

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SAN SALVADOR AGENCIAS PUNO Y JULIACA-2016”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**HILDA BEATRIZ MANZANO CHURA**

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

**PROMOCIÓN 2015-I**

**PUNO – PERÚ**

**2017**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN  
SALVADOR AGENCIAS PUNO Y JULIACA-2016

TESIS PRESENTADA POR:

HILDA BEATRIZ MANZANO CHURA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 17 de Julio del 2017

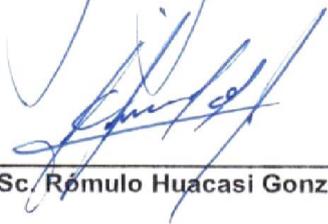


APROBADA POR:

PRESIDENTE:

  
M.Sc. Paula Andrea Arohuanca Percca

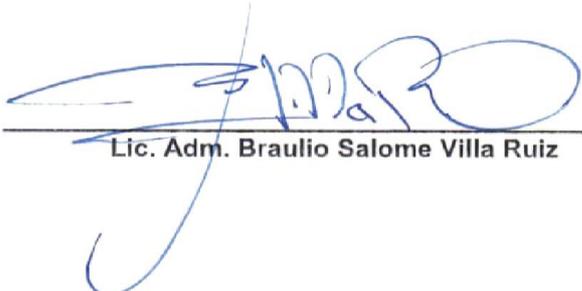
PRIMER MIEMBRO:

  
M.Sc. Romulo Huacasi Gonzales

SEGUNDO MIEMBRO:

  
M.Sc. Geovanna Sarela Ortega Cruz

DIRECTOR / ASESOR:

  
Lic. Adm. Braulio Salome Villa Ruiz

Área : Recursos Humanos

Tema : Comunicación Organizacional

## *Dedicatoria*

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la fe ni desfallecer en el intento.

A mis queridos padres: Angelino y Mercedes, quienes están pendientes de mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Mi gratitud a ellos, por su ejemplo, por enseñarme que la vida está llena de adversidades pero que con fe, confianza y amor se logran todos los objetivos propuestos, por sus consejos y sus valores.

A todos y cada uno de mis maestros que a lo largo **de mi formación como profesional me** inculcaron los sabios conocimientos con los cuales pude desarrollar con éxito mi trabajo de grado.

A mis amigas y amigos incondicionales por su ayuda y sus palabras de aliento en los momentos más difíciles y por compartir juntos una trayectoria de vida universitaria con muchos momentos inolvidables en la vida.

A mis familiares que han contribuido con su apoyo moral que me impulsaron a seguir adelante y lograr la realización del objetivo y la meta trazada al asumir este reto.

*Hilda Beatriz Manzano Chura*

## *Agradecimientos*

A mis padres Angelino y Mercedes por su apoyo incondicional, por ser mi motivación principal para querer ser mejor cada día; a mi hermanita Xiaomei por su compañía y ocurrencias que adornan día a día, por esa alegría que desborda, hace que uno tenga fortaleza y convicción por seguir adelante.

Al Licenciado Braulio Salome Villa Ruiz, quien con su amplia experiencia y trayectoria en su ejercicio profesional, dio una valiosa contribución en el desarrollo de este trabajo de investigación. Agradecida por su colaboración, tiempo y pido a Dios le conceda salud, felicidad y éxitos en toda sus actividades.

Al Estado Peruano y al Estado Plurinacional de Bolivia, por brindarme la oportunidad de estudiar en sus claustros universitarios del que fui integrante como estudiante de intercambio en las becas CRISCOS Y CRISUR; donde pude compartir conocimientos y vivencias con mis compañeros, maestros y personas que me acompañaron durante mi estadía en cada una de las ciudades donde estuve.

A las autoridades, personal administrativo y docentes de la: Universidad Nacional del Altiplano la Universidad Privada del Valle y la Universidad Privada Domingo Sabio, por ser integrantes del convenio de Programa de Movilidad Estudiantil del Consejo de Rectores por la Integración del Sud Oeste de América-PME CRISCOS; también agradecer a la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA) por ser miembro del convenio CRISUR.

Al talento humano de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito San Salvador por toda su ayuda, colaboración y tiempo para el desarrollo de este trabajo de investigación.

**Gracias a Todos...**

**INDICE GENERAL**

RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13

**CAPITULO I****INTRODUCCION**

1.1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION .....	14
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.4. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL ESTUDIO .....	18
1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	19
OBJETIVO GENERAL.....	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.6. CARACTERIZACION DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN .....	19

**CAPITULO II****REVISIÓN DE LITERATURA**

2.1. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1.1 LA COMUNICACIÓN.....	22
2.1.2. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.....	22
2.1.3 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	23
2.1.4. LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	24
2.1.5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	25
2.1.6. HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA MOTIVAR.....	26
2.1.7. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	26
2.1.8. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	26
2.1.9. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	27
2.1.10. CANALES DE COMUNICACIÓN .....	28
2.1.11. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	29
2.1.12. LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN .....	30

2.2. LA ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO .....	31
2.2.1. LA NECESIDAD DE UN SISTEMA DE MEDIACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	32
2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL.....	33
2.2.3. DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR.....	33
2.2.4. ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.....	34
2.2.5. DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL.....	35
2.2.6. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL .....	36
2.2.7. CARACTERÍSTICAS DE DESEMPEÑO LABORAL .....	37
2.2.10. INDICADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	38
2.2.11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	38
2.2.12. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	39
2.2.13. FACTORES MOTIVACIONALES.....	39
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	40
2.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION .....	41
2.3.1. HIPOTESIS GENERAL .....	41
2.3.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS .....	41

