejoramiento de los diferentes procesos, en una actividad organizacional.

El sano desempeño de las ordenaciones de la actualidad, sumergidas en la sociedad de la información está, en gran medida, explícito por su capacidad para crear valor por medio de la recurso de los retos que plantea el entorno, mediante la personalización y beneficio de los flujos de indagación lucrativas, que aportan valores a sus disposiciones y faenas cotidianos, es decir, mediante la gestión de la información y el conocimiento.

Toda entidad crea su propia sima donde aspira competir con éxito en el entorno actual debe aprender a aprender, debe hacer explícitos las técnicas que permiten unir la información oportuno y relevante de que dispone, debe aplicar con creatividad e iniciativa las experiencias y el saber que ofrecen, en primer vocablo, sus propios integrantes, sus proveedores, los grupos de interés y los clientes, es decir, la sociedad en su conjunto y más específicamente aquellos sectores en los que dicha organización actual donde lo importante es llegar a satisfacer las necesidades de sus clientes ”¹³,

En la actualidad, con un mercado golpeado por la crisis y con una huelga que no sabemos si obedece a motivos laborales, políticos o estratégicos, el equipo

¹³ [dhttp://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352006000100002PDF](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352006000100002PDF)

humano debe encontrar en la comunicación interna de su empresa soluciones, o al menos elementos de reflexión constructiva y positiva de la situación real que atraviesa. La política de transparencia seguida por las compañías debe reflejar, ante todo, la verdad de la situación empresarial y las posibles incidencias de una decisión errónea.

Cuántas veces nos informamos por los medios de comunicación de diferentes supuestos, como que nuestra empresa está atravesando una importante crisis económica, que se va a llevar a cabo un recorte de plantilla o que corre el rumor de que la compañía está inmersa en un importante proceso de fusión, sin que la empresa haga uso de los muchos beneficios que reporta una buena comunicación interna.

Estoy convencido de que las empresas son un fiel reflejo de lo que es su equipo humano, por ello, ha llegado el momento de pasar a la acción; es imposible manifestar que la comunicación no es importante en la organización y algo exclusivo de las grandes empresas, de ahí que sea uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI.

Las organizaciones en su mayoría desconocen o pasan a segundo plano la comunicación interna lo que fundamentalmente proporciona resultados. Por ello, he considerado conveniente indicar las posibles áreas de mejora que toda empresa debe aplicar en su estrategia corporativa interna, máxime en estos momentos tan necesitados de una gestión transparente y reflexiva:

- Mantener el rumor fuera de nuestros canales de comunicación.
- Las compañías deben facilitar la mejor información empresarial, máxime en los momentos que atraviesan en la actualidad.
- La fluidez de la comunicación en ambos sentidos debe ser ágil y positiva.
- Se deben utilizar el mayor número de herramientas posibles, potenciando las nuevas tecnologías.

- No se deben permitir departamentos “aislados” aunque su permanencia en la compañía sea esporádica. Hablamos principalmente de los equipos de venta.
- La responsabilidad social corporativa debe dejar de ser pura teoría y convertirse en una herramienta motivadora del equipo.

5.1.10.1. Comunicación interna como un compromiso de todos.

Berceruelo Benito (2011: 87) manifestó “ Cuando se habla de Comunicación en general o comunicación Interna en particular, muchos empresarios opinan todavía en los antiguos mecanismos convencionales de gestión de publicidad y desean actuar y seguir actuando como siempre lo han hecho en este campo, primero eligen una buena publicidad que les convenza, convocan su plan mayor y luego dan a sus ejecutivos una breve explicación de lo que pretenden lograr con los anuncios, después aprueban la creatividad, luego autorizan presupuesto y se limitan en que los publiquen.

Una vez hecho esto esperan que lo publicado tengan su efecto positivo en las ventas, lo que seguramente consiguen en ocasiones, el problema está en que hay otras alternativas que se pueden lograr con la comunicación interna, aunque no funciona así, no basta con contratar a un buen proveedor o fijar un buen equipo de comunicación o asignarle un presupuesto y esperar que la comunicación con trabajadores de sus resultados.

Si este equipo directivo no es plenamente consistente de la necesidad de involucrarse en el ejercicio de la comunicación interna es muy difícil que se obtenga resultados óptimos, el éxito de la comunicación depende esencialmente de la actitud de la alta dirección, del compromiso real para que los diferentes públicos conozcan nuestra compañía, con el único objetivo de que se sientan partícipes de ella, compartan los logros y confíen en el producto o servicio brindado, los líderes deben involucrarse en el proceso, dedicarle tiempo y medios, estimular que la comunicación forme parte del estilo de la casa empresarial,

equipo de profesionales de la comunicación, bien calificados con directivos que participan en su desarrollo y “se lo cree” constituyendo la verdadera y única clave del éxito en comunicación”.

5.1.10.2. Conciencia de la comunicación interna.

“No hay ningún sistema de comunicación eficaz si no se convierte en un estado de espíritu para todo quienes están en la compañía, hay que generar conciencia de comunicación, es necesaria la voluntad política de comunicar, esto define el alto componente de filosofía organizacional que debe permanecer política de comunicación interna, encontrando en ella dos aspectos claves; primero tener la idea de voluntad, la intencionalidad y la puesta en marcha de una actividad comunicativa interna que sea abierta amplia y participativa.

Por otro lado nos encontramos que debe tener una clara identificación de la necesidad que la comunicación sea una parte inherente a la entidad, una forma de llevar adelante las tareas, los procesos o las decisiones de la compañía, y no solamente un instrumento de transmisión de la información.

De esta forma la organización adquiere una dinámica y un estilo particular, organización comunicante, adoptando una conciencia comunicativa fuerte en todos los niveles de la entidad, desde la gerencia general hasta los empleados de contacto con el público”.¹⁴

Es fácil juzgar sin conocer, el concientizar al dialogo es el primer paso para encontrarnos con nosotros mismos, dándonos respuestas de los que para nosotros era lo más complicado, donde se buscan culpable cuando estas frente a ti mismo, cuando no hay más que explotar y sin embargo, sigue lo mismo, por el simple hecho de no comunicarnos a nosotros mismos que he hecho bien o mal que hay que mejorar como debo actuar frente a mi entorno, que resoluciones, alternativas

¹⁴ Repositorio <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>

debo implementar. Lo primero es reconocer si fallé, pero es tiempo de comenzar no se puede perder el esfuerzo, el sueño de un equipo que vino con la predisposición de sumar y no he dado paso a esas mentes lucidas, Comunicación Interna y externa la base de ser.

5.1.10.3. El costo de comunicar.

“Una de las dificultades que un responsable de comunicación interna tiene, es el justificar una inversión para un plan de comunicación con los empleados, ya que es un coste importante para la entidad y no tiene un efecto claro y visible de carácter inmediato.

Consistiendo este en la realización de acciones de comunicación a nivel interno donde se justifica y defiende vínculos directos al coste que implicaría no comunicar, o bien comunicar de forma ineficiente, incoherente, o defectuosa, donde en varios casos el coste que implica comunicar es inferior al coste que se tendría por no comunicar,

Se debe conversar a la dirección de la organización de la importancia, rentabilidad que puede tener realizar una comunicación activa y eficiente a realizase internamente, ya sea en situaciones de funcionamiento interno, como también de los resultados económicos que se puedan derivar de ese mejor funcionamiento interno, logrando que la CI se observe como inversión de recursos, para el mejoramiento de los resultados y funcionamiento de la empresa”.¹⁵

Todo tiene su coste y la comunicación Interna no es la excepción se debe buscar los medios necesarios para que tanto gerente como empleados se encuentren activos en la comunicación de la información del diario laboral, donde siempre se requerirá una autorización, permiso situaciones de emergencia, donde lo más eficiente es actuar con inteligencia y manteniendo a los superiores informados

¹⁵ repositorio <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

para que tomen las medidas necesarias en el tiempo necesario no cuando algún mal no tenga remedio. Es importante que cada entidad cuente con un departamento de relaciones públicas donde te conllevará a dar soluciones a situaciones inesperadas.

5.1.11. Comunicación interna en la banca pública de Chone

Según el Banco Nacional del Fomento tiene como misión impulsar con la participación de actores locales y nacionales, la inclusión, a positividad y control social, mediante la prestación de servicio financiero que promuevan las actividades productivas y reproductivas del territorio para alcanzar el desarrollo rural integral.

Tiene como visión consolidarse como la institución articuladora del desarrollo rural, mediante la provisión de servicios financieros confiables, eficientes y eficaces, que promuevan en el espacio rural el desarrollo de las familias, comunidades y sectores productivos estratégicos para el país.

El mismo que practica los valores de honestidad, innovación, pro actividad, responsabilidad, calidad de servicio, trabajo en equipo, pertenencia, los mismos que han llevado a AL Banco Nacional del Fomento una de las entidades con un alto de eficiencia laboral y reconocimiento.

El Banco Nacional del Fomento se encuentra brindando unos servicios con eficiencia y efectividad logrando grandes estándares de efectividad a nivel nacional, es uno de los mecanismos fundamentales con que cuenta el sector público

Es uno de los mecanismos fundamentales con que cuenta el sector público para la consecución y orientación del desarrollo económico y social del país, financiando proyectos de inversión estratégicos, canalizando recursos hacia actividades y

regiones prioritarias, apoyando obras públicas de alto contenido social y proporcionando asesoría técnica. Se integra por los Bancos de Desarrollo y los Fondos y Fideicomisos de fomento.

Nivel Ejecutivo: Este corresponde en cumplir y hacer las políticas fijadas por el directorio la relación de autoridad es directa sobre los niveles asesores, auxiliar, operativo y sobre la unidad de auditoría interna, conformado por Gerencia General y subgerencia general.

Nivel Directivo: Considerando Directivo representa el más alto grado de la estructura de la Institución; orientará y dirigirá la política del Banco; su relación de autoridad es directa respecto del nivel ejecutivo y sus decisiones se cumplen a través de éste.

Nivel Asesor: El nivel asesor absuelve los requerimientos de consulta de los niveles directivos, ejecutivo y operativo su relación de autoridad es directo con los niveles directivos y ejecutivos e indirecta con los otros niveles conformado por comisiones, comités, asesores de la administración superior, auditoría interna, asesoría jurídica.

Nivel Auxiliar: El nivel Auxiliar prestará ayuda en el funcionamiento de los otros niveles y estará representado por la unidad de Secretaría General, brindando un servicio a la colectividad donde el beneficio es interno y externo organizacional.

El nivel Operativo ejecutará las políticas y los programas de los trabajos fijados por los niveles Directivo y Ejecutivo, tendientes a la consecución de los objetivos del Banco. Estará conformado por las siguientes áreas:

Gerencia de Crédito, de operaciones, de Finanzas, Gerencia Administrativa, Gerencia de riesgo, Gerencia de tecnología de la información, Gerencias Zonales,

Micro finanzas, Marketing, Comercialización, Talento Humano, desempeñándose con eficiencia.

5.2. Desempeño Laboral.

El desempeño laboral según Chavenato (2000:359). “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr las metas que toda organización se plantea en el inicio de sus actividades organizativas.”

Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994:89), “consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.”

Snell, Scott, y Bohlander, (2013:478) manifestó “El desempeño laboral juega un papel fundamental en las organizaciones son estas el motor de logro de los objetivos organizaciones, es por ende que se requiere de una entrega del 100% en la labor que realice”.

Según los autores de esta investigación se puede determinar que las organizaciones deben tener una estructura eficiente de servicio, para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño del personal, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del empleado, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

5.2.1. Importancia del desempeño laboral.

Caligiore y Díaz (2003:132) “La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores.

Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización, entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, este es el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y eficiencia, en el desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización.”

De acuerdo a los diferentes puntos de vista se puede indicar que las organizaciones están conformadas por todos quienes laboren en la entidad, por lo tanto, todos son parte de la misma, cualquier decisión ayudaría o perjudicaría, los objetivos predispuestos.

5.2.2. Objetivos del desempeño laboral.

El desempeño laboral es la fase principal de una organización, lo más importante es llegar a cumplir los objetivos propuestos, entre ellos tomaremos los propósitos administrativos Kanawaty, George (1998: 897).

- “Motivar al personal en integración.
- Fortalecimiento de sus conocimientos.
- Mantener al personal activo.
- Tomar en cuenta las opiniones del personal.
- Dar incentivos al personal”.

Los autores manifiestan que el objetivo del desempeño laboral es buscar la superación personal y organizacionales y estos van de mano todo se podrá lograr con mayor eficiencia donde nadie trabaja aislado de los demás donde son un equipo comunicativo u organizado; el proporcionar retroalimentación del desempeño a través de capacitaciones continuas donde lo más importante es dar al

empleado una misión y visión por enfrentar, con conocimientos claros y solucionarios en el marco laboral.

Conocer cuáles son las fortalezas y las debilidades de cada uno es allí donde se empieza a trabajar con eficiencia que comuniquen, en que son hábiles cuales son las necesidades y en que me puedo desempeñar mejor, cuando se ponen en marcha las habilidades de cada uno y esas debilidades las convierte en fortalezas estas logrando superarte a ti mismo.

Es muy importante que como gerente reconozcas los logros personales de tus empleados es allí donde ellos se dan cuenta que estás dando significado y valor lo que está realizando que si está siendo un ente productivo en la organización encaminando a la motivación.

Tomar en cuenta las opiniones del personal que labora ya que ellos te darán la aportación más eficiente, puesto que son los que palpan más la realidad de la situación según la tarea dada, son ellos los que te sugerirán los mejores correctivos a implementar.

Se debe crear un ambiente de trabajo ameno donde todos se comuniquen con facilidad y no tengan miedo de expresarse por el simple hecho de que me van a despedir, es más que necesario dar un clima participativo donde la necesidad de mejorar esta continua y segura, donde el mayor sistema correctivo es el factor humano el que labora diariamente con el objetivo de lograr la superación personal y organizacional.

Los objetivos del desempeño laboral parten de la comunicación que exista tanto gerente como subordinados donde nadie es más que nadie, donde el gerente vive con sus empleados la realidad de sus actividades diarias donde conoce la situación desde cerca, donde se fijan metas y se dan resultados, solo se podrá juzgar el desempeño si estas allí donde lo difícil es atreverse a hacer, es allí donde te darás cuenta quien está en lo correcto y quien no, y como gerente tomaras las mejores decisiones. Desempeño laboral objetivo principal de cada uno de quienes forman

parte de una organización, la ilusión de lograr grandes metas a través de una sola misión.

5.2.3. Desempeño laboral como proceso administrativo y evaluación.

El desempeño laboral es un proceso administrativo donde se toma la correlación que existe tanto la alta gerencia como los de media con los que laboran en la misma con quienes hacen posible que un objetivo o varios se cumplan en beneficio del crecimiento organizacional y personal.

5.2.3.1. Sistema de administración del desempeño laboral.

Snell, Scott, y Bohlander, George (2013: 507-750). Expresó “El desempeño laboral es la técnica que adquiere un gerente para adquirir y desarrollar empleados de primer nivel, capacitarse y desarrollarse ellos, son continuas en la mayoría de las organizaciones, pero como los gerentes miden esto:

- **Administración del desempeño:** Es el que se lleva a cabo en un entorno cálido es decir creado por el ambiente laboral, este medio es aquel que beneficiara en el control de la entidad.

- **Valoración del desempeño:** Como complemento generado al final que se da al empleado por los resultados obtenidos en su desempeño, de acuerdo al desenvolvimiento del mismo, comprometido con la organización y consigo mismo, brindando resultados competitivos.

El reconocimiento al empleado por parte del empleador es fundamental la comunicación activa, manteniendo una clara visión de la organización, creando empleados comprometidos y capaces de dar lo mejor por la entidad en la que trabaja, el desempeño nace como una necesidad de llegar a ser un ente de cambio.

5.2.3.2. Estrategias continuas del Desempeño Laboral.

Schultz, D.P. (1991:578) En toda entidad es fundamental mantener estrategias de mejoras al desempeño, las mismas que deben estar encaminadas a fortalecer la confianza y desenvolvimiento de cada uno de quienes integran la entidad el desempeño laboral en si es el resultado de las acciones realizadas por los mismos”.

Los autores indican que las estrategias del desempeño laboral son las necesidades de toda gerencia el mantener un personal capaz de desempeñarse en toda área en mando, en donde se espera obtener resultados pertinentes y contundentes y en un tiempo oportuno logrado por la comunicación y desempeño de los mismos.

Los cambios se dan continuamente los avances de permutación de dictámenes donde se buscará dar una respuesta concluyente si es que hay aprietos, o determinar nuevas metas a lograr, la idea no es estancarse es avanzar llevar la comunicación organizacional demostrada en un excelente desempeño laboral, donde una sola idea puede lograr grandes éxitos.

El desempeño laboral no es más que las capacidades del ente humano en un reto predispuesto a la obtención de resultados que beneficien tanto personal como organizacionalmente de una meta a alcanzar, todo parte de un inicio a un final satisfactorio con resultados eficientes y de calidad.

5.2.3.3. Evaluación del desempeño laboral.

Según los conocimientos de los autores indican que es fundamental mantener un personal constantemente capacitado y evaluarles en su desempeño con el único objetivo de dar soluciones a las diferentes problemáticas que podrían darse en el entorno interno de la organización, ocasionando un desequilibrio en el desempeño de los subordinados.

Medición del desempeño: según Alles, Martha (2008:751) “ el derecho del empleador para juzgar y premiar o castigar, es un beneficio para el empleado ya que contribuye al progreso de su carrera y un instrumento clave para la empresa que le permite coordinar el capital humano con sus estrategias y su visión”.

Lo antepuesto indica que el empleador al medir las capacidades de sus empleados, es visto hoy en día como un beneficio al lograr ascender a un rango más significativo en la entidad, donde se premia sus conocimientos a través de resultados eficientes y comunicativos entre gerente y empleado.

5.2.4. El Propósito de la medición del desempeño laboral.

Según el autor Bernardez, Mariano L (2004:687) expresó “Todo tiene su propósito y un fin la medición mantiene un orden de resultados donde se destaca los conocimientos de todos quienes integran una entidad”. Donde se sobrepasa la creatividad humana.

Según las investigaciones realizadas se deducía que las organizaciones con un alto desempeño laboral tienen un 60 a 90 por ciento más posibilidades de superar a sus competitividades en el área de crecimiento. En fabricación, renta y de servicios, es por ende que los expertos recomiendan a las empresas seguir valorando a sus subordinados durante una recesión económica.

5.2.4.1. Estándares del desempeño laboral.

Según L. Mertens (1997:675) expresó “Antes de definir la evaluación del desempeño laboral, se debe esclarecer los estándares con los que se evaluará la comunicación de los empleados a través de requerimientos relacionados con el puesto, descripciones y especificaciones del rol que desempeña. Cuando los estándares de desempeño se establecen de manera apropiada, ayudan a traducir las metas y los objetivos de la organización en requerimiento del puesto que

transmiten a los empleados niveles de desenvolvimiento aceptables y no aceptables.