### **CAPITULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION.....	42
3.2. POBLACION Y MUESTRA DE INVESTIGACION.....	42
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS .....	43
3.4. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS .....	43
3.5. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS.....	43

## CAPITULO IV

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS BARRERAS DE COMUNICACIÓN QUE INTERFIEREN EN LA CIRCULACIÓN EFECTIVA DE LOS MENSAJES DISTORSIONANDO LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA. ....	44
4.2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE PERMITEN MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL.....	56
4.3. DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN SALVADOR- AGENCIAS PUNO Y JULIACA-2016.....	69
4.4. PROPONER ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES QUE PERMITA LA INTEGRACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN SALVADOR- AGENCIAS PUNO Y JULIACA .....	81
4.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	85
4.5.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....	85
4.5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL .....	86
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS .....	92

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración N°1 Proceso de la comunicación .....	23
Ilustración N° 3 Tres propósitos de la comunicación organizacional .....	23
Ilustración N° 4 Proceso multidireccional de la comunicación interna.....	25
Ilustración N°5 Funciones de la comunicación interna .....	27
Ilustración N° 6 Flujos de comunicación.....	30
Ilustración N° 7 Ciclo dinámico de gestión del desempeño .....	31
Ilustración N° 8 Factores del desempeño laboral .....	34
Ilustración N° 9 Indicadores del desempeño laboral .....	38
Ilustración N° 10 Estrategias de comunicación interna .....	81

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1 La comunicación empresarial.....	24
Tabla N° 2 Tipos de comunicación interna .....	27
Tabla N° 4 Plan de accion.....	84
Tabla N° 5 Cronograma de actividades .....	84
Tabla N° 6 Presupuesto por estrategias .....	84

### ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA: BARRERAS PERSONALES.....	44
CUADRO N° 2 BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA: BARRERAS FÍSICAS .....	46
CUADRO N° 3 BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA: BARRERAS SEMÁNTICAS .....	47
CUADRO N° 4 FLUJOS DE COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE .....	49
CUADRO N° 5 FLUJOS DE COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE.....	50
CUADRO N° 6 FLUJOS DE COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL.....	52
CUADRO N° 7 FLUJOS DE COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN INFORMAL.....	53
CUADRO N° 8 BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN .....	55
CUADRO N° 9 OPINIÓN Y SUGERENCIAS .....	56
CUADRO N° 10 LAS RELACIONES INTERPERSONALES .....	58
CUADRO N° 11 CAPACITACIÓN.....	59
CUADRO N° 12 COMPROMISO LABORAL.....	61
CUADRO N° 13 RECONOCIMIENTO .....	63
CUADRO N° 14 LOGRO EN EL TRABAJO.....	64
CUADRO N° 15 LA PLANIFICACIÓN .....	66
CUADRO N° 16 FACTORES MOTIVACIONALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL.....	67
CUADRO N° 17 RESPUESTA A LA INFORMACIÓN .....	69
CUADRO N° 18 LOGRO DE OBJETIVOS .....	70
CUADRO N° 19 RENDIMIENTO LABORAL.....	72
CUADRO N° 20 EFICIENCIA EN EL TRABAJO .....	73
CUADRO N° 21 CANALES DE COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN ESCRITA .....	74
CUADRO N° 22 CANALES DE COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN DIGITAL.....	76
CUADRO N° 23 CANALES DE COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN ORAL .....	78
CUADRO N° 24 LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO LABORAL .....	79

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA: BARRERAS PERSONALES .....	44
GRÁFICO N° 2 BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA: BARRERAS FÍSICAS .....	46
GRÁFICO N° 3 BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA: BARRERAS SEMÁNTICAS .....	48
GRÁFICO N° 4 FLUJOS DE COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE.....	49
GRÁFICO N° 5 FLUJOS DE COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE .....	51
GRÁFICO N° 6 FLUJOS DE COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL.....	52
GRÁFICO N° 7 FLUJOS DE COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN INFORMAL.....	54
GRÁFICO N° 8 BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN.....	55
GRÁFICO N° 9 OPINIÓN Y SUGERENCIAS .....	57
GRÁFICO N° 10 LAS RELACIONES INTERPERSONALES.....	58
GRÁFICO N° 11 CAPACITACIÓN .....	60
GRÁFICO N° 12 COMPROMISO LABORAL .....	61
GRÁFICO N° 13 RECONOCIMIENTO .....	63
GRÁFICO N° 14 LOGRO EN EL TRABAJO .....	65
GRÁFICO N° 15 LA PLANIFICACIÓN .....	66
GRÁFICO N° 16 FACTORES MOTIVACIONALES Y EL DESEMPEÑO LABORAL.....	68
GRÁFICO N° 17 RESPUESTA A LA INFORMACIÓN .....	69
GRÁFICO N° 18 LOGRO DE OBJETIVOS .....	71
GRÁFICO N° 19 RENDIMIENTO LABORAL .....	72
GRÁFICO N° 20 EFICIENCIA EN EL TRABAJO.....	73
GRÁFICO N° 21 CANALES DE COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN ESCRITA.....	75
GRÁFICO N° 22 CANALES DE COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN DIGITAL .....	76
GRÁFICO N° 23 CANALES DE COMUNICACIÓN: LA COMUNICACIÓN ORAL.....	78
GRÁFICO N° 24 LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO LABORAL.....	80

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación “LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN SALVADOR AGENCIAS PUNO Y JULIACA-2016”, se lleva a cabo a partir del planteamiento de un problema encontrado en la organización objeto de estudio.

Una de las tendencias en la comunicación interna y el desempeño laboral, es la búsqueda de la mejora en la gestión del talento humano, a partir de la interacción de los directivos y colaboradores, para algunas organizaciones la gestión de la comunicación interna es un aliado estratégico para mejorar el desempeño laboral en la organización, por ello el presente trabajo tiene como objetivo: Determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno - Juliaca 2016, para lo cual se hace uso del método: cuantitativo, el diseño de investigación: Se utilizó un diseño no experimental de tipo transversal: al obtener información en un momento determinado. Alcance de la investigación: descriptivo es decir busca especificar las diferentes tipos de comunicación que se den en las agencias de la organización de estudio, las conclusiones el 36% de los encuestados afirman que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación interna, los tipos de comunicación y el uso de un canal que propicien iniciativas de mejora y que aumenten el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización, las barreras de comunicación que interfieren en el flujo comunicación interna como las barreras personales.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, barreras de comunicación, flujos de comunicación, desempeño laboral, factores motivacionales.

## ABSTRACT

The present research work "INTERNAL COMMUNICATION AND THE WORK PERFORMANCE OF THE HUMAN TALENT OF THE SAVING AND CREDIT COOPERATIVE SAN SALVADOR AGENCIES PUNO AND JULIACA-2016", is carried out starting from the approach of a problem found in the organization object of study; Has as main objective: To determine the relationship between the internal communication and the labor performance of the human talent of the Cooperative of Savings and Credit San Salvador-Agencies Puno and Juliaca.

One of the trends in internal communication and work performance is the search for improvement in the management of human talent, based on the interaction of managers and collaborators, for some organizations the management of internal communication is a strategic ally To improve the work performance in the organization, which allow the fulfillment of objectives, so it is necessary to streamline information flows and promote the participation of workers in decision making, so the present work aims to: Determine the relationship Between the internal communication and the work performance of the human talent Research Design: A non- Transverse type: when obtaining information at a specific time. Scope of research: descriptive ie seeks to specify the different types of communication that are given in the agencies of the study organization, based on the proper use of the internal media, the types of communication and the use of a channel that lead to improvement initiatives and increase the commitment on the part of the To the organization.

**Key words: Organizational communication, communication barriers, communication flows, work performance, motivational factors**

# CAPITULO I

## INTRODUCCION

### 1.1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

Una de las tendencias en la comunicación interna y el desempeño laboral, es la búsqueda de la mejora en la gestión del talento humano, a partir de la interacción de los directivos y colaboradores, para algunas organizaciones la gestión de la comunicación interna es un aliado estratégico para mejorar el desempeño laboral en la organización, que permiten el cumplimiento de objetivos, por ello es necesario dinamizar los flujos de información y promover la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San salvador Agencias Puno y Juliaca no se cuenta con un sistema de comunicación interna que permita la integración de los directivos y colaboradores, siendo esto un obstáculo para dinamizar el flujo de información o limitar la participación en los resultados mediante la retroalimentación; además el talento humano desconoce las decisiones e información relevante para el cumplimiento de metas, por ello la incertidumbre en la toma decisiones improvisada limita el desempeño laboral.

En tal sentido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno y Juliaca el talento humano se informa mediante el rumor, la comunicación escrita, sin embargo estos medios de comunicación en la organización genera insatisfacción del trabajo, relaciones laborales negativas y el no cumplimiento eficiente de sus tareas diarias; al respecto Macías, Ponce, Escobedo, Berumen, & Cuevas (2013), sostienen que la comunicación interna envuelve elementos como: la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y el desarrollo de la organización aspectos que en la Cooperativa de

Ahorro y Crédito San salvador Agencias Puno y Juliaca no son tomado en cuenta en su verdadera magnitud.

## 1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes constituyen una fase donde se consultan trabajos realizados por otros investigadores que guardan relación con el tema de estudio para darle mayor sustento a la investigación; los trabajos consultados fueron los siguientes: Ramos (2015) En la tesis de pregrado denominado *“La Comunicación Interna y su Incidencia en la Productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda., en la Ciudad de Ambato.”* de la Universidad Técnica de Ambato. Desarrolla una investigación con el objetivo de Investigar de qué manera influye la comunicación interna en la productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda., en la ciudad de Ambato, llego a concluir que la ausencia de un sistema de comunicación interna genera un ambiente laboral inestable, impidiendo un desarrollo institucional. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar, sin embargo los empleados y directivos consideran que no se sienten integrados dentro de la cooperativa la Merced, lo que puede generar que se trabaje aisladamente y no se sientan comprometidos con la Institución; también recomienda que es importante mantener canales abiertos de comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal.

Olivos (2014) En la tesis de pregrado denominado *“La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito parroquia San Lorenzo del Distrito de Trujillo”* de la Universidad Privada

Antenor Orrego Trujillo – Perú. Para obtener para obtener el título profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación; con el objetivo de determinar el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo” llegó a la conclusión que las necesidades de comunicación identificadas están relacionadas con el uso efectivo de las tecnologías de comunicación, con el empleo efectivo de canales de comunicación formales, a partir de los cuales se garantizará el logro de resultados institucionales, los resultados obtenidos indica que el personal tiene conocimiento de las herramientas tecnológicas para lograr una comunicación fluida; sin embargo, la comunicación vía e-mail es poco utilizada por ello es necesario que la gestión estratégica de la comunicación interna genere relaciones interpersonales favorables entre colaboradores, directivos y socios externos.