Tomándose en cuenta cuatro consideraciones:

➤ **Importancia estratégica:** Se refiere al grado en que los estándares se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización, por ejemplo: si una organización ha establecido un estándar de que por cientos de quejas de los clientes deben resolverse en un día.

➤ **Deficiencia de criterios:** Segunda consideración al establecer estándares de desempeño en el grado al cual éstos captan todo el rango de responsabilidad de un empleado, ejercicio enfocado en un solo criterio, y excluyen otras dimensiones importantes pero menos cuantificables.

➤ **Contaminación de criterios:** Existen factores del control del desempeño que pueden influir en su desenvolvimiento, por ejemplo; al comparar el aprendizaje o desempeño de los trabajadores de producción, la comparación no debería comunicarse con el hecho de que algunos cuentan con máquinas más recientes que otras, gerentes viajeros no se debe contaminar con el hecho de que los territorios tienen diferentes potenciales de venta.

➤ **Confiabilidad:** Se refiere a la estabilidad o consistencia de un estándar o al grado al cual las personas tienden a mantener un cierto nivel de desempeño con el tiempo, en las evaluaciones la confiabilidad puede medirse correlacionando dos conjuntos de valoraciones diferentes”.

De lo antepuesto los autores expresan que para realizar una eficiente evaluación del desempeño laboral, se determinarán los estándares pertinentes en la realización de las mismas estrategias, criterios, confiabilidad, y deseos de superación laboral.

5.2.4.2. Factores que influyen en el desempeño laboral.

Entre los factores que influyen en el desempeño del personal, están los siguientes encaminados a activar toda la entidad.

- **“Motivación:** Es aquella que parte de la organización, en donde el trabajador, es integrado con mayor asertividad, en lo que la superación personal juega un factor fundamental al logro de los objetivos direccionales.

- **Situación de trabajo:** El trabajo correctamente, la preparación del trabajador consiste en incorporar un puesto de labor concreto o según los conocimientos, obteniendo y explotando, habilidades, experiencias suficientes para desarrollar las garantías en la entidad.

- **Establecimiento de objetivos:** Es la técnica de motivación hacia los empleados, estableciendo estrategias de en el logro de los mismos, los retos propuestos siendo estos medibles ofreciendo un desafío viable.

- **Reconocimiento del trabajo:** Es de vital importancia el reconocimiento de gerentes a sus subordinados, evitando las diferentes, quejas que se dan debido al no reconocimiento del desempeño laboral, si este realiza su trabajo se le debe mostrar satisfacción, motivándole a que se sienta útil y valorado.

- **Participación del empleado:** Es aquel que participa en el control y planificación de sus tareas, donde se siente con más confianza y también se encuentra la forma de equiparar empresa y quienes le integran.

- **Formación y desarrollo profesional:** El personal se interesa por crecer, profesionalmente, al estar instruyéndose continuamente”.¹⁶

¹⁶ <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>

5.2.5. El desempeño laboral como parte de la organización.

Monte, Gil, y Jiménez B Moreno, (2005:634) “En las organizaciones sumergidas en la sociedad de la información se encuentra definida en la toma de decisiones y responsabilidades diarias, mediante la gestión y el conocimiento.

Toda organización tiene fines que deben ser logrados con eficiencia y credibilidad, es por lo mismo que la entidad desarrolla un sinnúmero de estrategias para que el desempeño de sus empleados se encuentre en la altura de sus objetivos, y logro de los mismos”.

Expresando de lo antepuesto que toda organización debe contar con un equipo altamente capacitado, que contribuirá al desarrollo organizacional, sin improvisar o cometer errores, naciente de la alta comunicación que tienen gerente y subordinados.

El desempeño laboral es la capacidad de todo ser humano, con mentalidad de hacer y saber crear, labores dirigidas y retocar las mismas con argumentación en el desarrollo, productividad de la entidad, en donde el único vencedor es uno mismo, trazarse metas y cumplirlas, realizar y cumplir con las responsabilidades encomendadas.

5.2.5.1. Reglamentos del desempeño laboral.

Scott Snell y George Bohlander (2013:354) “De acuerdo a las variedades de irregularidades y discriminación laboral, se vio obligada la realización de reglamentos legales, que favorezcan al empleado donde sus deberes y derechos sean respetados, donde se cita:

- Las evaluaciones del desempeño deben estar relacionadas con el puesto que ejerce desarrollado mediante, el análisis, del espacio del subordinado, es decir

solo se evaluara las áreas que son necesarias para la ocupación efectiva de su rol profesional.

➤ Se debe dar a los empleados una copia por escrito de los estándares claros de sus puestos antes de las evaluaciones, para que entiendan lo que tienen que hacer para obtener resultados satisfactorios, que les permita ascender a nuevos puestos, donde serán por sus resultados bien remunerados o menos, iniciativa que les permite emprender como persona profesional.

➤ Los gerentes que lleven a cabo las evaluaciones deben observar el comportamiento que están desarrollando, esto implica tener un carácter mensurable con el cual comparar la conducta de los subordinados frente, a la instrucción de sus conocimientos.

➤ No debe permitirse que los problemas de desempeño sigan sin control, es necesario documentar los problemas cuando se produzcan y referirlos en las evaluaciones a los subordinados, donde responderán con verdad la dificultad dada al logro de objetivos.

➤ Se tiene que capacitar a los supervisores para utilizar el formato de evaluación correspondiente, evitando los diversos inconvenientes que se podrían generar, se debe instruir en cómo aplicar los estándares de valoración cuando hagan un juicio.

➤ Se debe analizar las evaluaciones de forma abierta con los empleados y ofrecer asesoría u orientación correctiva para ayudar a los empleados con desempeño deficiente a mejorarlo, con la posibilidad de que los subordinados podrían ser transferidos a otras posiciones que mejor se ajusten a sus habilidades.

➤ Se debe establecer un proceso de apelación para permitir que los subordinados expresen su desacuerdo con la evaluación, es decir estar prestos a

escucharles, el saber que les pasa por sus cabezas en ese momento si aceptan o no la resolución por parte de gerencia”.

Los autores expresan que desempeño laboral es la importancia o el valor que le das a lo que realizas, el estar constantemente en instrucción atreverse a realizar nuevas cosas e innovar en el rol que desempeñas, no esperar que te digan otros lo que tienes que hacer sino el hacer lo que tú sabes hacer mediante la aplicación a un puesto según tu perfil profesional, donde no solo gana el subordinado sino toda la organización.

5.2.5.2. El Desempeño Laboral y la comunicación de la información.- Scott Snell y George Bohlander (2013:478) “ Los empleados hoy en día están más consciente de que los beneficios están más costosos, muchos de ellos todavía no se dan cuenta exactamente cuánto están pagando sus empleadores o por qué están esforzándose para mantener bajos costos, de los beneficios.

Para comunicar a los empleados sus beneficios los mismos utilizan una serie de métodos como los siguientes:

- Publicaciones internas, se debe realizar manuales para los empleados, publicaciones y boletines de las organizaciones.
- Folletos y la información de la descripción enviada por correo a los empleados, con el objetivo de mantener instruidos y activos a los diferentes subordinados.
- Juntas de grupo y sesiones informativas en lo que caracterizará una comunicación directa desde las diferentes perspectivas internas de las organizaciones.
- Reuniones de los empleados con los proveedores de los beneficios, tales como los representantes de las compañías de ciudadano de la salud, la sociedad de inversión que gestiona las pensiones de una empresa, y secuencialmente.

- E-mail con información sobre los beneficios y los recordatorios de las inscripciones o de suma interés.
- Blogs medio que les permitirá mantener una información de lo que se pretenda transmitir en la labor dirigida.
- Redes sociales, que les permita relacionarse con las demás áreas manteniendo una comunicación activa medio utilizado con responsabilidad.
- Mensajes en el talón de los cheques de nómina donde se da la información de los respectivos pagos según el desempeño laboral, donde la importancia de la eficiencia es más que necesaria.
- Líneas telefónicas sobre beneficios, cuando se comunican los beneficios a los empleados el mejor consejo es utilizar múltiples técnicas de medios”.

5.2.5.3. Beneficios para los empleados requeridos por la ley.

Zuñiga (2006:98) “Existen varios beneficios requeridos por la ley contribuyen casi una cuarta parte del paquete de beneficios que proporcionan los empleadores, las aportaciones de las empresas son en: Seguro Social, Beneficios de retiro, Incapacidad bajo el seguro social, beneficios de supervivencia, medicare, seguro de desempeño, seguro de compensación para los trabajadores, seguro cobra”.

Según lo antepuesto los autores expresan que de acuerdo al desempeño laboral que realices obtendrás grandes beneficios donde la organización te da los beneficios en capacidad de tu desenvolvimiento salvaguardando el bienestar de todos quienes hacen posible los éxitos organizacionales.

5.2.5.4. Desarrollo de Sistemas de trabajo de alto desempeño.

Scott Snell y George Bohlander (2013:701) “El igualitarismo, compromiso, información del conocimiento, vínculos desempeño, recompensa, de muchas formas estos principios se han convertido en los componentes esenciales para los gerentes que requieren desarrollar sistemas de trabajo de alto desempeño”.

Los sistemas de trabajo de alto desempeño pueden aplicarse con éxito en todo tipo de organizaciones, incluyendo la fabricación y de servicio y entidades de diferentes tamaños.

5.2.5.4.1. Principio de igualitarismo y compromiso.

Scott Snell y George Bohlander (2013:702) “ Las personas requieren sentir que son miembros, no sólo trabajadores, de una organización, las diferencias de estatus y de poder tienden a separar a las personas y aumentar la equidad.

Las batallas nosotros con ellos que han surgido tradicionalmente entre gerentes, empleados y sindicatos se remplazan cada vez más con enfoques competitivos para administrar el trabajo, creando ambientes de subordinados igualitarios, eliminan las diferencias de estatus y poder en proceso, aumentando la colaboración y el rol en equipo”.

5.2.5.4.2.Principio de la información Compartida.

Scott Snell y George Bohlander (2013:703) “La información compartida es esencial para el éxito de las iniciativas de atribución de facultades y participación en las organizaciones, en el pasado no se acostumbraba dar a los empleados, la indagación acerca de la empresa.

Hoy en día las organizaciones dependen de la experiencia e iniciativa de los empleados para reaccionar con rapidez a los incipientes problemas y oportunidades, sin información oportuna y precisa acerca de la entidad los empleados no pueden hacer mucho más que cumplir las órdenes y desenvolverse sus funciones de una forma hasta cierto punto superficial.

5.2.5.4.3. Desarrollo del conocimiento.- Según el autor antes mencionado, este implica que es gemelo de la información compartida, lo único que se obtiene

cuando se otorgan facultades a la gente con escasa inteligencia es conseguir malas decisiones con más rapidez, los sistemas de alto desempeño dependen del cambio de un trabajo de contacto a un trabajo de contacto a un rol de conocimiento, en la actualidad los empleados necesitan una amplia gama de habilidades interpersonales, técnicas, y de solución de problemas para trabajar ya sea de manera individual o en equipo en proyectos innovadores”.

5.2.5.4.4 Principios del vínculo desempeño-recompensa.- Scott Snell y George Bohlander (2013:704) “Obtener resultados que les beneficien pero que no necesariamente a las organizaciones como un todo, sin embargo la moraleja de esta idea es que las cosas tienden a suavizarse cuando existe alguna manera de alinear las metas que platean las organizaciones.”

De acuerdo a lo antepuesto se expresa que los principios del desempeño laboral son indispensables en la creación de un ambiente de trabajo con entusiasmo motivado a lograr el éxito organizacional y personal, el desenvolvimiento es lo más gratificante para todo gerente.

Se expresa que el subordinado debe concientizar que los gerentes invierten en ellos y de la misma forma deben ser recíprocos dando resultados positivos en la productividad, y desarrollo organizacional donde los resultados benefician a todos quienes la integran.

5.2.6. Diseño del flujo de trabajo en equipo.

Rodríguez M, y Ramírez P (2004: 675) “Los sistemas de trabajo de alto desempeño inician con la manera en que se diseña la labor, la administración de la calidad total, la reingeniería, si sigmas y procesos similares han impulsado a muchas organizaciones a rediseñar sus flujos de rol. Al rediseñar el flujo del trabajo en torno a procesos clave de negocio, empresas como Federal Express han sido capaces de establecer un ambiente de con el Compromiso que facilita

un trabajo en equipo, tomando ventajas de las habilidades y el conocimiento de sus responsabilidades permitiendo a los subordinados a tomar decisiones, proporcionando un ambiente significativo con eficiencia.

5.2.6.1. Resultados de los empleados y calidad de vida en el trabajo.

Scott Snell y George Bohlander (2013:721) “ Los sistemas de trabajo de alto desempeño hay muchos beneficios potenciales para los empleados, en los diferentes trabajos tienden la libertad de decidir cómo van a lograr las metas, un ambiente de aprendizaje las personas, como resultados de los diversos cambios la productividad, la calidad y las ventas en las empresas se dispararon en la cumbre del éxito, sin embargo a pesar de la masiva evidencia que documenta la efectividad del nuevo sistema que más tarde compro la entidad comenzó a dictar cambios después de hacerse cargo de dar soluciones a los problemas determinados”.

El compromiso de alto desempeño son combinaciones específicas de práctica de recursos humanos, estructuradas de trabajo y procesos que maximicen los conocimientos, habilidades, compromiso flexibilidad de los empleados, los mismos que se encuentran orientados a la administración de la calidad total y se basan en los principios de la información compartida, el desarrollo del aprendizaje los vínculos desempeño-recompensa, el igualitarismo y compromiso del mismo.

Las organizaciones progresistas de todos los tamaños han implementado con éxito los trabajos con un alto conocimiento, desempeño laboral, que benefician tanto al subordinado como a la organización, cuando todos se apoyan y complementan entre sí, los sistemas logran la adaptación interna, con prioridades competitivas.

El desempeño laboral es la capacidad que tiene el subordinado de demostrar los conocimientos, de acuerdo al rol en que se desenvuelve según el área de labor.

5.2.6.2. El talento humano herramienta laboral.

Arias, Fernando L. Galicia; Heredia, Víctor Espinosa. (2004: 155).indicó “La comunicación fomenta la motivación en los empleados el conocer que opinan sobre su rol que les disgusta y que sugieren para mejorar siendo esta de gran importancia al ambiente laboral”.

Implicando actividades relacionadas con la planeación, organización, integración, dirección y control, estableciendo principios, métodos y procedimientos que proporcionan lineamientos para un mejor aprovechamiento del capital humano.

Donde se logra establecer un rango de efectividad comunicacional del personal, mostrando un diseño organizacional definido, con rumbo a su talento humano para que realicen sus diversas tareas y a la vez lo hagan en la misma dirección, para que los intercambios correspondientes que deben alcanzarse entre funciones y diversos aspectos de la organización se lleven a cabo sin decepciones, donde todos son beneficiados simultáneamente”

Hellriegel, Don; Slocum, John W. Jr.; Woodman, Richard W. (1998:957). Expresó “La cultura organizacional representa uno de los primeros factores que no permiten el desarrollo de las entidades, donde las expectativas y los valores creados en su década no permiten darse paso al cambio del siglo XXI ”.

En lo se puede indicar que la comunicación en el desempeño laboral parte de la motivación emprendimiento y valoración de los resultados obtenidos dentro del desarrollo de las actividades designadas por los gerentes, creciendo individual y empresarialmente.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998:569) “el talento humano se desarrolla y trabaja conjunto, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la ordenación personifica el medio

que permite a las personas que colaboran, con el objetivos individuales relacionados directamente en lo laboral”.

El autor Don Hellriegel (2000:24) manifestó “uno de los enfoque basado en capacidades que logra mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable”.

5.2.6.3. Como se logra el desenvolvimiento laboral.

Chiavenato, Idalberto (2000:342) “El desempeño se logra a través, del rendimiento de todas las acciones o comportamientos observados en los empleados de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la entidad, es la a presunción sistemática de cada persona en el cargo.

El potencial de desarrollo futuro constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, la mayor parte de los subordinados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple las actividades, según el rol que realicen, empleando acciones positivas para la organización los mismos que son reflejados, en los resultados obtenidos, donde se recompensa por su función desempeñada”.

5.2.6.4. Factores que inciden en el rendimiento laboral.

Werther, Davis (2001:342) “ Las organizaciones de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el rendimiento de los trabajadores,

Entre los cuales se consideran indispensable que el gerente mantenga a un personal, satisfecho, con una autoestima elevada, excelente trabajo en equipo

promovido por la comunicación jefes subordinados, y mantener constantes capacitaciones en las diferentes competencias organizacionales”.

5.2.6.5. Fluidez, conductual en el desempeño laboral.-Según el autor antes mencionado “La fluidez en el desempeño laboral es una medida que combina la velocidad del desenvolvimiento y precisión, haciendo más probable que el personal muestre su competencia a pesar de las distracciones ayudando a su retención por periodos más largos y aplicara lo aprendido en la adquisición de nuevos retos fortaleciendo los repertorios fluidos.”

5.2.6.6.Satisfacción del trabajador.- Scott Snell y George Bohlander (2013:678) “La satisfacción laboral de los subordinados se considera como un fin en sí mismo que compete tanto al trabajador como a la organización, el producir beneficios que les ayuda a mantener una buena salud mental, el contribuir a mejorar la productividad e con ello su rentabilidad.

Las organizaciones dan cuenta de que los trabajadores de edad han demostrado una experiencia laboral, tienen sentido común el subordinado se relaciona con su rol, la confianza, fuente excelente para el reclutamiento del personal a tiempo parcial para posiciones que en otra forma serian difíciles cubrir, son el motor de la organización y como motor deben recibir, es un acuerdo mutuo profesional”.

5.2.6.7. Autoestima mecanismo de desempeño laboral.-Werther, Davis (2001:678) “Es el conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamientos dirigidas hacia nosotros mismos, nuestra manera de ser y de comportarnos mediante los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter.

La importancia de la autoestima consiste a nuestro ser, conducta y valía personal donde se empieza por uno mismo para retribuir y que se note a través de los demás, eficiencia, y emprendimiento motivado sobre el personal interno.

Logrando los resultados externos donde los clientes se encuentran satisfechos y confían en la entidad no importa el tipo de organización”.

5.2.6.8. Trabajo en equipo.

Según el autor antes mencionado expresó que el trabajo en equipo son personas organizadas de una forma determinada para lograr un objetivo en común, guardando una estrecha relación con la disposición natural del hombre a su convivencia en sociedad.

Son diferentes profesionales que forman pequeños grupos de trabajo para realizar ciertas tareas, la característica distintiva de personas organizadas por el comportamientos de colaboración, las relaciones recíprocas relativamente fuerte y la participación igualitaria de todos los miembros en la discusión de los métodos, manteniendo un fuerte sentido de comunidad”.