González (2014) autor del ensayo denominado *“La comunicación interna como herramienta para la toma de decisiones en la alta gerencia caso Industrias Galber S.A.S”* de la Universidad Militar Nueva Granada; el objetivo del ensayo es identificar los aspectos de la comunicación interna que deben servir de base para soportar el desarrollo de las empresas, especialmente apoyando la toma de decisiones gerenciales, concluye que es necesario emplear nuevas tecnologías que brindan instrumentos como el intranet, las videoconferencias, el correo electrónico; por ello la toma de decisiones gerenciales requiere para su eficacia que la comunicación interna se desarrolle óptimamente, empezando por su papel en temas como la promoción de la comunicación vertical ascendente, que ayuda a nutrir de ideas e información a la gerencia.

Macías, Ponce, Escobedo, Berumen, & Cuevas (2013) en su artículo científico denominado *“Exploración en la comunicación interna como efecto competitivo”* de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Realiza una investigación con la finalidad de analizar la comunicación interna como factor clave dentro de la empresa, hace referencia que la comunicación entre los empleados mejora el desempeño laboral, por ello concluye que implementar correctamente la comunicación interna permitirá que las organizaciones sean competitivas y se posicionen mejor en el mercado.

Tapia (2011) en la tesis de pregrado denominado *“La Comunicación Interna y Desempeño Laboral en Electro Puno S.A.A-2010”* de la Universidad Nacional del Altiplano, para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social, con el objetivo de describir cómo influye la comunicación interna en el desempeño laboral de Electro Puno S.A.A durante el 2010, llega a la conclusión de que el personal tiene conocimiento de los canales y medios de comunicación interna, sin embargo el uso ineficiente de la comunicación causa confusión, desinterés y pasividad en los trabajadores debido a la presencia de omisión, distorsión y sobrecarga de información, afectando negativamente en el desempeño del trabajador y que no puede dejar de señalarse que la gestión moderna es entendida fundamentalmente como un dialogo entre directivos y colaboradores, en la que la información y la comunicación son indispensables

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **Problema general**

¿De qué manera la comunicación interna se relaciona con el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca?

#### **Problema Especifico N°1**

¿Cuáles son las barreras de comunicación que interfieren en el flujo de comunicación interna?

#### **Problema Especifico N°2**

¿Qué factores motivacionales permiten mejorar el desempeño laboral?

### **1.4. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL ESTUDIO**

En la actualidad la gestión de la comunicación en la Cooperativa de Ahorro y crédito San Salvador requiere utilizar flujos de información efectivos para que el mensaje llegue a todo el talento humano para que ellos participen de forma activa en la toma de decisiones y permitan el logro de sus objetivos. La presente investigación pretende mejorar los sistemas y procesos de comunicación interna para que el talento humano de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador-Puno, se informe e implemente flujos de comunicación interna que permita tener un desempeño laboral óptimo.

## 1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

### OBJETIVO GENERAL

a) Determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno - Juliaca 2016.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Identificar las barreras de comunicación que interfieren en el flujo de comunicación interna.

b) Identificar los factores motivacionales que permiten mejorar el desempeño laboral.

c) Proponer estrategias comunicacionales que permita dinamizar el desenvolvimiento y la activa integración de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno y Juliaca.

## 1.6. CARACTERIZACION DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador apoya al financiamiento de persona natural y jurídica en la Región Puno.

MISIÓN	VALORES
Cooperativa comprometida con el desarrollo social y cuidado el medio ambiente mediante la prestación de servicios financieros y no financieros apropiados, respaldados por un equipo humano competente, sistemas eficientes y alianzas estratégicas integrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Honradez</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Perseverancia</li> </ul>

## CAPITULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. MARCO TEÓRICO

##### **La gestión del talento humano**

La Gestión del Talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998.

Procesos dentro de la gestión del talento humano

- Análisis y descripción de puestos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración de nuevos funcionarios (inducción)
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación, desarrollo personal y organizacional
- Mejora el clima organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo

##### **El desarrollo de los recursos humanos**

El desarrollo de los recursos humanos es, por tanto, una de las funciones que se derivan de la gestión de tales recursos. En esencia, supone diseñar y aplicar los programas de desarrollo de la gestión y de la organización, orientar y formar a los empleados, diseñar planes de desarrollo profesional o planificar e implementar sistemas de evaluación del desempeño o del potencial de los trabajadores.

Los recursos humanos tienen que ver con las personas que forman parte de la empresa y su gestión puede entenderse como una inversión destinada a conseguir las metas o resultados previstos en la organización.

**La gestión de los recursos humanos y el talento humano**

Recursos Humanos	Talento Humano
<p>Como reconocen Wrioth, Dunford y Snell, 2001 , el modelo conceptual de los recursos humanos ha de ser estudiado en relación a su entorno concreto teniendo presentes tres componentes esenciales:</p> <p>El grupo humano que dispone la empresa, sus conocimientos y habilidades profesionales, representan un stock de recursos que ha de ajustarse en cada momento a las necesidades estratégicas de la empresa.</p> <p>El comportamiento cognitivo y relacional de los individuos y de los equipos, comprometido en el éxito de la empresa (Mac Duffie, 1995)</p>	<p>La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998.</p> <p>El Talento Humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores.</p>

La gestión de los recursos humanos se apoya en una serie de herramientas. La descripción, análisis y valoración de puestos de trabajo.

- La evaluación del desempeño.
- La adecuación persona-puesto de trabajo.
- La elaboración de mapas y planes de carrera y de planes de sucesión.

- La formación.
- La selección de personal.

Las actividades que caracterizan dicha gestión pueden agruparse, teniendo en cuenta los objetivos que persiguen, en seis grandes funciones:

- Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos.
- Desarrollo de los recursos humanos.
- Remuneración y prestaciones.
- Seguridad e higiene.
- Relaciones con los empleados y relaciones laborales.
- Investigación de recursos humanos.

### **2.1.1 La comunicación**

La comunicación es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra, con la finalidad de compartir sentimientos y conocimientos, que comprende transacciones entre ellas; por ello las organizaciones no existen ni operan sin comunicación, representa una red que integra y coordina todas sus partes; sin embargo existe barreras de la comunicación que obstaculizan la circulación del mensaje. (Chiavenato, 2011)

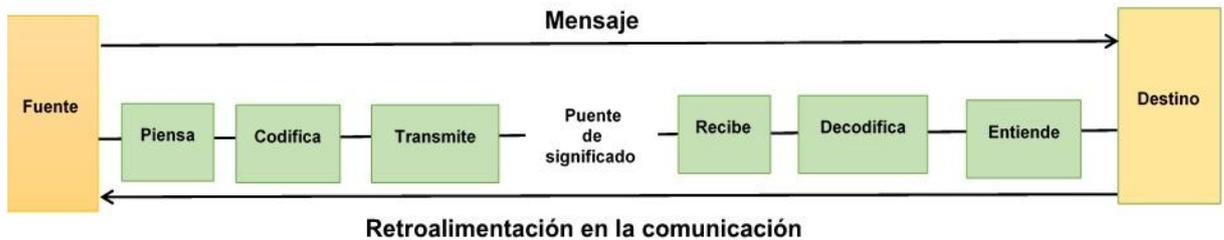
La comunicación con los empleados es esencial para el logro de objetivos y mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, la alta gerencia y mandos medio de la institución; por lo tanto los administradores tienen cierta responsabilidad en transmitir información a todo el público interno de la organización, logrando acrecentar el compromiso hacia la empresa (Berceruelo, 2011).

### **2.1.2. Proceso de la comunicación**

El proceso de comunicación de la organización debería operar tanto vertical como horizontalmente y deberá estar adaptado a las distintas necesidades de sus destinatarios: “La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.” (ISO & IAF, 2005)

Algunos estudios afirman que el proceso de comunicación posee dos tipos de alcance: satisfacer el hecho mismo de la comunicación, es decir, transmitir un mensaje y perseguir una respuesta concreta, es decir dar a la comunicación un carácter instrumental. (Cedaro, 2007)

**Ilustración N°1 Proceso de la comunicación**

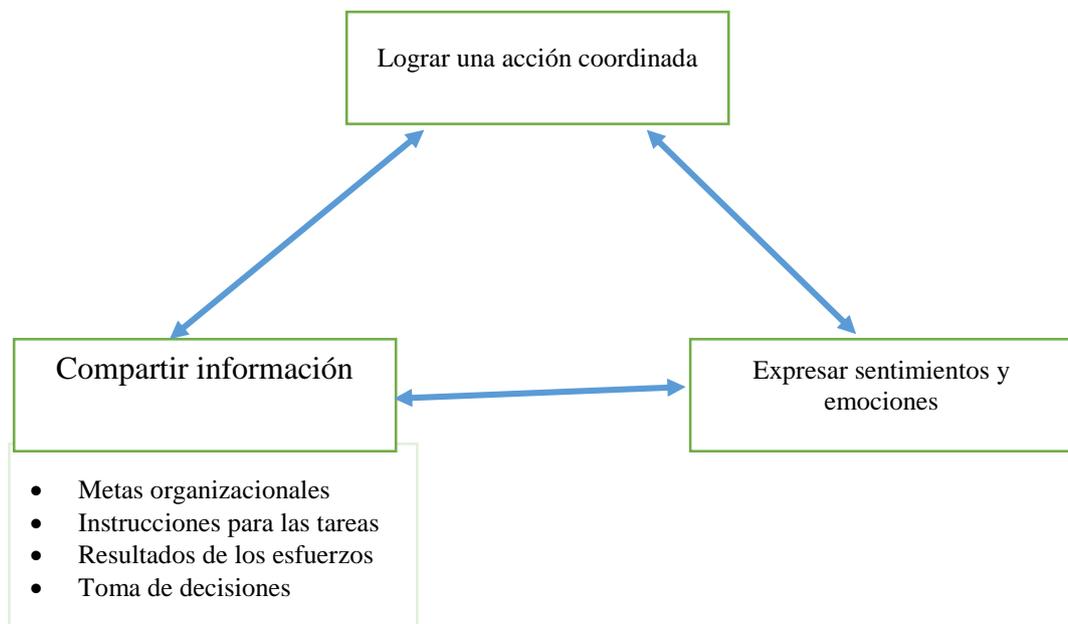


Fuente: (Chiavenato, 2011)

### 2.1.3 La comunicación en las organizaciones

La comunicación en las organizaciones implica compartir información entre los individuos, para cumplir metas organizacionales, da a los empleados una idea del lugar que ocupan, la comunicación permite que el trabajador se informe sobre cuáles son los deberes de su puesto y cuáles no, el empleado debe recibir información sobre los resultados de sus esfuerzos como en la evaluación del desempeño. (Griffin & Moorhead, 2010)