De acuerdo a lo antepuesto los autores expresan que se necesita tener fluidez, comportamiento, autoestima para no mantener ningún inconveniente con ningún subordinado a través de profesionalismo, respeto humildad, creando un clima laboral excelente donde se demuestra la educación, motivados a emprender retos más fuertes en el rol que desempeña sin envidias egoísmo donde se comparten los deseos positivos de superación.

5.2.7. Establecimientos de medidas de desempeño.

Según Scott Snell y George Bohlander (2013:440) “Medir y diferenciar el desempeño de los empleados es una de las tareas más difíciles, que enfrentará en su calidad de gerente, este es especialmente el caso cuando las evaluaciones se utilizan para distribuir recompensas, medir es una forma que haga que los empleados sientan que están siendo tratados injustamente puede conducir a problemas serios, comunicando la importancia de líder en calidad, entonces los

índices de desempeño pueden enfocarse en la satisfacción, del cliente la puntualidad, o estar libre de error.

Las medidas de desempeño en todos los niveles de la organización deben ser conscientes con las metas estratégicas de la organización, hay que evitar medidas o métodos no relevante, que no se relacionen de manera estrecha con la empresa o como, los subordinados hacen su trabajo.

Demostrar que las medidas de desempeño son hecho, una buena administración de la entidad y la asignación de la responsabilidad de su éxito a los gerentes y empleados, el medir cosas cuantitativas y simples, contrarrestando y mejorando cualquier situación interna organizativa.

Involucrar a los empleados un paso crítico en cualquier programa de medición es el desarrollo de una estrategia que involucre a los empleados subrayando su participación, así como la implementación y la administración continua de programa de desenvolvimiento, dividir la fuerza de trabajo con base en la naturaleza y potencial.

Considerar la cultura de la organización y la demografía de su fuerza de trabajo al diseñar medidas de desempeño, comunicar ampliamente la importancia del desempeño laboral”.

5.2.7.1. Conducta de los empleados fuera del trabajo.

Werther, Davis (2001:389) “El grado de acceso que se permite varían en cada situación de la organización, derecho a conocer la existencia, derecho a examinar, derecho a corregir, para ser más equitativos el poder del desenvolvimiento laboral radica en hacer las cosas bien.” Los subordinados como todo ser debe mantener un profesionalismo hasta en situaciones complicadas, empleando estrategias diseñadas para aprovechar las diferencias organizacionales.

5.2.7.2. Principios fundamentales de la gestión del conocimiento laboral.

“se entiende como un conjunto de conocimientos y habilidades esenciales, así como las actitudes de cada empleado, el demostrar sus capacidades en el cargo que desempeña, demostrando eficiencia y rapidez de procesos y resolución de los mismos.

Entendido como la realidad que se hace, el evaluar el desempeño laboral es valorar sobre una actividad o tarea, como resultado de comparar la situación observada en un patrón determinado, siendo este con fines de diagnóstico, para valorar, la calidad del aprendizaje, la eficiencia del sistema formativo, o para identificar necesidades del aprendizaje”.¹⁷

El desempeño laboral según los autores es la capacidad de crear hacer y saber crear, en su área de trabajo lo mejor, siendo ejemplo para cada uno de los departamentos organizacionales empezando por uno mismo.

5.2.7.3. Normas básicas para el éxito de los equipos de subordinados.

Werther, Davis (2001:345) “los capacitadores en desempeño laboral concretaron normas que se deben cumplir para que este obtenga su óptimo resultado, control monitoreo, motivación, empleada con responsabilidad y eficiencia en desenvolvimiento organizacional”.

Según Stephen P. Robbins (1998:345) “ El desempeño laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo, el subordinado satisfecho con su rol esta positivo hacia este, quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas”

¹⁷ http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21411997000100004&script=sci_arttext

Cuando se trabaja solo por el dinero este no tiene el mismo valor cuando se desenvuelve por crecimiento personal, se logra obtener remuneraciones satisfactorias sin convertirse en una adicción hacia lo material sin importarle los demás, cuando se habla de actitudes de subordinados casi siempre se refiere a la satisfacción laboral, de hecho es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Que determina la satisfacción laboral: Según Stephen P. Robbins (1998:356) “los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajadores y subordinados de las diferentes áreas”.

Los subordinados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar habilidades y capacidades que ofrecen una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre lo que está bien, se están desarrollando, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.

Los subordinados se preocupan por el ambiente de trabajo más que solo dinero o logros tangibles, para la mayoría, también sacia las necesidades de trato personal es por ende no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo lo que aumenta la satisfacción laboral.

Personalidad: Whetten David, Cameron Kim S.(2004:567) “ Algunos son callados y pasivos otros ruidosos y agresivos, cuando se describe a los demás mediante características lo hacemos en términos de rasgos de personalidad, que por lo tanto es la combinación de atributos psicológicos que se dan para diferenciar a los empleados”.

La existencia de personas que se creen superior a los demás es más que indigno ante este siglo, el gerente puede encontrar que sus subordinados le cumplen, o de su mala evolución de desempeño, o los perjuicios del jefe a sus compañeros.

El Autoritarismo es la carencia en que debe hacer diferencias de estatus y poder entre la gente y las organizaciones, la personalidad en exceso suele convertirse en autoritaria, rígida, juzgadora e indiferente con los demás, explotador de los inferiores, reacción al cambio, lo que no permite que la entidad logre su auge en productividad.

Habilidades personales: según Blanco Prieto Antonio (2004:114) “La autosuficiencia es parte de la capacidad para establecer una escala de valores y fijar prioridades, identificar los estilos de pensamientos propios y el proceso de desarrollo y cambio de actitudes”.

La gestión del estrés es otra habilidad para gestionar el tiempo, delegar y hacer frente a los diferentes estímulos estresantes, el resolver problemas es la capacidad que se tiende por los subordinados activos, el tomar decisiones contundentes usando criterios tanto racionales como creativos, incentivando el pensamiento innovador en los demás.

Habilidades Interpersonales: Blanco Prieto Antonio (2004:115) “Relación y comunicación de apoyo, habilidad para comunicarse, escuchar activamente, asesorar y prestar apoyo para que otros también tengan la oportunidad de desarrollar su potencial”.

El mantener una influencia y poder, capacidad para obtener u grupo organizado ejerciendo influencia y al mismo tiempo que se otorga las diferentes actividades que desarrollan los diferentes subordinados a través de una comunicación interna activa.

Se debe motivar uno mismo en el rol que desempeña para crear un buen entorno de trabajo, así como detectar problemas de bajo rendimiento y buscar gestionar sin conflictos con el personal de las demás áreas, donde la importancia de este otorga al papel, que el control de las emociones y las habilidades sociales tienden al buen

desenvolvimiento laboral y personal, que ha ido creciendo hasta nuestros días y los factores de la inteligencia emocional de los que derivan las competencias emocionales descritas, Inteligencia intra psíquica, conocimientos propios control de las emociones, inteligencia interpersonal reconocimiento de las emociones de otros, control de las relaciones laborales.

Cardenal Carro Miguel (1996:345) “ El desempeño laboral parte de la comunicación que exista entre subordinados y jefes direccionales lo que conlleva a la resolución de problemas, partiendo de la participación constante”.

Riggs, James L. (2002:645) “el talento humano trabaja como organización ya que la misma es un sistema cooperativo racional donde es decir todo individuo es parte o crea la misma, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran, con el objetivos individuales relacionados directamente en lo laboral”.

El autor Don Hellriegel (2000:24) manifestó “Administración, un enfoque basado en competencias que logra mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable”. En lo que se puede deducir que la administración es hacer según empresas.

El talento humano en las entidades sea pública o privada son fundamentales en el desarrollo de las diferentes actividades a ejecutar, es aquel que interactúa con los sistemas el medio, el talento humano se desempeña según sus actividades y clima laboral.

El desempeño o desenvolvimiento es el fruto de las actividades realizadas en la que se desprende el factor económico es donde como empleado es premiado por el bien realizado a la organización y beneficios personales, donde cada uno obtienen lo que se ha esforzado.

5.2.8. Aceptación de la diversidad y diferencias entre subordinados.

Stephen P. Robbins (1998:567) “ Considera que toda organización debe aplicar practicas personales empleadas para tratar de entender al subordinados estas son:

- **Observación:** Permite reconocer abiertamente que las diferencias relevantes son comunes, abordando los puntos de conflictos más aun cuando se tiende en ascender a una dirección más, se recomienda que se observe mientras se permanece en silencio.
- **Comprensión:** Se recomienda buscar fuente de información que aporten conocimiento acerca de las diferencias, una técnica de adquirir datos es a través de saber escuchar, hacer preguntas y dar a conocer la historia personal involucre a personas que son diferente a usted o que piensan distinto.
- **Valoración:** Evite se demasiado cuidadoso en el tratamiento de las diferencias, aceptar que hay conflictos y que el malestar requiere perseverancia utilice nuevos datos para desarrollar una nueva perspectiva organizacional donde se entiendan”.

Las practicas del personal van de la mano con las practicas organizacionales donde se aprende a observar la tensión de los miembros de la entidad hay que animarles para que no piensen que existe algún secreto que les perjudique tanto en el presente como en el futuro.

Comprensión en las diferencias respetar los puntos de vista de los demás es necesario aplicar herramientas de investigación como encuestas las cuales le beneficie en la obtención de datos relevantes del personal que labora en la organización.

Una de las valoraciones que los subordinados respetan y motivan a desenvolverse

mejor es recompensarle a los miembros de la entidad por participar en actividades que aborden y reduzcan las diferencias, mantenga a los empleados responsables en el empleo de nuevas conductas.

5.2.9. Manuales del talento Humano.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998:678) “ los objetivos del talento humano son :

- Establecer las actividades predispuestas en la entidad que labora para el cumplimiento de los objetivos direccionales.
- Fundar alternativas de emprendimiento que permitan la aplicación, del desarrollo y la satisfacción plena de los miembros de la entidad y el logro de los justos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Ser el apoyo organizacional o de cada gerente donde exista la confianza y cumplimiento de su misión : la función del recurso humano de la empresa.
- El logro de la calidad total
- La competitividad organizacional donde los empleados son los motores fundamentales de la entidad.
- Reconocimiento a las personas y no sólo dinero; esto constituye el elemento básico de la motivación humana”.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998:575) manifestó “ la comunicación interna es el complemento del desempeño laboral, en lo que es

necesario dar incentivos a sus subordinados es decir demostrar la importancia de cada uno de quien labora en la entidad siendo reciproco con cada uno de sus esfuerzos”.

“la existencia de entidades que logran desplegar una adecuada estructura de direccionar a sus subordinados, pueden, con un diseño organizacional definido, dar rumbo a su recurso humano para que realicen sus diversas tareas y a la vez lo hagan en la misma dirección, para que los intercambios correspondientes que deben alcanzarse entre funciones y diversos aspectos de la colocación se lleven a cabo sin decepciones”¹⁸

Lo que implica que el talento humano es indispensable en la actividad laboral de cualquier entidad sin personal no se puede avanzar al cumplimiento de la meta organizacional por la que fue creada las maquinas no se manejan solas requieren quien les manipule el mismo ser humano necesita de otro según los conocimientos adquiridos.

5.2.10. Motivación de Profesionalitas.

Schein, H. Edgar. (2004: 954). “En la actualidad todo empleado es profesionalita, siempre hace y desea hacer las cosas con la mayor eficiencia, con el único objetivo de obtener la perfección de sus actividades, encaminadas a dar soluciones en la entidad”.

Robbins (2004:897)“todo éxito es alcanzado cuando el personal contribuya con los objetivos organizaciones que sean realizados con eficiencia y eficacia, lo cual logra la motivación, de gerentes a sus empleados.

¹⁸[Htps://www.donhellrigeladministracion/unenfoquebasadoencompetencias](https://www.donhellrigeladministracion/unenfoquebasadoencompetencias)

En donde toda entidad busca la productividad, la misma que se deriva de la eficiencia de sus empleados y desenvolvimiento, donde la productividad parte de la medida de desempeño donde los resultados no se obtienen cuando un subordinado trabaja más, sino al laborar junto y ser eficiente”.

Arias (1989:485) “Expreso “considera que la productividad se logra como una relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, donde se requiere de ambos”.

De los autores ante mencionado se indica que toda productividad organizacional se logra de la mano del factor humano, ya que es el que motiva, coordina y ejecuta las actividades necesarias que conllevan a la misma. Los subordinados son los que mantienen el equilibrio de la oferta interna y externa para cubrir las vacantes de la colocación en un período específico de tiempo, considerando las habilidades y capacidades de los candidatos que respondan a las exigencias de cada uno de los puestos vacantes.

5.10.1. Como se desarrolla el desempeño laboral.

Los gerentes toman en cuenta lo siguiente según Robbins, Stephen P. (2004: 751) “ La existencia de herramientas que motivan al personal interno se toman conciencia de:

➤ Maslow es una pirámide jerárquica en las que se puntualizan las necesidades del trabajador para las cuales debe cumplir a cabalidad con responsabilidad direccional, brindando responsabilidad de rol donde se cumple el desempeño”.

➤ “Herzberg es conocida como la teoría de los dos factores donde se influencia la satisfacción y la insatisfacción el encontrarse cómodo en la actividad

dada donde se cumple con los objetivos propuestos a través de un desempeño eficiente.

➤ McGregor es una teoría contrapuesta donde los directivos de la empresa creen en los empleados donde se trabajó bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar se aprovechan de la necesidad del empleador.

➤ Locke es una teoría de fijación de metas intención de alcanzar una meta básica para la motivación donde se exige de los subordinados cumplir diariamente con las metas planteada”.¹⁹Los subordinados en algunas organizaciones son sometidos a la muerte esclavitud siendo sobre explotados.

¹⁹ Workmeter.com

CAPITULO II

6. Hipótesis.

La comunicación interna influye en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone durante el segundo semestre del 2014.

6.1. Variables.

6.1.1. Variable independiente.

Comunicación interna.

6.1.2. Variable dependiente.

Desempeño laboral.

6.1.3. Termino de referencia.

Influye

CAPITULO III

7. METODOLOGÍA.

7.1. Tipo de investigación.

En el desarrollo del trabajo el tipo de investigación que se utilizó es la “de campo” partiendo de la indagación del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, así mismo, se utilizará la investigación documental recopilando la suficiente información indispensable de libros, revistas, biblioteca virtual, internet, para estructurar el marco teórico y analizar los contextos macro, meso y micro.

7.2. Nivel de investigación.

7.2.1. Estudio Exploratorio.

Este estudio está dedicado a la producción de conocimiento con el objeto de aumentar la teoría científica basada en la investigación documental realizada con anterioridad, tratando de determinar la factibilidad del proyecto y dar la apertura al siguiente paso en la búsqueda de dar solución a la problemática que se ha presentado.

7.2.2. Estudio descriptivo.

Este estudio va a narrar todos los datos correspondientes a la etapa exploratoria y permitió conocer la problemática en toda su extensión, estudiando minuciosamente sus características, teniendo así, una perspectiva más amplia sobre el ¿por qué? Y ¿para qué? de la realización de esta investigación, en estudio de problemática real.

7.2.3. Estudio explicativo.

Este estudio permitirá explicar cada uno de los resultados obtenidos en el proceso investigativo, en base al análisis estadístico que realizarán los investigadores y se definirán las posibles estrategias aplicables para mejorar la situación de la problemática que se ha presentado en el transcurso del proyecto.

7.3. Métodos.

Inductivo – Deductivo, se partirá de la información que hay en el interior del Banco Nacional de Fomento del Cantón Chone, con cuyos antecedentes se plantearán todos los otros aspectos que se requerirán para armar la investigación, luego se realizará la observación y recolección de la información hacia el entorno.

Analítico, este método nos permitirá analizar los resultados obtenidos en el proceso de investigación, tanto las encuestas como las entrevistas y los datos obtenidos en la observación de campo, teniendo de esta manera una idea más clara de la magnitud de la problemática.

7.4. Técnicas de recolección de información.

Entrevista a directivo

Encuesta a funcionarios

Ficha de observación a los usuarios

Todas estas técnicas demostraron que el trabajo de titulación tiene una importancia significativa en la entidad en estudio, permitiéndonos alcanzar los más altos estándares de estudio, identificando la ineficiencia de la banca pública del cantón Chone, entrevista que nos permitió conocer lo que los funcionarios del banco del fomento desean expresar, ficha de observación que nos permitió comprobar la desorganización de la entidad.

7.5. Población y muestra.

7.5.1. Población.

El total de la población a investigar es de 34 personas.

7.5.2. Muestra.

Como el total de la población a investigar es menor a 100 personas se tomó como muestra el 100% que en este caso son 34.

8. MARCO ADMINISTRATIVO.

8.1. Recursos Humanos

Darwin García Mero - Jorge Domínguez Solórzano (autores)

Lcda. Bella Aurora Barreiro Vera tutora del trabajo de titulación

Funcionarios del Banco Nacional del Fomento Agencia Chone.

8.2. Recurso Financiero.

Este proyecto contará con un recurso financiero de \$ 1159,40 dólares aproximadamente, presupuesto que será financiado por los autores del mismo.

Tabla N.- 1: Presupuesto

Insumos	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Resma de hoja bond de 75 gramo INEN A4	5	5,00	25,00
Cd regrabable	2	2,00	4,00
Cartucho a color para impresora	1	30,00	30,00
Cartucho blanco y negro para impresora	1	25,00	25,00
Juego de tintas para impresora	4	10,00	40,00
Internet – teléfono		180,00	180,00
Entrevista a especialistas del tema		250,00	250,00
Movilización		385,00	385,00
Empastado ejemplares	3	30,00	90,00
Flash memory 8 Gb		25,00	25,00
		SUB TOTAL	1054,00
		Imprevistos 10%	105,40
		TOTAL	1159,40

Elaborado por: Investigadores

CAPITULO IV

9. Resultados Obtenidos y Análisis de Datos

9.1. Presentación De Resultados De Las Encuesta

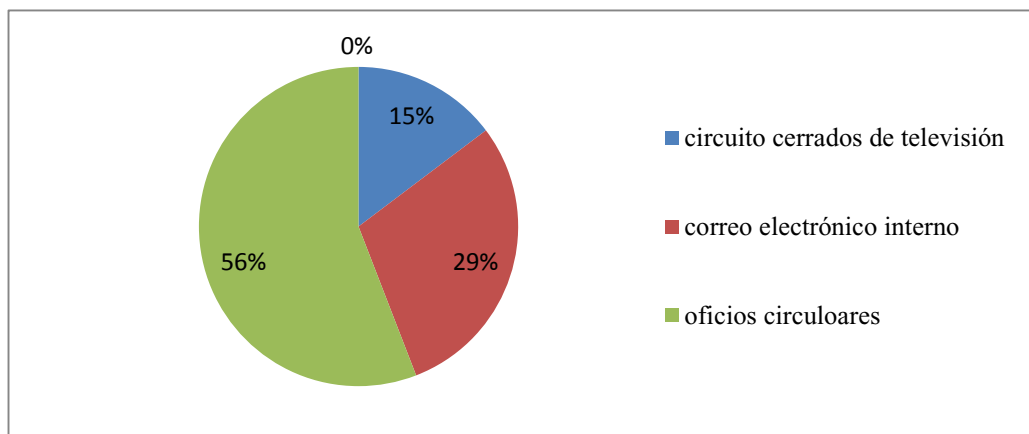
¿Cuál de las herramientas de comunicación Interna que a continuación se detallan se utilizan en el Banco del Fomento Cantón Chone? (OE1)

Tabla N° 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Circuito cerrados de televisión	5	15%
Correo electrónico interno	10	29%
Oficios circulares	19	56%
TOTAL	34	100%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

Grafico N° 1



Análisis.