**Ilustración N° 2 Tres propósitos de la comunicación organizacional**



Toda organización está conformada por personas con diferentes culturas, por ello es necesario que las relaciones interpersonales entre los trabajadores que lo conforman

deberán estar enfocados en el cumplimiento de objetivos y metas empresariales. Desde los niveles de mando tiene que prevalecer lo siguiente: la confianza y la credibilidad, estos dos factores determinarán el estilo de comunicación y el desempeño laboral. (Griffin & Moorhead, 2010)

**Tabla N° 1 La comunicación empresarial**

La comunicación en el departamento de recursos humanos	
<b>Interna</b> <b>(Dentro del ámbito de la empresa)</b>	Con los trabajadores de la empresa
	Para: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmitir informaciones relacionadas con procesos de selección o promoción o con acciones formativas, comunicar sanciones y despidos, etcétera.</li> <li>- Resolver dudas a los trabajadores relacionados con su contrato de trabajo, sus planillas de pago o sus cotizaciones a la seguridad social.</li> </ul>
	Medios: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tablón de anuncios, circulares, notas de servicio interior, avisos, correo electrónico, teléfono, etc.</li> </ul>

Fuente: Griffin & Moorhead (2010)

Los administradores pueden motivar y satisfacer a los trabajadores en forma directa mediante la comunicación personal, al establecer metas realistas y brindar reconocimiento, elogios y premios monetarios a los trabajadores que alcancen metas; los buenos administradores se aseguran que todos sus trabajadores estén motivados para realizar bien su trabajo, por ello tienen presente lo siguiente: inspirar a los trabajadores por medio de una comunicación uno a uno, estar seguros de que los trabajadores tienen metas específicas y desafiantes, por lo que las aceptan y luchan por alcanzarlas, las cuales tienen por objeto hacer que se sientan bien por haber alcanzado esas metas (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009)

**2.1.4. La comunicación interna**

La comunicación interna en la empresa es esencial para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial, promueve el desempeño mediante la coordinación, la cooperación y la satisfacción en el trabajo, debido a que el personal conoce sus funciones y se identifican con la organización; sin embargo la ausencia de la comunicación no permite que el trabajador realice sus actividades; por

ello es importante que los administradores emitan y reciban información, de tal manera que los supervisores puedan dar instrucciones (Fernandez, 1991)

**Ilustración N° 3 Proceso multidireccional de la comunicación interna**



Elaboración propia, extraído de Cruz, 2012

La comunicación interna debe ser entendida como un proceso sistémico, multidireccional, eficiente, eficaz y coherente, donde se analice a los diferentes públicos internos que tiene la organización. Por otra parte, las organizaciones deben generar líderes capaces de escuchar y generar respeto entre todos los colaboradores para evitar el abuso del poder. (Cruz; 2012)

### 2.1.5. Estrategias de comunicación interna

El autor Escaich (2004) propone unas estrategias para incidir en la motivación a través de la comunicación interna, teniendo en cuenta la parte humana del equipo de trabajo:

- Presentar a través de la información suministrada al personal objetivos realistas y alcanzables.
- Admitir los errores y expresar a los empleados cuando estos los cometen que la equivocación es un elemento natural en las personas.

- Realizar críticas de forma constructiva en el grupo fomentando la participación en la búsqueda de alternativas.

#### **2.1.6. Herramientas de la comunicación interna para motivar**

Según Escaich (2004) afirma que las herramientas de comunicación interna permiten motivar al equipo de trabajo y sugiere tener en cuenta los aspectos comunicativos en los siguientes elementos:

- La información
- La agenda diaria
- Asignación de responsabilidades
- Evaluación de desempeño
- Delegar tareas
- Asertividad

#### **2.1.7. Objetivos de la comunicación interna**

La finalidad de la comunicación interna se basa en el intercambio planificado de mensajes dentro de la organización, además representa un medio e instrumento para la gestión del talento humano, con el objeto de establecer un conjunto de procesos de transmisión de información que se debe de complementar con los objetivos que puedan tener cada empresa; por lo tanto, la comunicación interna permite lo siguiente.

- La eficacia y eficiencia de la red comercial como vía de información, fomenta la motivación y control, también es necesario para adquirir información disponible sobre los procesos administrativos, campañas y reglamentos internos.

#### **2.1.8. Tipos de comunicación interna**

En toda organización la participación del trabajador en la toma de decisiones, genera confianza lo que promueve el bienestar de la organización, según la dirección de los flujos de comunicación que pueden ser: vertical y horizontal. (Berceruelo, 2011)