El 15% de personas encuestadas consideraron como herramienta de comunicación interna el circuito de televisión, 29% correos electrónicos internos y un restante significativo de 56% oficios circulares. Determinando que el personal del Banco del Fomento utiliza oficios circulares.

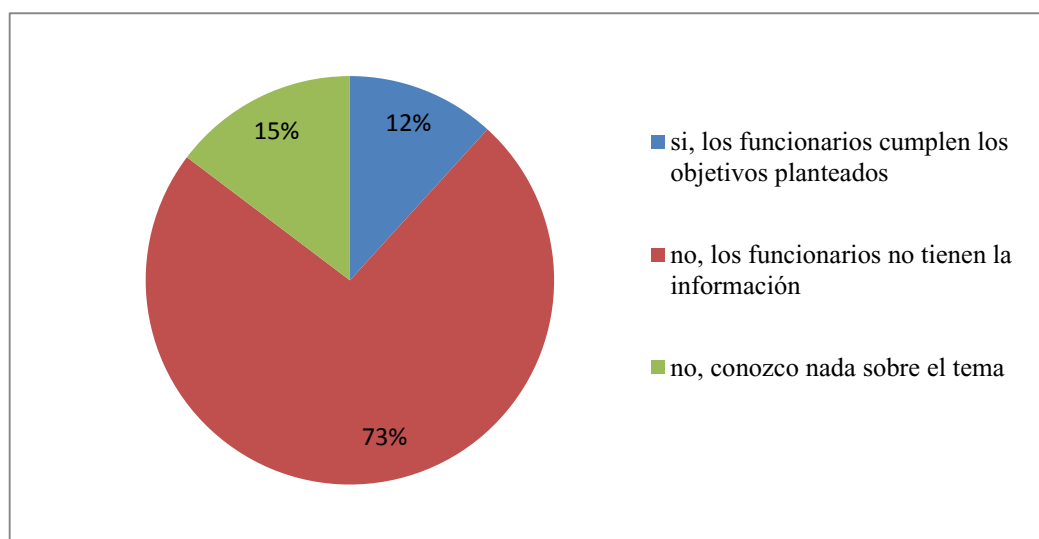
¿Cree usted que exista una adecuada aplicación de la comunicación interna en la Banco del fomento del cantón Chone?

Tabla N°2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si, los funcionarios cumplen los objetivos planteados	4	12, %
No, los funcionarios no tienen la información	25	73, %
No, conozco nada sobre el tema	5	15%
TOTAL	34	100%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

Gráfico N°2



Análisis.

De las 34 personas encuestadas, el 12% respondió que los funcionarios sí cumplen los objetivos planteados, seguido de un mayor porcentaje, 73% los funcionarios no tienen la información, 15% no, conozco nada sobre el tema.

Expresando que el personal del Banco Nacional del Fomento no, tiene la

información necesaria, reflejando en los datos que existe una C.I. ineficiente.

¿Cree usted que es importante una adecuada aplicación de la comunicación interna en el banco nacional de fomento de cantón Chone?

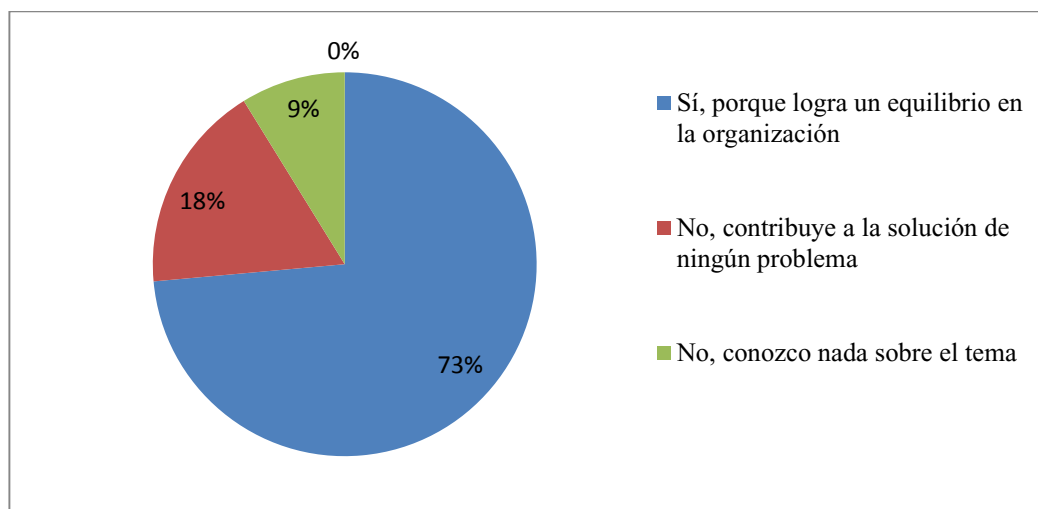
Tabla N°3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí, porque logra un equilibrio en la organización	25	73%
No, contribuye a la solución de ningún problema	6	18%
No, conozco nada sobre el tema	3	9%
TOTAL	34	100.00%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.

Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

Grafico N°3



Análisis.

Es adecuada la aplicación de la comunicación Interna en el BNF el personal respondió 73% sí, porque logra el equilibrio en la organización, 18% no, contribuye a la solución de ningún problema. 9% no, conozco nada sobre el tema

Descifrando que se requiere aún más fomentar la comunicación interna para complementar ese 27% en logro de los objetivos organizacionales.

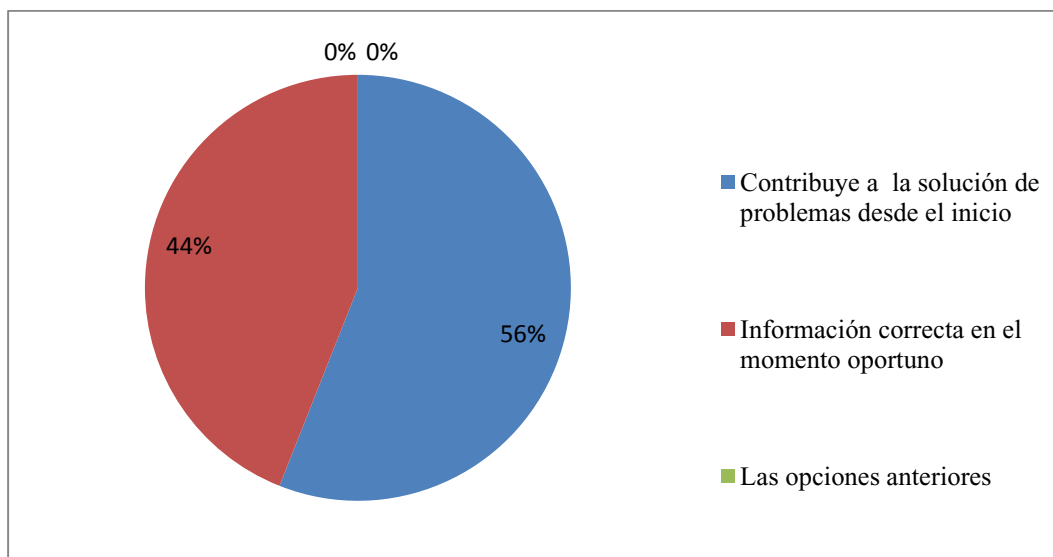
¿En cuál de las siguientes opciones cree usted que radique la importancia de una adecuada aplicación de la comunicación interna en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

Tabla N°4.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Contribuye a la solución de problemas desde el inicio	19	56%
Información correcta en el momento oportuno	15	44%
Las opciones anteriores	0	%
TOTAL	34	100.00%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GraficoN°4



Análisis

El 56% de personas respondió que contribuye a la solución de problemas desde el inicio, 44% información correcta en el momento oportuno, 0% las opciones

anteriores. Permitiendo indicar que la importancia de la comunicación radica en la solución de problemas e información oportuna.

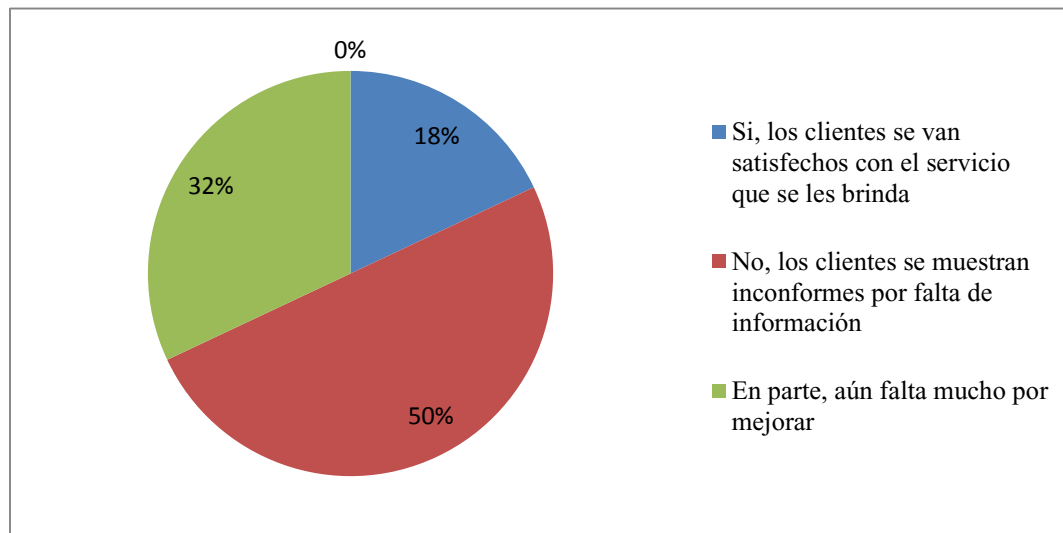
¿Cree usted que exista un óptimo desempeño laboral en el banco nacional del fomento del cantón Chone.

Tabla N°5.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si, los clientes se van satisfechos con el servicio que se les brinda	6	18%
No, los clientes se muestran inconformes por falta de información	17	50%
En parte, aún falta mucho por mejorar	11	32%
TOTAL	34	100.00%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

Grafico N°5



Análisis.

El desempeño laboral en el BNF es según el 18% sí, los clientes se van satisfechos con el servicio que se brinda, 50% no, los clientes se muestran inconformes por falta de información, 32% en parte, aún falta mucho por mejorar.

Lo que permite indicar que el personal está logrando cumplir las expectativas de los clientes.

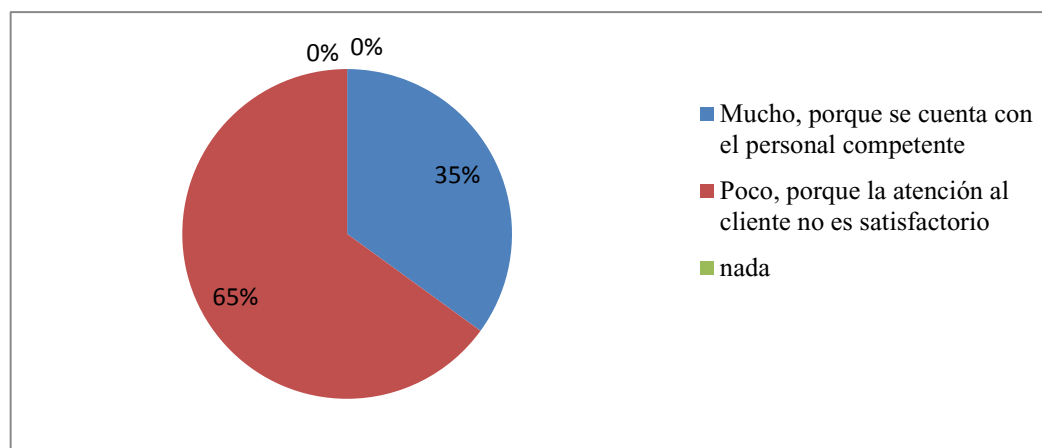
¿En qué medida cree usted que se ha trabajado para alcanzar el óptimo desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

Tabla N°6.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mucho, porque se cuenta con el personal competente	12	35%
Poco, porque la atención al cliente no es satisfactorio	22	65%
Nada	0	%
TOTAL	34	100.00%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

Grafico N°6



Análisis.

El personal encuestado considera en un 35% que se está trabajando por el personal ya que cuenta con un personal competente, 65% poco, porque la atención al cliente no es satisfactoria, 0% nada. Donde se da a conocer que el

personal del BNF, no está trabajando con todos los subordinados, lo que impide que se de un buen servicio a la colectividad.

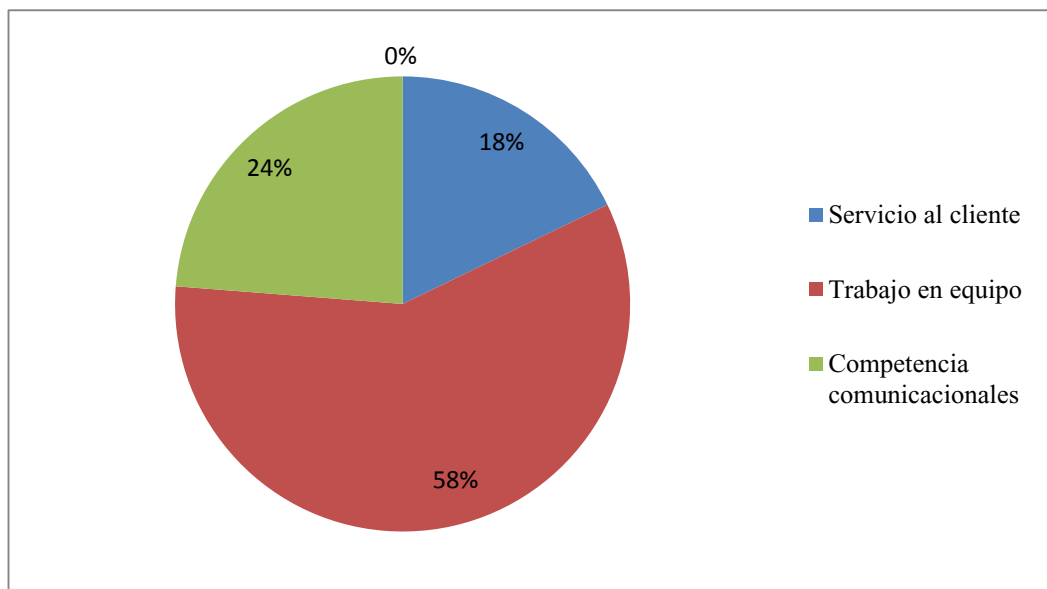
¿De las siguientes opciones, escoja la que considere necesaria para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

Tabla N°.7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al cliente	6	18%
Trabajo en equipo	20	58%
Competencia comunicacionales	8	24%
TOTAL	34	100.00%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

Grafico N°7



Análisis.

Para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del BNF respondió, 18% servicio al cliente, 58% trabajo en equipo, 24% competencia comunicacionales.

La comunicación interna ayudara a que los funcionarios trabajen en equipo y organizadamente en logro de los objetivosa organizacionales.

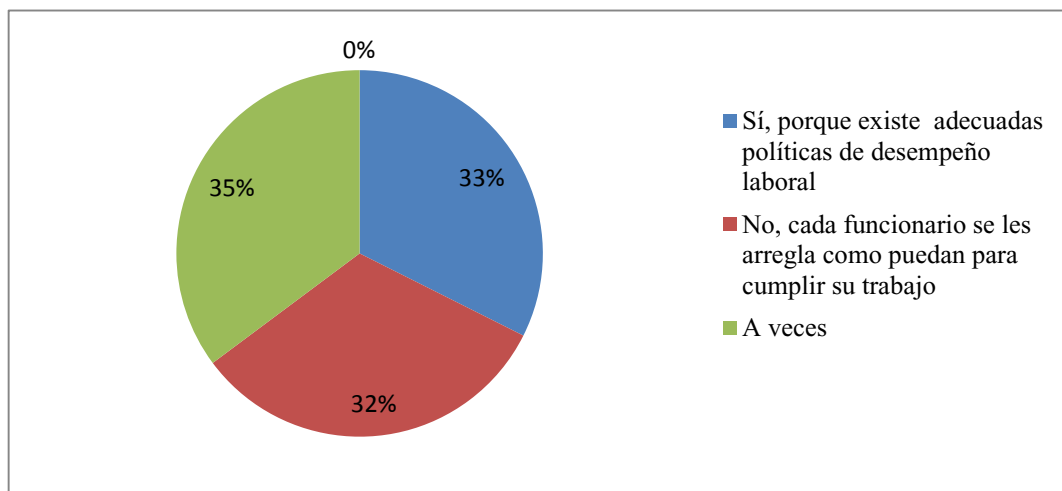
¿Cree usted que se aplican los elementos necesarios para lograr un óptimo desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional del Fomento del cantón Chone?

Tabla N°8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí, porque existe adecuadas políticas de desempeño laboral	11	32,0%
No, cada funcionario se les arregla como puedan para cumplir su trabajo	11	33%
A veces	12	35,0%
TOTAL	34	100.00%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

Grafico N°8



Análisis.

En obtener un optimo desempeño laboral los funcionarios respondieron 33% sí porque existe adecuadas politicas de desempeño laboral, 32% no, cada funcionario se les arregla como pueden para cumplir su trabajo, 35% a veses. En lo que se

indica que los funcionarios de la BNF aplican a veces los elementos necesarios para un óptimo desempeño laboral.

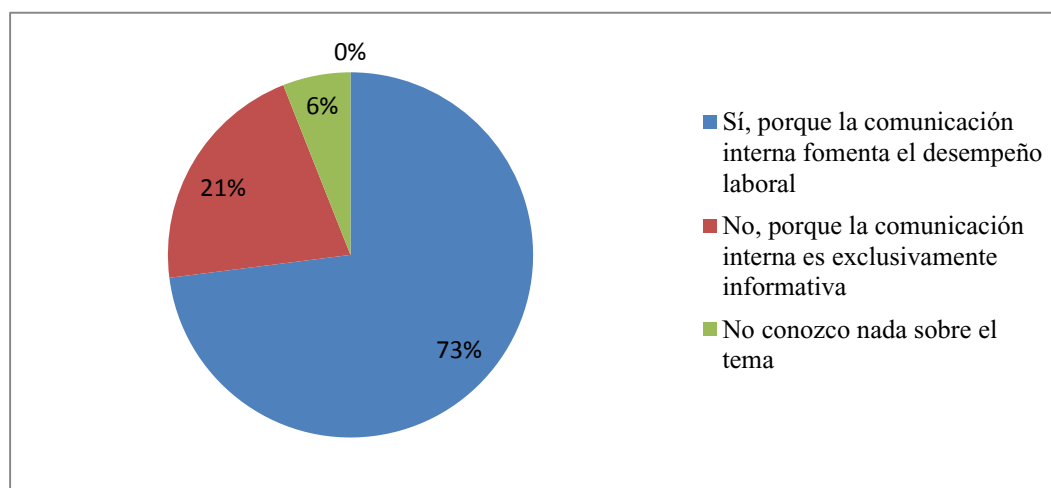
¿Cree usted que la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?.

Tabla N° 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí, porque la comunicación interna fomenta el desempeño laboral	25	73%
No, porque la comunicación interna es exclusivamente informativa	7	21%
No conozco nada sobre el tema	2	6%
TOTAL	34	100.00%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

Gráfico N°9



Análisis.

La comunicación interna influye en el desempeño laboral según los funcionarios 73% si porque la comunicación interna fomenta el desempeño labora, 21% no,

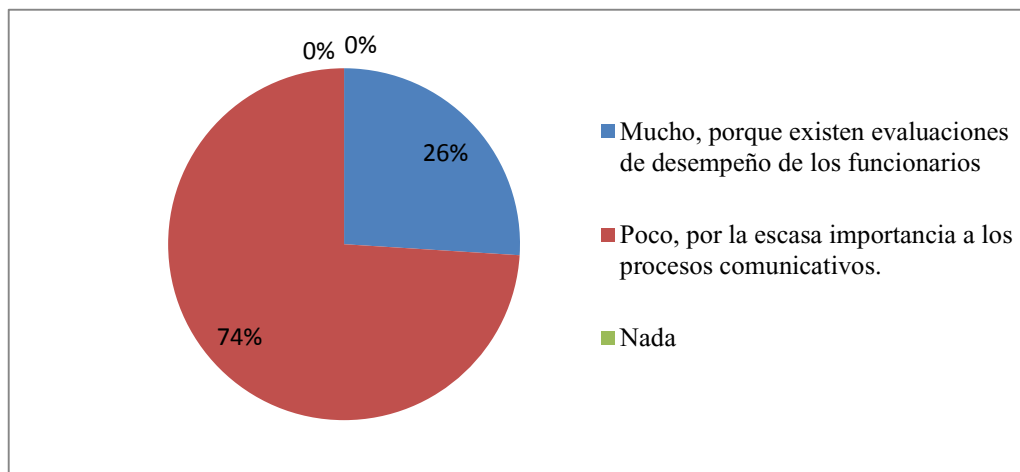
porque la comunicación interna es exclusivamente informativa,6%no conozco nada sobre el tema. En lo que deduce que la CI es fundamental en el desempeño. **¿Cuánto cree usted que se ha hecho para que mejore la comunicación interna en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?**

Tabla N°10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mucho, porque existen evaluaciones de desempeño de los funcionarios	9	26 %
Poco, por la escasa importancia a los procesos comunicativos.	25	74%
Nada	0	0%
TOTAL	34	100%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

Grafico N°10



Análisis.

los funcionarios del Banco Nacional de Fomento, están haciendo por la comunicación interna en un 26% mucho, porque existen evaluaciones de desempeño de los funcionarios, 74% poco, por la escasa importancia a los

procesos comunicativos, 0% nada. No se están dando los procesos necesarios para que exista un ambiente de trabajo equitativo.

9.2. Análisis de la Entrevista

La entrevista realizada al Ingeniero Ernesto Lara Varela Gerente de la sucursal del Banco Nacional del Fomento Chone.

9.2.1. ¿Qué herramientas de comunicación interna, se utilizan en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? expreso que las herramientas de comunicación interna que utilizan son: oficios circulares, correo electrónicos internos los mismos que facilitan el flujo de información entre áreas.

9.2.2. ¿Cree usted que exista una adecuada aplicación de la comunicación interna en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? Expresando que sí se aplica la comunicación interna, aunque falta mucho por mejorar, toda motivación es necesaria, el combatir con las actitudes de cada subordinado es una tarea diaria en la que se está trabajando constantemente en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

9.2.3. ¿Por qué es importante lograr una adecuada aplicación de la comunicación interna en el Banco Nacional de fomento del cantón Chone? Explico, que la comunicación interna es de importancia entre subordinados y gerentes ya que esta radica en un trabajo compacto o en equipo donde se mantiene una misma información, sin distorsión de las mismas, siendo direccionadas con eficiencia en logros organizacionales.

9.2.4. ¿En qué cree usted que radique la importancia de una adecuada aplicación de la comunicación interna en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? Sin comunicación no existe dirección, en toda entidad de tipo organizacional, su máxima dirección es la Comunicación Interna creando un ambiente de trabajo ameno donde todos trabajan por un solo objetivo.

9.2.5. ¿Cómo es el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? Añadió que el desempeño laboral es bajo, y se está trabajando para lograr un desenvolvimiento eficiente debido a las diferentes inconvenientes por atraso de información, en el cual se está aplicando estrategias de mejoras en eficiencia de un servicio de calidad.

9.2.6. ¿Por qué se debe mejorar el desempeño laboral de los funcionarios de la del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? Como gerente considera que cualquier entidad para lograr el óptimo desempeño laboral requiere de una comunicación interna eficiente donde gerente y subordinados son un equipo organizacional, siendo esta una influencia de importancia en la entidad.

9.2.7. ¿En qué se ha trabajado para alcanzar el óptimo desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? Se está trabajando para mantener un ambiente de trabajo ameno donde se mantiene una información contundente, sin flujo de información inadecuada, donde la dirección tanto de subordinados y de gerentes son una sola donde nadie es mejor que nadie.

9.2.8. ¿Qué estrategias se pueden aplicar para que mejore el desempeño laboral de los funcionarios de la Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? La tarea es ardua pero está encaminada a una dirección competente donde se brindará un servicio de calidad y a tiempo donde se mantenga un personal activo competitivo, con deseos de superación tanto personal como organizacional, la eficiencia es un factor donde lo mejor es hacer las cosas bien para estar bien.

9.2.9. ¿Cree usted que la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone y por qué? SI porque la comunicación interna es una herramienta administrativa

indispensable en toda entidad, partiendo de la misma se puede lograr un desempeño laboral eficiente y con resultados, en servicios y productividad organizacional en toda la entidad emprendiendo en la competitividad y sin miedos a enfrentar nuevos retos, el Banco nacional del fomento está interesado en innovar la realización y aplicación de estrategias comunicacionales que mejoren el desempeño laboral de su personal para brindar un servicio público de calidad.

9.2.10. ¿Cómo mejorar la comunicación interna para lograr el óptimo desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del Cantón Chone? El Banco Nacional del Fomento como entidad pública debe manejarse eficientemente más aun hoy en día donde la productividad y la competencia es continua donde la atención al cliente, la organización interna se refleja en el servicio brindado lo que aún le falta por superar al banco del fomento, el mismo que esta consiente que falta mucho por trabajar, paradigmas que aún están permaneciendo a través del personal hasta de los mismos gerentes.

Según el análisis realizado de la entrevista realizada al gerente del Banco Nacional del Fomento los autores de la investigación indican que la comunicación interna en esta entidad es una herramienta que no está siendo aplicada en todo su contenido.

10. Comprobación de la Hipótesis

De acuerdo a los instrumentos aplicados, como la entrevista, la encuesta y la ficha de observación, se indica que cuya hipótesis “La comunicación interna influye en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone en el segundo semestre del 2014” se **COMPRUEBA**.

La misma que se sustenta en la pregunta 9. de la encuesta ¿Cree usted que la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? La misma que obtuvo los siguientes resultados Si, porque la comunicación interna fomenta el desempeño laboral 73%.

Al obtener estos resultados se expresa que el Banco Nacional de Fomento Chone considera en un porcentaje máximo de 73% que la comunicación interna si influye en el desempeño laboral ya que si esta no existiera no se sabría la dirección organizacional, ni las actividades a realizar en alguna área de la entidad.

En la pregunta 5 de la encuesta ¿Cree usted que exista un óptimo desempeño laboral en el banco nacional del fomento del cantón Chone? a la que respondieron en un 50% que NO porque los clientes se muestran inconformes por falta de información, se evidencia que si no existe una adecuada comunicación no se logra un óptimo desempeño laboral.

En la pregunta 9 de la entrevista aplicada al gerente del Banco Nacional de Fomento de Chone ¿Cree usted que la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? respondió: SI porque la comunicación interna es una herramienta administrativa indispensable en toda entidad, partiendo de la misma se puede

lograr un desempeño laboral eficiente y con resultados, en servicios y productividad organizacional en toda la entidad emprendiendo en la competitividad y sin miedos a enfrentar nuevos retos, el Banco nacional del fomento está interesado en innovar la realización y aplicación de estrategias comunicacionales que mejoren el desempeño laboral de su personal para brindar un servicio público de calidad.

En la pregunta 4 de la entrevista ¿En qué cree usted que radique la importancia de una adecuada aplicación de la comunicación interna en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? a lo que respondió. La comunicación interna es de importancia entre subordinados y gerentes ya que esta radica en un trabajo compacto o en equipo donde se mantiene una misma información, sin distorsión de las mismas, siendo direccionadas con eficiencia en logros organizacionales.

Y analizando la ficha de observación se expresa que por la ineficiente comunicación interna, se tienen un sinnúmero de atrasos en resolución de conflictos internos por descoordinación de información, la misma que genera una reacción negativa de los diferentes usuarios.

Según el aspecto metodológico inmerso en la ficha de observación se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 88%, puesto que el manejo de las comunicaciones internas es ineficiente en la mayoría de subordinados.

Según las actividades del funcionario inmersas en la ficha de observación se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 88%, puesto que no se observa seguridad y entusiasmo al proporcionar la información al cliente.

La comunicación interna es fundamental en el desempeño laboral la voz direccionada tanto de gerentes y subordinados encaminados a un solo objetivo

organizacional y en logros de metas comunes donde el bienestar del gerente es beneficio para el subordinado.

CAPITULO V

11. Conclusiones.

Los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone no aplican una Comunicación Interna entre gerentes y subordinados para el desenvolvimiento de sus funciones, considerando como herramienta administrativa los oficios circulares en el ambiente interno en que se desenvuelve, lo que permite que se cumplan los objetivos organizacionales de una forma ineficiente.

El personal del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone considera importante la Comunicación Interna, aunque no se la aplica de forma correcta debido a paradigmas existentes en la entidad, requiriendo lograr a través de la CI el equilibrio organizacional donde los subordinados y gerentes logran dar solución a posibles problemas en su rol, entendiendo que para que exista un desempeño laboral eficiente se requiere de una comunicación constante con el objetivo de dar un buen servicio a los usuarios.

Los Funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, mantiene un bajo nivel de capacitación a sus subordinados, lo que permite que no se desempeñen eficientemente en sus funciones dirigidas, donde la comunicación es la última alternativa, lo que contrae un sin números de problemas internos reflejados en el servicio brindado, además no cuenta con estrategias competitivas internas en su desempeño, lo que ha significado un atraso organizacional en servicio interno y externo.

12. Recomendaciones.

Se sugiere a los Funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone aplicar mecanismos de eficiencia en comunicación Interna para lograr un ambiente de trabajo sustentable al cambio organizacional, la misma que influye en el desempeño laboral, sin comunicación no existe organización todo parte de objetivos comunes.

Los Funcionarios deben emplear en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone estrategias de Comunicación Interna que les permita identificar las diferentes situaciones de sus subordinados, motivar al trabajo en equipo donde todos aporten ideas y soluciones eficientes, donde se note el desempeño en resultados y no en palabras o promesas, emprendiendo compromisos organizacionales donde todos se beneficien.

Según el trabajo investigativo se sugiere a los Gerentes responsables de la dirección organizacional del Banco Nacional de Fomento la elaboración de estrategias de comunicación que contenga acciones que permitan mejorar los flujos de comunicación interna entre subordinados, gerentes y clientes donde se sabe que decir, que hacer la comunicación sobre todo una herramienta donde todo se resuelve a través del conocimiento.

13. BIBLIOGRAFÍA.

- BRAVO, Rubén, 2010 “La comunicación para el desarrollo en las políticas ecuatorianas”, pág. 25-31.
- CALIGIORE, C y Díaz T. (2003) “Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA.” Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela. pp. 644 – 656.
- COSTA, (2009) “Gestión de la comunicación”
- CHAVENATO, (2000). “Administración de Recursos Humanos.” Editorial Mac Graw Hill. México.
- FORMANCHUK, Alejandro, (2010). “Comunicación interna 2.0: un desafío cultural.” 1ª ed. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.
- SENPLADES, (2013). “Empresas públicas y planificación: Su rol en la transformación social y productiva” 1a edición – Quito, 256 páginas, 206 × 297 mm.
- MACIAS, CORTES, Damaris, Ivonne, Ponce Amaya, Flor, Gabriela, Escobedo, Gonzalez, Nancy, Marely Alatorre, Julio Berumen, Cueva, Contreras, Tomas, J: (2013) “Exploración en la comunicación interna como efecto competitivo” Edición Junio vol.9, No.17 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.

- RIVERA, A., Rojas, L., Ramírez, F., & Álvarez, T: (2005) “La comunicación como herramienta de gestión organizacional”. *Negotium*, 1(2), 32-48.
- SNELL, Scott, y Bohlander, George : (2013) “Los propósitos administrativos” pág. 347.
- VERCIC, A : (2012), “La comunicación interna”
- Guía de buenas prácticas de comunicación interna (FEAPS 2008)
- Schein, H. Edgar. (2004). “Psicología de la Organización”. 3ª Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Riggs, James L. (2002). “Sistemas de Producción Planeación, Análisis y Control”. 3ª. Edición. México: Editorial Limusa Wiley.

14. WEBGRAFÍA

1. <http://www.scielo.org/php/index.php?lang=es>
- 2.(https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=294&Itemid=255&lang=es)
- 3.https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=294&Itemid=255&lang=es
1. (<http://www.andes.info.ec/es/noticias>)

ANEXOS N.- 1



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

EXTENSIÓN CHONE

Encuesta dirigida a los funcionarios del Banco Nacional de Fomento, Agencia Chone

OBJETIVO: Determinar la influencia de la comunicación interna, en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone durante el segundo semestre del 2014.

INSTRUCCIONES: Mucho agradeceré se sirva responder con sinceridad marcando una x dentro del paréntesis de la alternativa de su elección.

1. Datos informativos

1.1. Lugar y fecha:.....

1.2. Ubicación: Rural () Urbana () Urbana marginal ()

1.3. Parroquia:.....

2. Cuestionario

2.1 ¿Cuál de las herramientas de comunicación interna que a continuación se detallan, se utilizan en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

Circuitos cerrados de televisión ()

Correo electrónico interno ()

Oficios circulares ()

2.2 ¿Cree usted que exista una adecuada aplicación de la comunicación interna en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

Sí, los funcionarios cumplen los objetivos planteados ()

No, los funcionarios no tienen la información ()

No conozco nada sobre el tema. ()

2.3. ¿Cree usted que es importante una adecuada aplicación de la comunicación interna en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

Sí, porque logra un equilibrio en toda la organización. ()

No contribuye a la solución de ningún problema ()

No conozco nada sobre el tema. ()

2.4. ¿En cuál de las siguientes opciones cree usted que radique la importancia de una adecuada aplicación de la comunicación interna en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

Contribuye a la solución de problemas desde el inicio ()

Información correcta en el momento oportuno ()

Las opciones anteriores ()

2.5. ¿Cree usted que exista un óptimo desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

Sí, los clientes se van satisfechos con el servicio que se les brinda. ()

No, los clientes se muestran inconformes por falta de información. ()

En parte, aún falta mucho por mejorar ()

2.6. ¿En qué medida cree usted que se ha trabajado para alcanzar el óptimo desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

Mucho, porque se cuenta con personal competente ()

Poco, porque la atención al cliente no es satisfactoria ()

Nada ()

2.7. ¿De las siguientes opciones, escoja la que considere necesaria para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

Servicio al cliente ()

Trabajo en equipo ()

Competencias comunicacionales ()

2.8. ¿Cree usted que se aplican los elementos necesarios para lograr un óptimo desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

Sí, porque existen adecuadas políticas de desempeño laboral. ()

No. Cada funcionario se las arregla como pueda para cumplir su trabajo. ()

A veces ()

2.9. ¿Cree usted que la comunicación interna influye en el desempeño laboral De los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

Sí. Porque la comunicación interna fomenta el desempeño laboral. ()

No, Porque la comunicación interna es exclusivamente informativa. ()

No conozco nada sobre el tema. ()

2.10. ¿Cuánto cree usted que se ha hecho para que mejore la comunicación interna en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

Mucho, porque existen evaluaciones de desempeño de los funcionarios. ()

Poco, por la escasa importancia a los procesos comunicativos. ()

Nada ()

ANEXOS N.- 2



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

EXTENSIÓN CHONE

Entrevista dirigida al Gerente del Banco Nacional de Fomento, Agencia Chone

OBJETIVO: Determinar la influencia de la comunicación interna, en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone durante el segundo semestre del 2014.

1.- Datos informativos

1.1. Lugar y fecha:.....

1.2. Ubicación: Rural () Urbana () Urbana marginal ()

1.3. Parroquia:.....

2.- Cuestionario

2.1. ¿Qué herramientas de comunicación interna, se utilizan en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

2.2. ¿Cree usted que exista una adecuada aplicación de la comunicación interna en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

2.3. ¿Por qué es importante lograr una adecuada aplicación de la comunicación interna en el Banco Nacional de fomento del cantón Chone?

2.4. ¿En qué cree usted que radique la importancia de una adecuada aplicación de la comunicación interna en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

2.5. ¿Cómo es el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

2.6. ¿Por qué se debe mejorar el desempeño laboral de los funcionarios de la del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

2.7. ¿En qué se ha trabajado para alcanzar el óptimo desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

2.8. ¿Qué estrategias se pueden aplicar para que mejore el desempeño laboral de los funcionarios de la Banco Nacional de Fomento del cantón Chone?

2.9. ¿Cree usted que la comunicación interna influye en el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone y por qué?

2.10. ¿Cómo mejorar la comunicación interna para lograr el óptimo desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del Cantón Chone?

ANEXOS N.- 3

FICHA DE OBSERVACIÓN DE DESEMPEÑO

_Nombre de la institución.....

Campo:.....

Área:.....

Tema:.....

Fecha:.....Hora.....