**Tabla N° 2 Tipos de comunicación interna**

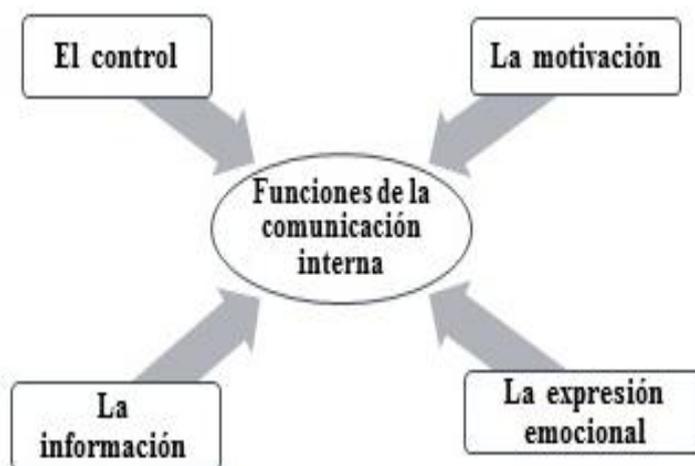
<b>Comunicación vertical</b>	<b>Comunicación descendente</b> El emisor es la dirección y la información ira descendiendo, siguiendo las líneas del organigrama, hasta llegar a la base operativa. Se suelen comunicar órdenes, estrategias o procedimientos a través de notas internas, correos electrónicos, conferencias, reuniones, etc.
	<b>Comunicación ascendente</b> El emisor es la base operativa y la información ira ascendiendo, siguiendo las líneas del organigrama, hasta llegar a la dirección. Se suelen comunicar peticiones, opiniones, sugerencias y quejas mediante entrevistas, encuestas o buzones de sugerencias.
<b>Comunicación horizontal</b>	El emisor y el receptor ocupan el mismo nivel dentro del organigrama y pueden ser del mismo o de distinto departamento. Se trata de coordinar actividades o tareas para que el resultado final sea lo más eficiente posible. La comunicación en este caso se suele hacer mediante reuniones informativas o deliberativas.
<b>Comunicación informal</b>	Surge espontáneamente de las relaciones interpersonales, superando a veces las barreras jerárquicas. Permite la transmisión de información fuera de los canales oficiales pero el ocasiones puede ser fuente y vehículo de transmisión de rumore.

Fuente: Griffin & Moorhead (2010)

**2.1.9. Funciones de la comunicación interna**

Según Robbins & Judge (2013) la comunicación interna tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control del comportamiento; la motivación; la expresión emocional y la información”.

**Ilustración N°4 Funciones de la comunicación interna**



Fuente: Robbins & Judge (2013)

- La comunicación actúa de varias maneras para el control del comportamiento: se puede ver de dos maneras: la primera, la formal, utilizando sus jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados y la segunda, informal; también controla el comportamiento de los grupos de trabajo, si son molestados o

acosados algunos de sus miembros, se lo comunican entre ellos y se produce un autocontrol en el propio grupo.

- La comunicación favorece la motivación al reconocer el trabajo de los empleados, si se están desempeñando bien, y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de integración social y la comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción.
  
- La función informativa que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel en la toma de decisiones, proporcionando la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

#### **2.1.10. Canales de comunicación**

Los canales de comunicación son los medios a través del cual circula el mensaje; por lo que el emisor selecciona el canal a utilizar los cuales pueden ser: escrita, oral y electrónica, estos medios transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización los objetivos, tareas, actividades y problemas actuales a resolver. (Ongallo, 2007)

##### **a) Canales de comunicación escrita**

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información y existen instrumentos importantes utilizados para enviar mensajes internamente.

- Notas internas
- Cartas al personal
- Circulares
- Carteleras internas

**b) Canales de comunicación electrónicos**

Los canales electrónicos son aquellos por los que circulan mensajes vinculadas a internet y las tecnologías de información y comunicación (TIC'S), como el correo electrónico, intranet; la principal ventaja reside en la capacidad de comunicarse al instante y transmitir mensajes escritos, es decir es rápido, económico y puede utilizarse para enviar el mismo mensaje a muchas personas al mismo tiempo.

**c) Canales de comunicación oral**

Los canales orales son aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código oral, una ventaja importante del uso de canales orales es que permiten una rápida retroalimentación, su principal inconveniente si el mensaje debe pasar por varias personas y/o grupos de personas es el potencial de distorsión. Cada comunicación verbal también implica un mensaje no verbal, este componente tal vez lleve el mayor significado, por lo cual no puede dejar de ser analizado.

**2.1.11. Barreras de la comunicación interna**

El proceso de la comunicación está acompañado de barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación entre personas, logrando distorsionar el significado de los mensajes, situaciones que interfieren el acto comunicativo dentro de las organizaciones que están relacionados con las diferencias perceptivas entre las personas que conforman la organización, entre los cuales podemos mencionar:

- Directivos que ignoran la ejecución de los procedimientos
- La carencia del control de los procesos alternativos.
- Departamentos que no valorar los trabajos realizados.
- Colaboradores que ignoran los objetivos de la organización
- 

Según Chiavenato (2011), existe tres tipos de barreras para la comunicación humana: las barreras personales, las barreras físicas y las barreras semánticas

**a) Barreras personales**

Son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona, las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar,

las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con las otras personas.

#### b) Barreras físicas

Son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación por teléfono.