ASPECTOS	VALORACION			
	EXC	M.B	B	R
<u>CONTENIDOS:</u>				
Esencial, organizado , científico				
Adecuado al nivel de los funcionarios				
Actualizado, práctico (relacionado con la realidad)				
<u>CONDUCCIÓN DEL TRABAJO</u>				
Tienen el clima propicio de trabajo				
Se respeta al cliente, con atención de calidad				
Se entregan los mensajes con claridad, precisión				
Se permite que el funcionario participe activamente				
Existe integración del personal				
Se evalúa correctamente el desempeño laboral				
Despierta y mantiene el interés de los clientes por sus servicios				
Se logra comunicación eficiente, superando situaciones imprevistas.				
<u>ASPECTO METODOLÓGICO</u>				
Habilidad en el manejo de las comunicaciones internas				
<u>RECURSOS</u>				
Adecuados en cantidad y calidad				
Presentación correcta y utilizados en forma oportuna y provechosa (uso de herramientas comunicacionales)				
<u>ACTIVIDADES DEL FUNCIONARIO</u>				
Seguro, entusiasta, práctico				
Revela responsabilidad (en todos los aspectos)				
Vocabulario fluido y claro				
Tono ,intensidad de la voz, dicción				

9.2. Ficha de observación aplicada a los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone.

1. ¿Según los contenidos, Esencial, organizado, científico del desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? se obtuvo los siguientes resultados:

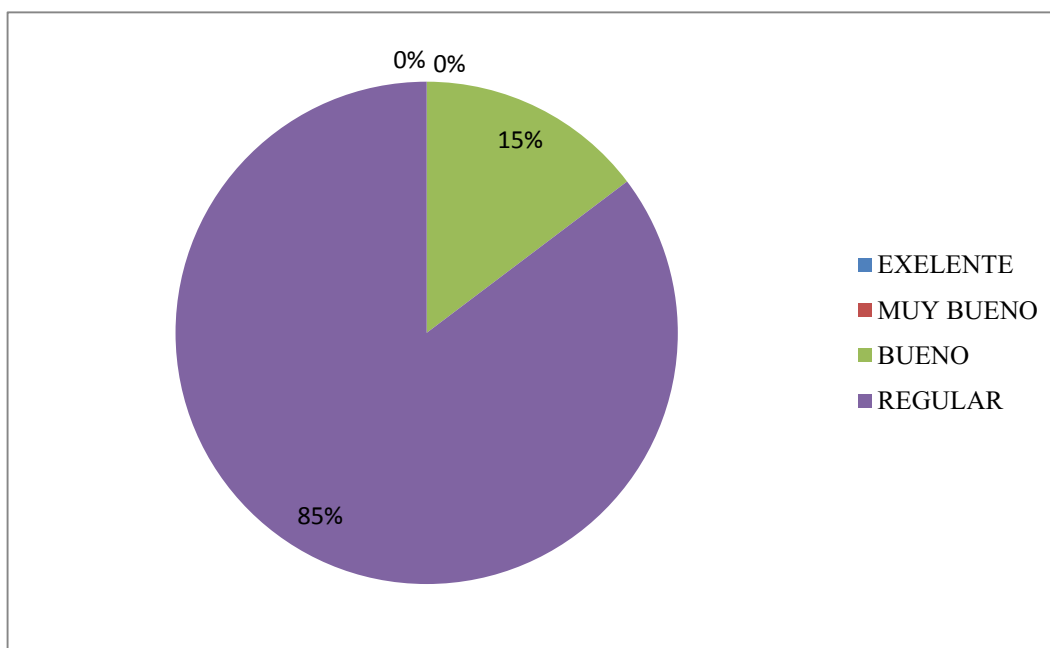
TABLA 1

1. <u>CONTENIDOS:</u>	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	% B	%R
Esencial, organizado , científico			5	29	15%	85%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.

Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 1



Análisis

Según los contenidos inmersos en la ficha de observación Esencial, organizado, científico se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 85%, puesto que la información brindada es ineficiente, por no satisfacer las necesidades de los usuarios y en un 15% es buena por estar relacionada con la realidad del entorno.

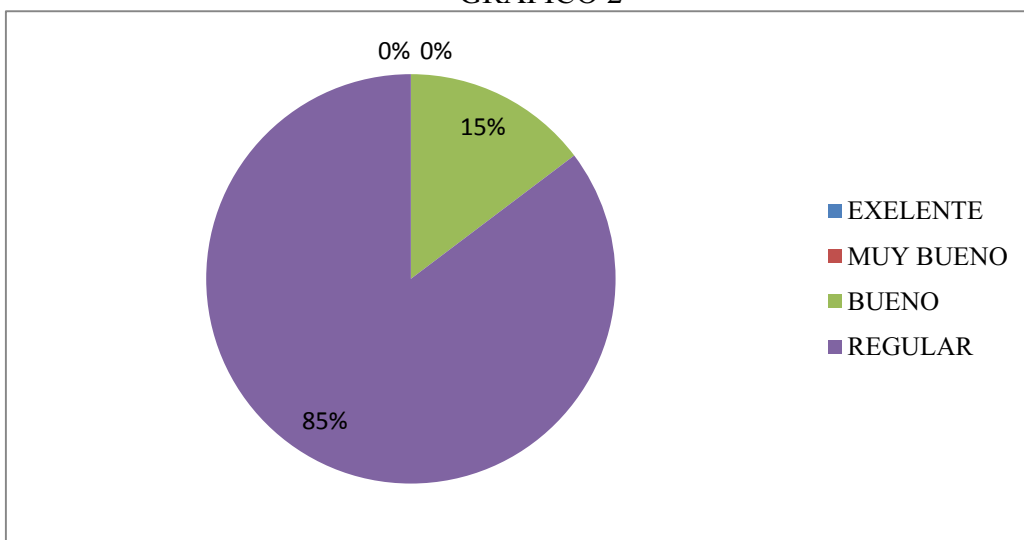
2. ¿Según los contenidos, adecuado al nivel de los funcionarios del desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? se obtuvo los siguientes resultados:

TABLA 2

1. CONTENIDOS:	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	% B	%R
Adecuado al nivel de los funcionarios			5	29	15%	85%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 2



Análisis

Según los contenidos inmersos en la ficha de observación Adecuado al nivel de los funcionarios se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 85%, puesto que la información brindada es ineficiente, por no satisfacer las necesidades de los usuarios y en un 15% es buena por estar relacionada con la realidad del entorno.

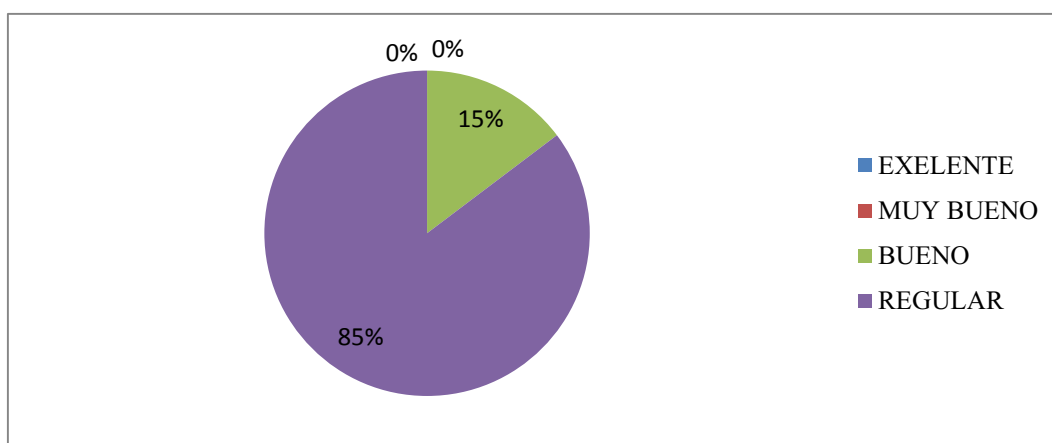
3. ¿Según los contenidos, actualizado y práctico (relacionado con la realidad) del desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? se obtuvo los siguientes resultados:

TABLA 3

1. <u>CONTENIDOS:</u>	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	% B	%R
Actualizado y practico (relacionado con la realidad)			5	29	15%	85%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 3



Análisis

Según los contenidos inmersos en la ficha de observación, Actualizado y practico (relacionado con la realidad) se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 85%, puesto que la información brindada es ineficiente, por no satisfacer las necesidades de los usuarios y en un 15% es buena por estar relacionada con la realidad del entorno.

4. ¿Según la conducción del trabajo, Tienen el clima propicio de trabajo en el desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone? se obtuvo los siguientes resultados:

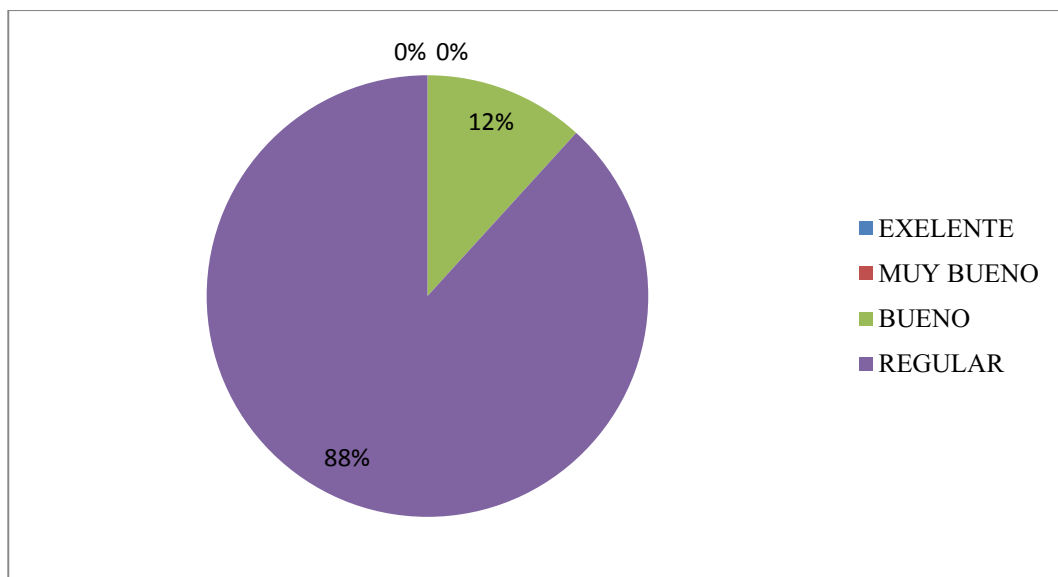
TABLA 4

CONDUCCIÓN DEL TRABAJO.	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	% B	%R
Tienen el clima propicio de trabajo			4	30	12%	88%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.

Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 4



Análisis

Según la conducción del trabajo inmerso en la ficha de observación, se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 88%, puesto que no Tienen el clima propicio de trabajo y en un 12% es buena porque existe la evaluación del desempeño.

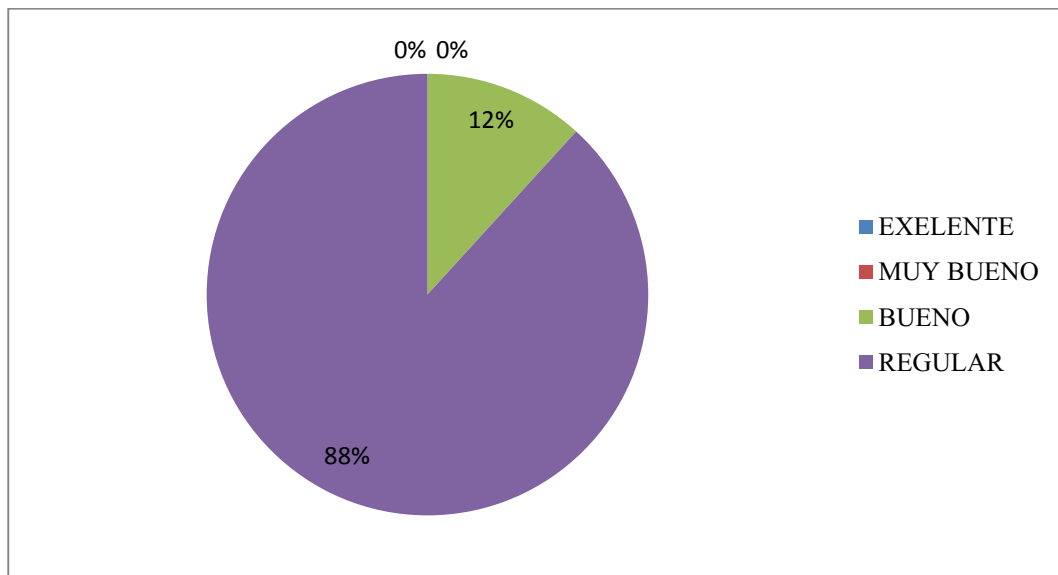
5. ¿Según la conducción del trabajo, en el desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, Se respeta al cliente, con atención de calidad? se obtuvo los siguientes resultados.

TABLA 5

CONDUCCIÓN DEL TRABAJO.	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	% B	%R
Se respeta al cliente, con atención de calidad			4	30	12%	88%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 5



Análisis

Según la conducción del trabajo inmerso en la ficha de observación, se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 88%, puesto que no se respeta al cliente, con atención de calidad y en un 12% es buena porque existe la evaluación del desempeño.

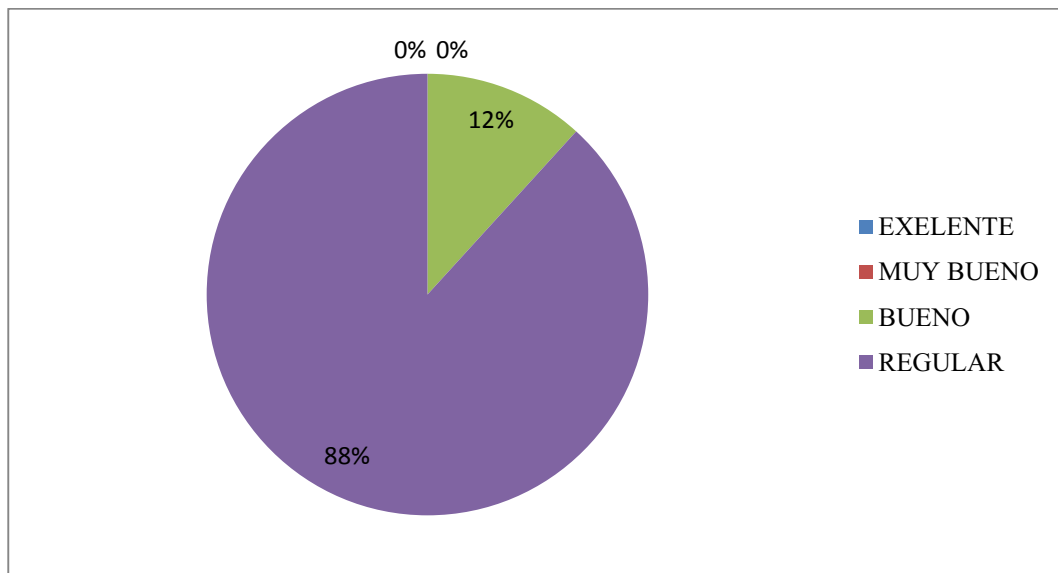
6. ¿Según la conducción del trabajo, en el desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, Se entregan los mensajes con claridad, precisión? se obtuvo los siguientes resultados.

TABLA 6

CONDUCCIÓN DEL TRABAJO.	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	% B	%R
Se entregan los mensajes con claridad, precisión			4	30	12%	88%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 6



Análisis

Según la conducción del trabajo inmerso en la ficha de observación, se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 88%, puesto que no se entregan los mensajes con claridad, precisión y en un 12% es buena porque existe la evaluación del desempeño.

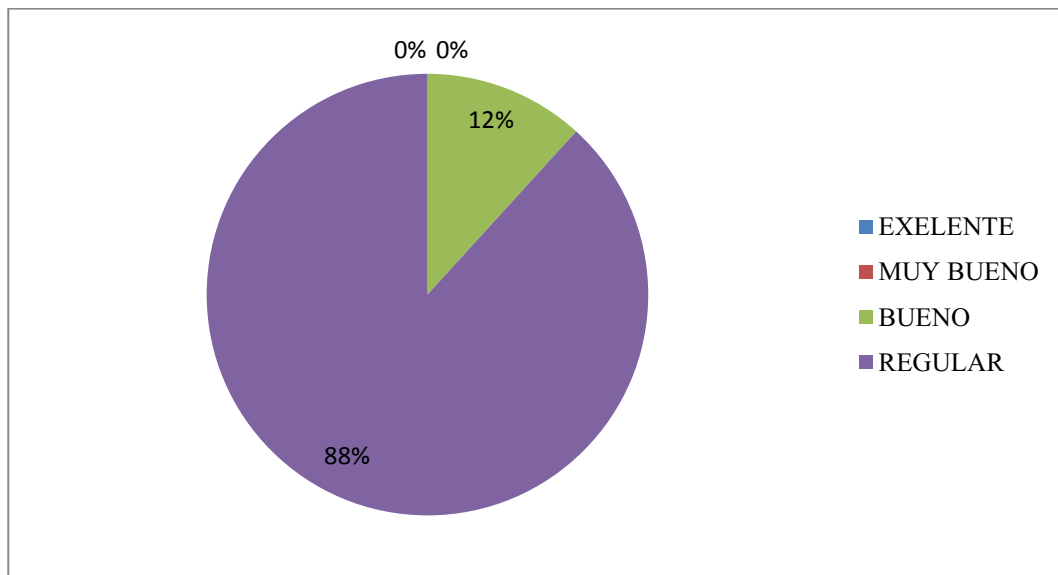
7. ¿Según la conducción del trabajo, en el desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, Se permite que el funcionario participe activamente? se obtuvo los siguientes resultados.

TABLA 7

CONDUCCIÓN DEL TRABAJO.	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	% B	%R
Se permite que el funcionario participe activamente			4	30	12%	88%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 7



Análisis

Según la conducción del trabajo inmerso en la ficha de observación, se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 88%, puesto que no se permite que el funcionario participe activamente y en un 12% es buena porque existe la evaluación del desempeño.

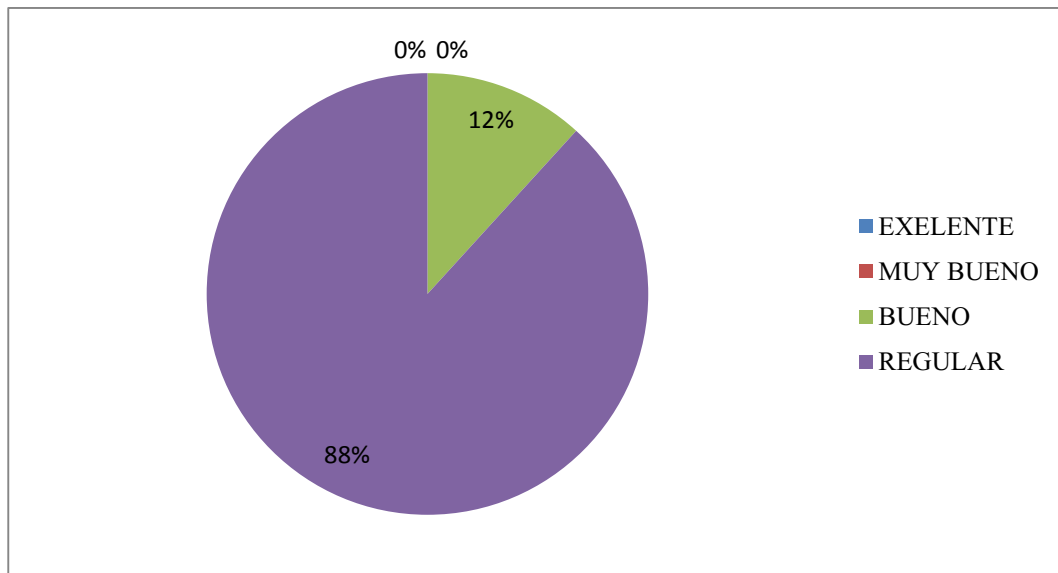
8. ¿Según la conducción del trabajo, en el desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, Existe integración del personal? se obtuvo los siguientes resultados.

TABLA 8

CONDUCCIÓN DEL TRABAJO.	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	% B	%R
Existe integración del personal			4	30	12%	88%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 8



Análisis

Según la conducción del trabajo inmerso en la ficha de observación, se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 88%, puesto que no Existe integración del personal y en un 12% es buena porque existe la evaluación del desempeño.

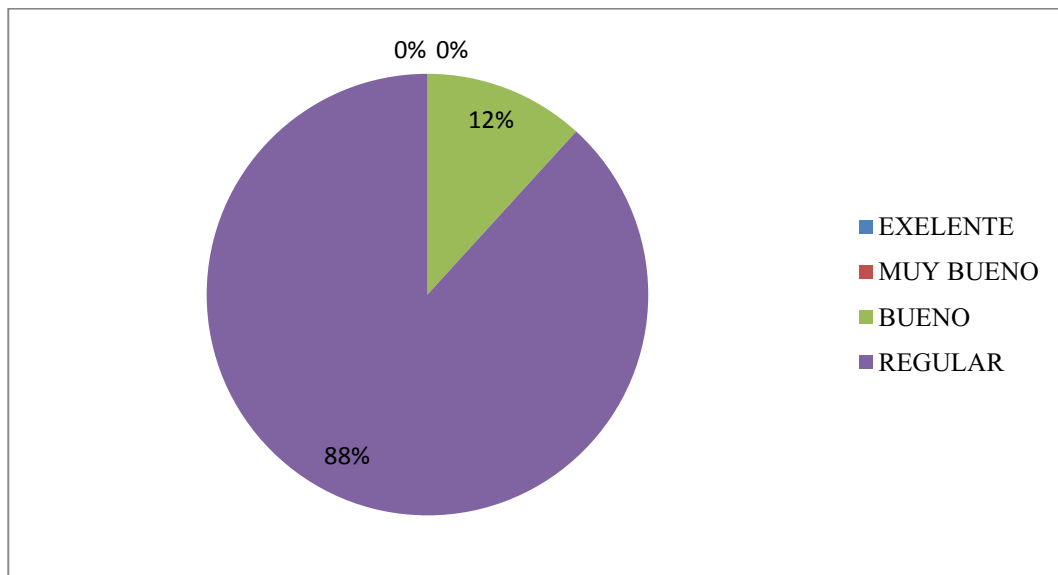
9. ¿Según la conducción del trabajo, en el desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, Se evalúa correctamente el desempeño laboral? se obtuvo los siguientes resultados.

TABLA 9

CONDUCCIÓN DEL TRABAJO.	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	% B	%R
Se evalúa correctamente el desempeño laboral			4	30	12%	88%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 9



Análisis

Según la conducción del trabajo inmerso en la ficha de observación, se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 88%, puesto que no se evalúa correctamente el desempeño laboral y en un 12% es buena porque se mantiene el interés de los clientes por sus servicios.

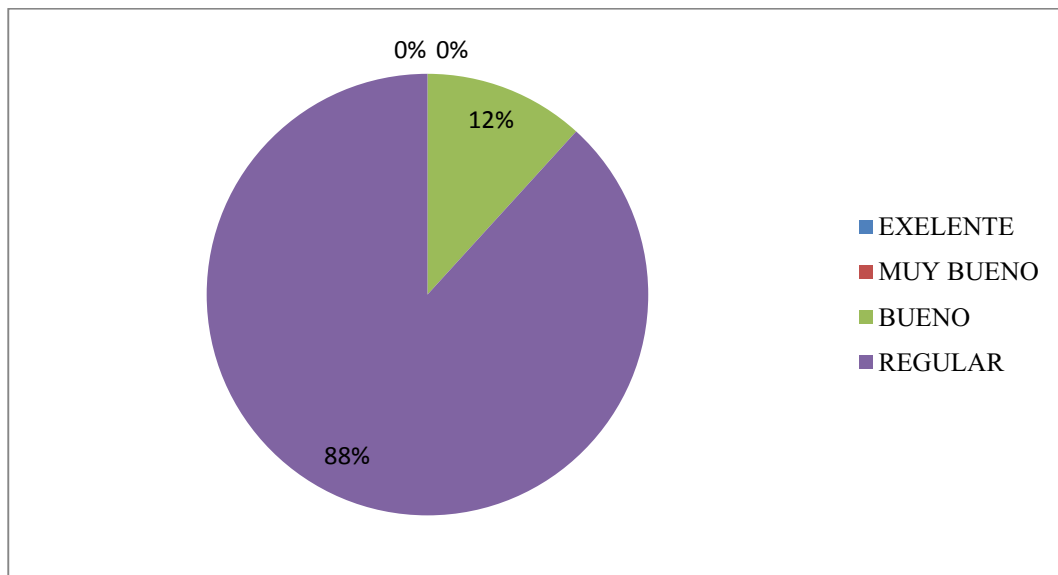
10. ¿Según la conducción del trabajo, en el desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, Se logra comunicación eficiente, superando situaciones imprevistas? se obtuvo los siguientes resultados.

TABLA 10

CONDUCCIÓN DEL TRABAJO.	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	% B	%R
Se logra comunicación eficiente, superando situaciones imprevistas.			4	30	12%	88%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 10



Análisis

Según la conducción del trabajo inmerso en la ficha de observación, se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 88%, puesto que no se logra una comunicación eficiente, por ende no se superan situaciones imprevistas y en un 12% es bueno porque se mantiene el interés de los clientes por sus servicios.

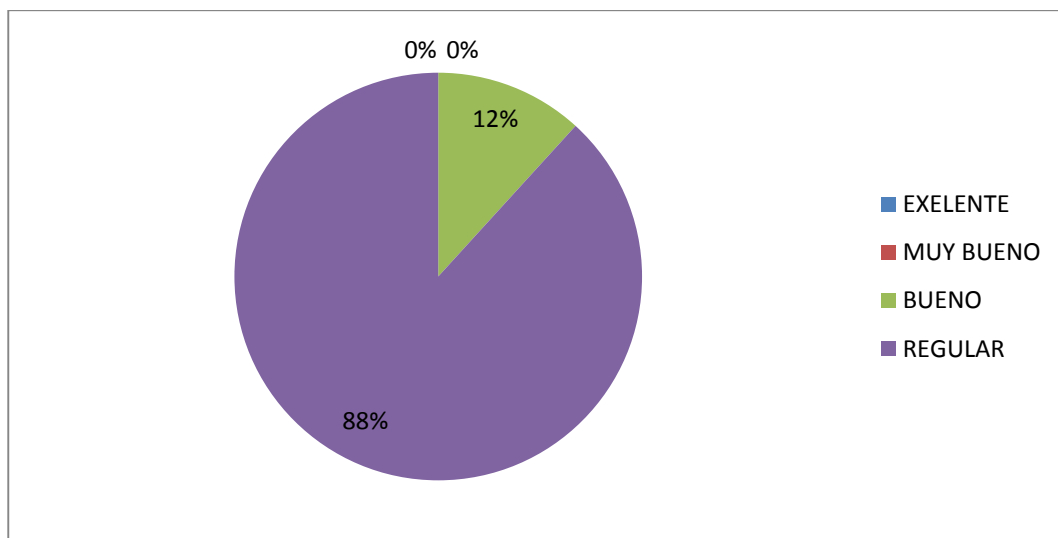
11. ¿Según los aspectos metodológicos, en el desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, existe Habilidad en el manejo de las comunicaciones internas? se obtuvo los siguientes resultados.

TABLA 11

3. ASPECTO METODOLÓGICO.	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	%B	%R
Habilidad en el manejo de las comunicaciones internas			4	30	12%	88%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 11



Análisis

Según el aspecto metodológico inmerso en la ficha de observación se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 88%, puesto que el manejo de las comunicaciones internas es ineficiente para la mayoría de subordinados y en un 12% es buena porque hay varios funcionarios que si manejan las comunicaciones internas.

12. ¿Según los recursos, en el desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, son adecuados en cantidad y calidad? se obtuvo los siguientes resultados.

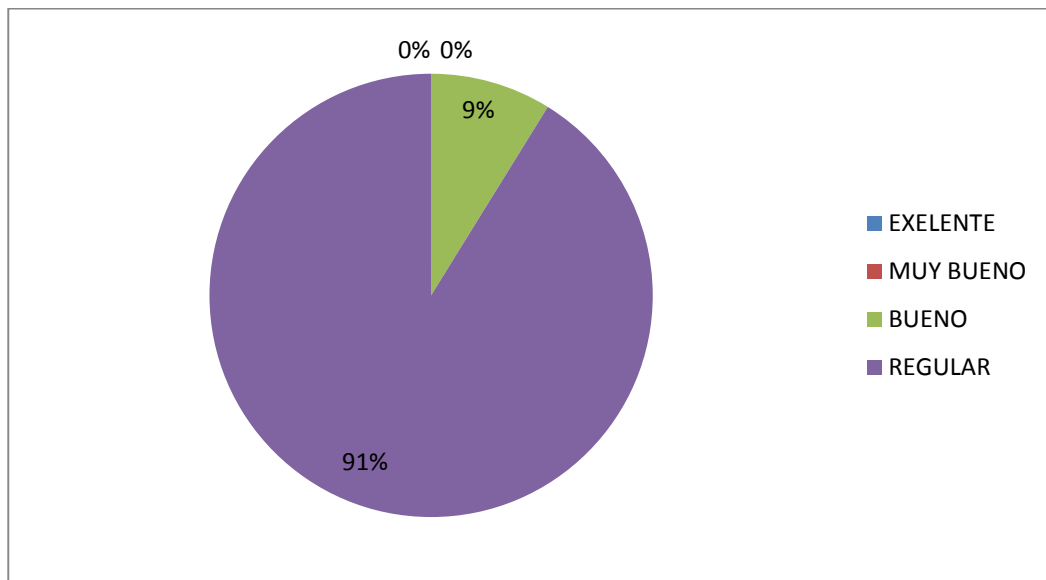
TABLA 12

RECURSOS.	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	%B	%R
Adecuados en cantidad y calidad			3	31	9%	91%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.

Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 12



Análisis

Según los recursos inmersos en la ficha de observación se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 91%, puesto que no son Adecuados en cantidad y calidad, dando como resultado la deficiente utilización de la información, creando conflictos con los usuarios y en un 9% es buena porque los pocos recursos que existen son aprovechados de forma oportuna.

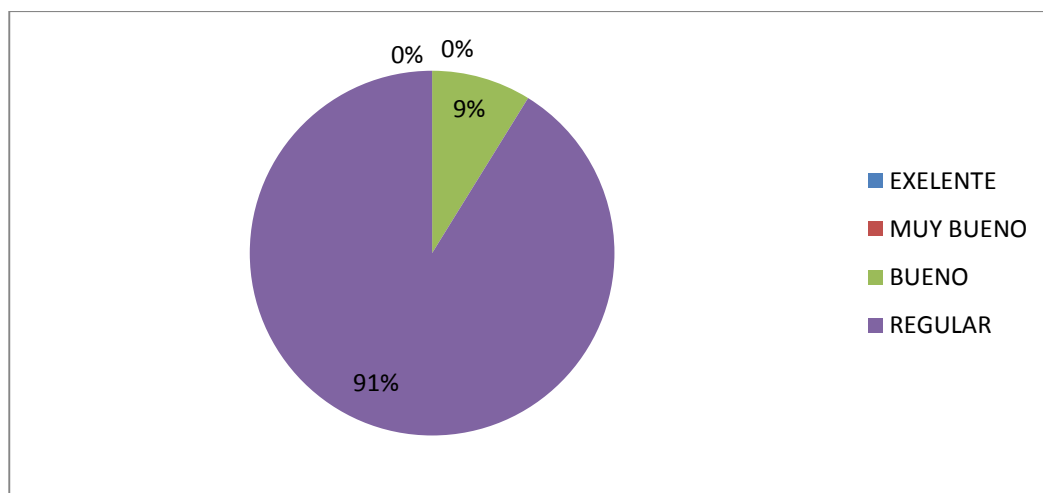
13. ¿Según los recursos, en el desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, tienen una Presentación correcta y utilizada en forma oportuna y provechosa (uso de herramientas comunicacionales)? se obtuvo los siguientes resultados.

TABLA 13

RECURSOS.	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	%B	%R
Presentación correcta y utilizados en forma oportuna y provechosa (uso de herramientas comunicacionales)			3	31	9%	91%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 13



Análisis

Según los recursos inmersos en la ficha de observación se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 91%, puesto que no tienen una Presentación correcta y utilizados en forma oportuna y provechosa (uso de herramientas comunicacionales), dando como resultado la deficiente utilización de la información, creando conflictos con los usuarios y en un 9% es buena porque los pocos recursos que existen son aprovechados de forma oportuna.

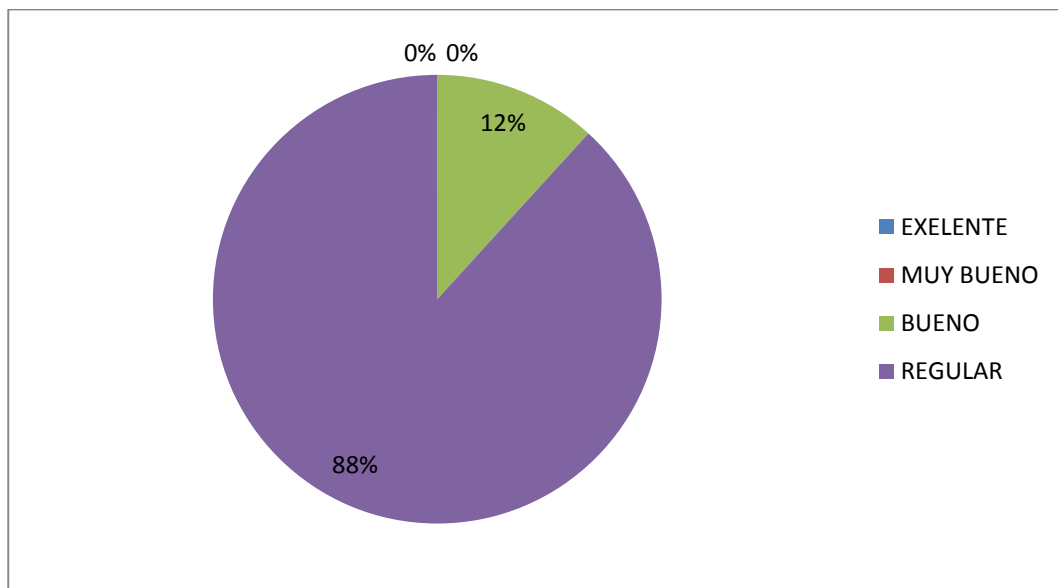
14. ¿Según las actividades del funcionario, en el desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, es Seguro, entusiasta, práctico? se obtuvo los siguientes resultados.

TABLA 14

ACTIVIDADES DEL FUNCIONARIO.	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	%B	%R
Seguro, entusiasta, práctico			4	30	12%	88%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 14



Análisis

Según las actividades del funcionario inmersas en la ficha de observación se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 88%, puesto que no es Seguro, entusiasta, práctico y en un 12% es buena porque revela responsabilidad por parte de los empleados hacia los directivos.

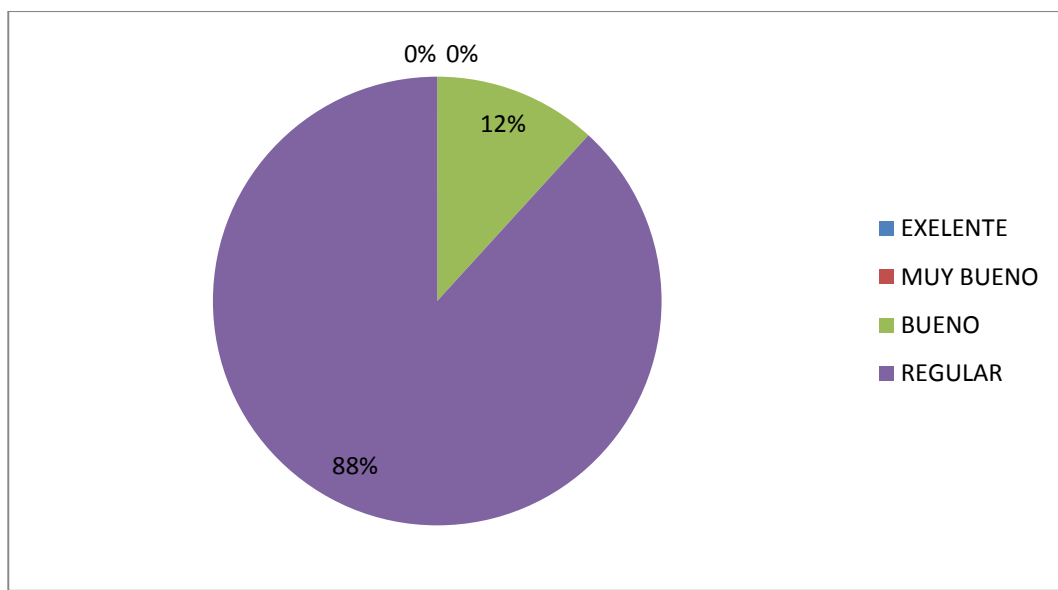
15. ¿Según las actividades del funcionario, en el desempeño laboral en el Banco Nacional de Fomento del cantón Chone, Revela responsabilidad (en todos los aspectos)? se obtuvo los siguientes resultados.

TABLA 15

ACTIVIDADES DEL FUNCIONARIO.	FRECUENCIA				PORCENTAJE	
	EXC	MB	B	R	%B	%R
Revela responsabilidad (en todos los aspectos)			4	30	12%	88%

Fuente: Subordinados Internos del Banco de Fomento Chone.
Elaboración: Darwin García, Jorge Domínguez.

GRAFICO 15



Análisis

Según las actividades del funcionario inmersas en la ficha de observación se encontró que el desempeño laboral de los funcionarios del Banco Nacional de Fomento de Chone es regular en un 88%, puesto que no Revela responsabilidad (en todos los aspectos) y en un 12% es buena porque revela un esfuerzo al tratar de cumplir con sus funciones.

ANEXO#4

1. Tema

DISEÑAR ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LOGRAR EL ÓPTIMO DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO DEL CANTÓN CHONE.

3.1. Antecedentes De La Propuesta.

La realización de las estrategias de Comunicación Interna aplicables al Banco Nacional de Fomento Chone, nació para ayudar en los procesos y poder lograr el éxito de la organización mediante una comunicación subordinados y gerentes sin excluir a nadie.

Toda entidad debe contar con estrategias factibles en las diferentes actividades que realiza y aprovechar las oportunidades que se presenten, manteniendo un respaldo para la toma de decisiones desde lo más rutinario hasta situaciones imprevistas que ameritan brevedad en el logro de la solución.

La comunicación interna es la relación que existe en todo el entorno que le rodea, conocer, hasta la mínima situación de sus subordinados esta da como resultados un ambiente de trabajo activo, donde la eficiencia se puede apreciar, donde se trabaja direccionados en una sola mentalidad, lograr los objetivos organizacionales.

Las estrategias dan resultados si quienes la ubican en práctica están consientes de lo que se pretende alcanzar, las mismas que pueden se beneficiosas o perjudiciales según la aplicación

3.2. Introducción.

El gestionar una empresa a través de la comunicación surge por la necesidad actual y los beneficios que se derivan de una gestión eficaz de la comunicación a todos los niveles, junto con la exigencia de crear una marca nace el imperativo de gestionar la comunicación.

Las estrategias pretenden servir de guía al Banco Nacional del Fomento Chone concientizando a gestionar y entender de manera global lo que conlleva la comunicación a todos los ámbitos de la empresa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

- ✓ Promover el mejoramiento de las estrategias de comunicación interna que aplican los funcionarios para que exista un buen desempeño de atención al público por el Banco Nacional del Fomento Chone.

1.3.2. Objetivo Específico

- ✓ Emprender jornadas de capacitación que involucren a los subordinados y gerentes de las distintas áreas que conforman el BNF para promover una comunicación interna que sea eficiente y ayude al desempeño de los empleados
- ✓ Evaluar la comunicación interna en el Banco Nacional del Fomento.
- ✓ Concientizar por parte de los funcionarios la importancia de la comunicación interna en la entidad, como base de resultados e información contundente.

3.3. Importancia de la propuesta.

Las estrategias de comunicación interna en el desempeño laboral son importantes porque está compuesta por los elementos necesarios para lograr el éxito de toda la organización a través de un diálogo directo entre gerente y subordinados.

1.4. Justificación de la propuesta

Debido a las diferentes quejas presentadas por los usuarios referente al Banco Nacional del Fomento es más que necesario implementar estrategias de comunicación interna que les permita a los funcionarios de la banca conocer la realidad del servicio prestado.

3.4. Definición

Comunicar es persuadir buscar efectos, de esta manera la comunicación se convierte en una herramienta más de gestión orientada a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, razones que se encuentran en la necesidad de que haya coherencia entre la comunicación interna y externa, que la imagen no resulte arbitraria, y sobre todo el dominante en crear valor en la empresa.

Para que haya comunicación, primero debe haber información, lo cual se considera el primer estudio de la comunicación, partiendo de la indagación más general podemos definir la comunicación como, un proceso que se da entre dos o más personas que mediante el intercambio de un mensaje con códigos similares tratan de comprenderse y influirse, con el fin de conseguir una acción-reacción.

Una definición más sencilla es que la comunicación es la transferencia de Información de un sujeto a otro, tomando los modelos de transmitir el mensaje de Shannon y Weaver los elementos básicos que intervienen en un proceso de comunicación son:

- **Emisor o fuente:** es aquella persona que tiene capacidad para emitir un mensaje y lo transmite por medio de un canal a un receptor, es la persona que se encuentra al inicio de la emisión.
- **Receptor:** es aquella persona o grupo que recibe el mensaje.
- **Código:** es la forma en la que se transmite la información, a existencia de un código implica que se ha de descifrar o decodificar el paquete de información que se transmite.
- **Mensaje:** es el contenido informativo que se traslada.
- **Canales:** es el medio físico a través del cual se transmite la información. Ejemplo: departamentos, mensajeros, internet, salas de junta.

“El procedimiento para la planeación estratégica es el que se determina a continuación el mismo que consta de ocho etapas:

- Diagnóstico de la situación actual de la organización
- Fijación de objetivos generales y específicos
- Establecimiento de premisas
- Determinación de estrategias
- Evaluación de las estrategias planteadas
- Elección de una o más estrategias
- Elaboración de planes alternativos
- Elaboración del presupuesto para la cooperativa.

El procedimiento para la organización de una empresa es el que se determina a continuación el mismo que consta de siete etapas:

- Identificación de las actividades que realiza la cooperativa
- Asignación de las actividades al personal
- Diseño de la estructura organizativa
- Determinación de niveles jerárquicos
- Establecimiento de vínculos de coordinación en el trabajo

- Delegación de la autoridad
- Control de responsabilidades y retroalimentación

Procedimiento para la dirección dentro de una organización se determina a continuación, el mismo que consta de 5 etapas:

Toma de decisiones por parte del nivel directivo

Integración de las personas que laboran para la organización

Motivación a los miembros de la cooperativa

Establecer una comunicación fluida entre todos los miembros de la organización

Liderazgo y Supervisión por parte de los niveles directivo y ejecutivo
 procedimiento para el control para la cooperativa de transporte “Ciudad de Canuto” es el que se determina a continuación el mismo que consta de 6 etapas:

Comparar el desempeño real con lo planificado

Preparar un informe de desempeño

Analizar las variaciones encontradas

Desarrollar diferentes acciones correctivas para corregir deficiencias

Seleccionar la mejor alternativa y ponerla en práctica

Hacer el seguimiento para evaluar la efectividad de la corrección.”

En base a los procedimientos de planeación, organización, dirección y control descritos anteriormente éstos han sido adaptados para esta cooperativa los mismos que deben ser llevados a cabo por los diferentes organismos existentes dentro de la cooperativa, a continuación se detalla el manual de procedimientos para la cooperativa de transporte “Ciudad de Canuto”:

3.2.1. PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por los directivos de la cooperativa y con la aprobación de la Asamblea General de socios, el mismo que se detalla a continuación:

- Diagnóstico de la situación actual de la cooperativa: Para lo cual se debe llevar a cabo un exhaustivo análisis interno de la cooperativa y externo de su entorno para diagnosticar la situación actual en la que se encuentra y como se ve afectada la organización por los diferentes factores externos.
- Fijación de objetivos para la cooperativa: Para esta etapa se debe determinar tanto los objetivos generales como los objetivos específicos que se pretende lograren en el mediano y largo plazo y cuantificar los mismos, estos objetivos deben ser coherentes, medibles, flexibles, y entendibles para todos además éstos deben ser aceptados por todos los miembros de la organización es decir tanto socios de la cooperativa como el personal que labora para ella.
- Establecimiento de premisas: En este punto se tienen que establecer una serie de suposiciones lógicas sobre la situación actual de la empresa en aspectos operativos, financieros y administrativo de la cooperativa tanto a nivel interno como externo, es decir esto les permitirá estar preparados sobre algunas situaciones que se pueden dar en el futuro y que pueden afectar a que se cumplan los principales fines de la cooperativa “Ciudad de Canuto”.

Determinación de estrategias para la cooperativa: En esta etapa se debe establecer las líneas de acción es decir que actividades se van a realizar y que cambios se van a implementar con el fin de lograr los objetivos fijados y principalmente mejorar el servicio.

Evaluación de las estrategias planteadas: Para esta etapa se debe analizar las fortalezas y las debilidades de cada una de las estrategias es decir identificar aspectos positivos y negativos de éstas con el fin de determinar si es que van a contribuir o no al mejoramiento del funcionamiento de la cooperativa.

Elección de una o más estrategias: Aquí se tiene que elegir la estrategia o el conjunto de estrategias y alternativas que los encargados de llevar a cabo el procedimiento de planeación de la cooperativa consideren que van a proporcionar una mayor garantía de éxito y sobre todo si es que se van a cumplir los objetivos deseados.

Elaboración de planes derivados: Los encargados de llevar a cabo este procedimiento deben desarrollar algunos planes derivados o anexos como por ejemplo un plan de trabajo o un plan de operaciones que sustenten el plan general y que regulen las diferentes acciones realizadas por el personal que labora dentro de la cooperativa.

Elaboración del presupuesto para la cooperativa: Finalmente, se debe cuantificar el plan general en unidades monetarias con el fin de prever los ingresos y los gastos que se van a tener esto debe ser realizado con la ayuda de la persona encargada de llevar la contabilidad de la cooperativa.

3.2.2. PROCEDIMIENTO DE ORGANIZACIÓN

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por los directivos de la cooperativa es decir el presidente y gerente, el mismo que se detalla a continuación:

- Identificación de las actividades que realiza la cooperativa: En esta etapa se debe definir cuáles son las actividades específicas es decir actividades

primarias y actividades de apoyo que desarrollan diariamente los miembros de esta cooperativa para llevar a cabo el funcionamiento normal de la misma.

- **Asignación de las actividades al personal:** En esta etapa se debe determinar las actividades que van a realizar cada uno de los miembros es decir quién va hacer determinada actividad y cuánto tiempo le va a tomar realizarla por las cuales cada uno debe hacerse responsable de su cumplimiento eficiente.

- **Diseño de la estructura organizativa:** Aquí se debe determinar la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización que ya fue definida y el entorno en el cual los miembros de esta cooperativa puedan poner en práctica dicha estrategia, cabe mencionar que la estructura organizativa debe ser flexible en el caso de que en lo posterior se requieran realizar algunos cambios.

En esta etapa se debe diseñar el organigrama de la empresa en el que se encuentre claramente definido tanto de manera gráfica como de forma escrita como está conformada la organización así como también las relaciones funcionales existentes entre los distintos cargos.

- **Determinación de niveles jerárquicos:** Aquí se debe definir claramente los diferentes niveles jerárquicos los mismos que se determinan en base al grado de responsabilidad y autoridad asignadas a los diferentes cargos, es decir que en el caso de la cooperativa “Ciudad de Canuto” el nivel directivo y ejecutivo van a poseer un mayor nivel jerárquico debido a que los cargos que se encuentran dentro de estos niveles poseen funciones y responsabilidades con un mayor grado de complejidad y a su vez un alto grado de autoridad.

- **Establecimiento de vínculos de coordinación en el trabajo:** En esta fase se deben establecer acuerdos entre todos los miembros de la cooperativa con el

fin de canalizar los recursos existente con el esfuerzo de todos los miembros de la cooperativa, con el fin de lograr el objetivo principal que es mejorar la gestión administrativa de la cooperativa y con ello el buen funcionamiento de la misma.

- Delegación de la autoridad: Aunque dentro de la cooperativa de transporte “Ciudad de Canuto” no existe una gran brecha establecida entre los niveles jerárquicos más altos y los más bajos como sucede en otro tipo de organizaciones o empresas, sin embargo es muy importante transferir el trabajo y la autoridad a cualquier otro miembro de la organización y de esta manera todos puedan aportar con la organización y no se sientan que solamente están para recibir órdenes.

- Control de responsabilidades y retroalimentación: En esta etapa se va a determinar si se está cumpliendo con las responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros que conforman esta cooperativa así como el personal que labora para ella y si es que éstas responsabilidades están de acuerdo a sus conocimientos, capacidades y habilidades con la finalidad de determinar si es que es necesario realizar cambios o reasignar las diferentes responsabilidades.

3.2.3. PROCEDIMIENTO DE DIRECCIÓN

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por el Consejo de Administración de la Cooperativa, el mismo que se detalla a continuación:

- Toma de decisiones por parte del nivel directivo y ejecutivo: En el caso de la cooperativa la toma de decisiones es una atribución principal del presidente conjuntamente con el gerente de la cooperativa pero en base a lo que se determina en la Asamblea General de Socios lo cual es muy positivo ya que permite la participación de todos los socios en la toma de decisiones principalmente cuando se tratan de decisiones sobre aspectos trascendentales para

la cooperativa así como también lo que va a determinar el éxito o no de cualquier organización.

- Integración de las personas que laboran para la organización: Es el aspecto mediante el cual el Gerente en el caso de la cooperativa “Ciudad de Canuto” elige y se provee de los recursos que se requieren para llevar a cabo su respectiva gestión es decir los recursos materiales, humanos y tecnológicos necesarios para poner en marcha las decisiones que se hayan tomado. Este aspecto es muy importante al momento de que se requiera contratar al personal de apoyo o asesor como lo son las secretarias, contador y asesor legal y al personal del nivel operativo ya que se deben tomar en cuenta algunos aspectos que les permitan desarrollar su trabajo de manera eficiente.

El personal que se contrate debe poseer las características requeridas por la cooperativa para desempeñar su cargo respectivo, para lograr un eficiente desempeño se les debe brindar todos los elementos necesarios para que se puedan desenvolver de manera eficiente además se debe realizar un proceso de reclutamiento, selección, introducción y desarrollo del personal eficiente con el fin de mejorar el funcionamiento de la cooperativa.

➤ Motivación a todos los miembros de la cooperativa: La motivación del personal en toda organización es muy importante ya que mediante ella se puede lograr mejorar el desempeño de todos los miembros y que éstos se sientan identificados, la motivación en la cooperativa “Ciudad de Canuto” corresponde al nivel de dirección es decir gerente y presidente, los mismos que deben realizar la gestión necesaria y elaborar planes de motivación propios para esta cooperativa, como pueden ser charlas de superación y desarrollo personal además establecer planes de incentivos financieros y no financieros, todo esto de acuerdo a las necesidades propias de la organización.

➤ Establecer sistemas de comunicación para la cooperativa: La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección ya que mediante él se transmite y recibe información dentro de una organización, para lo cual tanto la presidencia como la gerencia de la cooperativa deben establecer sistemas de comunicación eficaces, el más confiable en este caso es un sistema electrónico de transmisión de información el cual va a permitir tanto a socios como al personal mantenerse correctamente informados.

Ya que cualquier información equivocada origina confusiones y errores, ya que es muy importante que tanto socios como el resto del personal se mantenga al tanto de lo que sucede en aspectos que afectan directamente el funcionamiento de la cooperativa como son principalmente cambios en leyes de tránsito, ordenanzas municipales, y si existen nuevas disposiciones de la Agencia Nacional de Tránsito.

➤ Liderazgo y supervisión por parte de los niveles directivo y ejecutivo de la cooperativa: En esta etapa es muy importante que tanto el presidente como el gerente de la cooperativa establezcan acuerdos y la forma mediante la cual van a supervisar, vigilar las actividades que se realizan diariamente y además guiar a los demás miembros de la cooperativa.

El liderazgo y la supervisión son de gran importancia dentro de toda organización si existe una supervisión efectiva se logrará productividad del personal en el logro de los objetivos establecidos, una buena comunicación, buenas relaciones entre los miembros, personal motivado pero a la vez que actúen en marco de disciplina, y si todo este proceso va acompañado de un buen estilo de liderazgo por parte de los directivos de la cooperativa ésta va a lograr desarrollarse y mejorar su funcionamiento.

3.2.4. PROCEDIMIENTO DE CONTROL

Este procedimiento debe ser llevado a cabo por el Consejo de Vigilancia de la cooperativa, el mismo que se detalla a continuación:

Comparar el desempeño real con lo planificado: En esta etapa el organismo correspondiente debe siempre estar vigilando y supervisando que las actividades que se realizan estén de acuerdo a lo planificado además debe realizar una comparación de los resultados reales obtenidos de la gestión administrativa y compararla con los objetivos y metas que fueron planificadas.

Preparar un informe de desempeño: Este informe debe ser elaborado conjuntamente por los niveles directivo y ejecutivo de la cooperativa el cual debe mostrar los resultados reales que se obtuvieron luego de la gestión administrativa, los resultados planificados y cualquier diferencia que existe entre ambos para poder determinar las respectivas soluciones.

Analizar las variaciones encontradas: En esta etapa el organismo correspondiente de la cooperativa va a realizar un análisis de las variaciones encontradas y las operaciones relacionadas con el fin de determinar las causas que provocaron dichas variaciones.

Desarrollar diferentes acciones correctivas: Aquí se deben establecer una serie de acciones correctivas opcionales es decir realizar una reunión con los miembros del Consejo de Vigilancia de la cooperativa para determinar dichas acciones para poder corregir cualquier deficiencia que haya sido encontrada.

Seleccionar la mejor alternativa y ponerla en práctica: En este punto el organismo correspondiente mediante criterios de selección adecuados va a establecer la mejor acción correctiva para determinado problema y llevarlo a cabo con el fin de solucionar éste de la mejor manera.

Hacer el seguimiento para evaluar la efectividad de la corrección: En esta etapa el Consejo de Vigilancia debe realizar un seguimiento y una evaluación de la acción correctiva que fue aplicada con el fin de determinar si es que realmente está contribuyendo a la solución del problema o no, lo que va a permitir establecer si es que se continúa desarrollando el mismo curso de acción o si es que es necesario cambiarlo es decir realizar una replanificación.

3.3 Manual De Funciones Para El Banco Nacional De Fomento.

El objetivo del presente manual de funciones es organizar e instruir a los miembros del Banco Nacional de Fomento sobre las funciones de los distintos puestos de trabajo que integran la estructura organizativa, el mismo que está encaminado a minimizar el desconocimiento de los deberes o funciones inherentes al cargo, la duplicidad de funciones, la inadecuada atención a los usuarios.

Descripción De Funciones Del Cargo

Identificación del cargo: Asamblea General

Finalidad del cargo: Diseñar las resoluciones del banco nacional del fomento que son obligatorias para sus órganos internos y socios, de acuerdo a las leyes, el estatuto y reglamento interno.

Funciones:

- Aprobar y reformar el estatuto.
- Conocer y aprobar el plan de trabajo del Banco
- Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
- Nombrar y remover con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las Comisiones especiales.
- Conocer y resolver sobre la distribución de excedentes.
- Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la aprobarlos o rechazarlos.
- Pedir cuentas al Consejo de Administración y al Gerente cuando lo considere necesario.
- Remover al Gerente de sus funciones con causa justa.
- Resolver la disolución de la cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya obligación no sea obligatoria.
- Autorizar la emisión de certificados de aportación.
- Acordar el monto de aporte en certificados de aportación.
- Decidir sobre el ingreso de nuevos socios.
- Decidir sobre la inclusión o expulsión de un socio.
- Resolver en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos del mismo.

ANEXO N.5