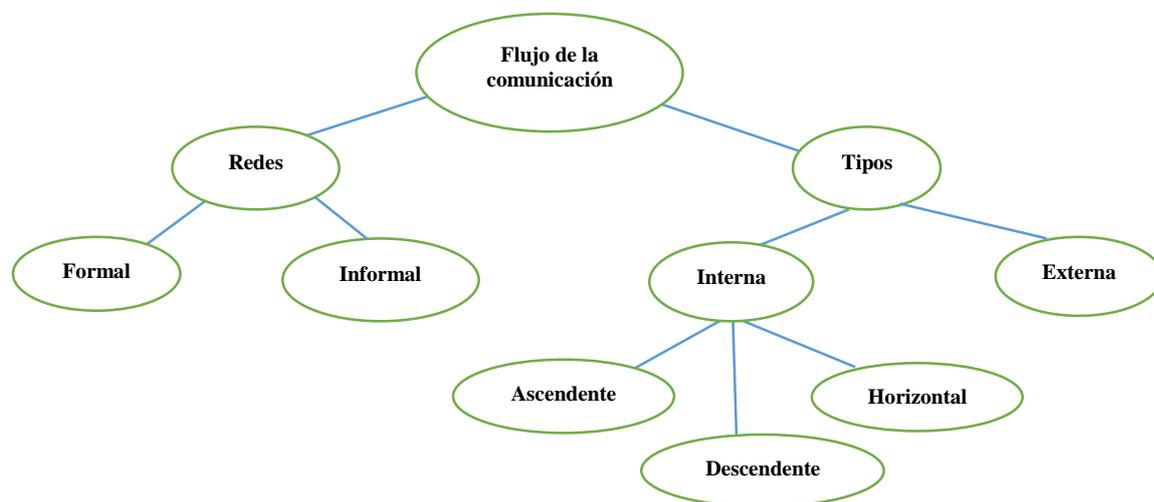
#### c) Barreras semánticas

Son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación como gestos, señales, símbolos, pueden tener significados diferentes para las personas involucradas en el proceso de la comunicación que pueden distorsionar su significado, por otro lado, las diferencias lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

#### 2.1.12. Los flujos de comunicación

La información se mueve no solo de arriba hacia abajo, sino también hacia arriba desde los miembros de los grupos hasta el presidente o director general, un buen flujo de información para el presidente o director general es un factor determinante de éxito de la organización. (Vargas, 2003)

**Ilustración N° 5 Flujos de comunicación**



Fuente: Extraído Vargas (2003)

Según Griffin & Moorhead (2010) diversas empresas se han dado cuenta de que la clave para su éxito continuo ha sido mejorar la comunicación interna; sin embargo es necesario comprender que la comunicación hacia abajo ofrece instrucciones, mientras la

comunicación hacia arriba proporciona retroalimentación para la alta gerencia; la comunicación que fluye en sentido horizontal o cruza las líneas de reporte tradicionales casi siempre está relacionada con el desempeño de las tareas, una menor cantidad de niveles administrativos y el espíritu de equipo en la organización permitirá mejorar los flujos de comunicación.

## 2.2. La administración de desempeño

Es el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las practicas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Un factor muy importante para la administración del desempeño es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua (Gonzales, 2014)

### Ilustración N° 6 Ciclo dinámico de gestión del desempeño



Fuente: Chiavenato (2006)

### Fases del desempeño

Según Chiavenato (2006) se identifican por el mejor rendimiento al cual desea dirigirse:

- a) **Conceptualización:** Es la fase en que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desee dirigirse.
  
- b) **Desarrollo:** Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un sistema de soporte integrado de desempeño que como un nombre lo integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño y requiere de la colaboración de todo el personal d la empresa.
  
- c) **Implementación:** En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales se monitoreo del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño, da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.
  
- d) **Retroalimentación:** Es posible durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño integral de la compañía.
  
- e) **Evaluación:** En esta etapa se utiliza las medidas del desempeño en todas las competencias y determinan como se están cumpliendo los objetivos.

#### 2.2.1. La necesidad de un sistema de mediación del desempeño

Un sistema de evaluación del desempeño comprende los datos de identificación del desempeño y su puesto, el periodo evaluativo, quien o quienes realizan la evaluación, los indicadores a valorar y el método utilizado, permite:

- Conocer el desempeño de cada empleado en su trabajo.
- Conocer los puntos fuertes y débiles de cada empleado.
- Disponer de criterios de selección y permanencia en el puesto.
- Motivar a los trabajadores.
- Seguir evaluación de cada empleado.

### 2.2.2. Desempeño laboral

Chiavenato (2011) define el desempeño laboral como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

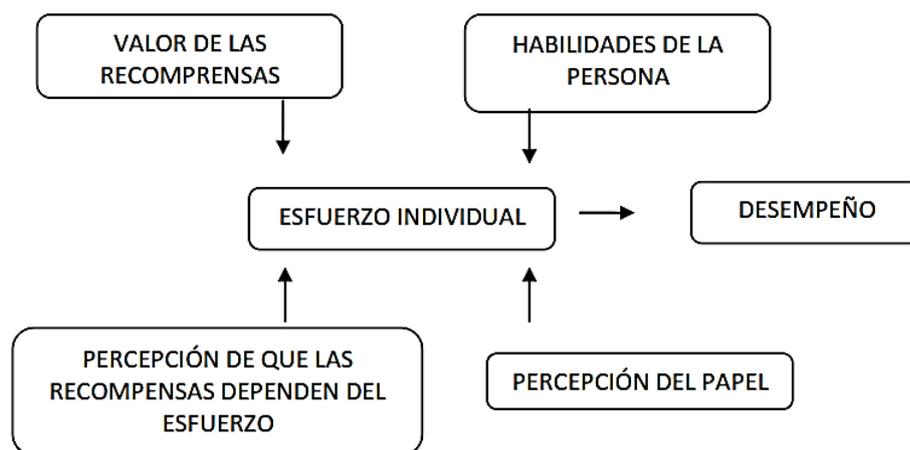
Además, expone que el desempeño del talento humano se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, tales como:

- **Factores actitudinales:** disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización.
  
- **Factores operativos:** conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

### 2.2.3. Desempeño del trabajador

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas (Cruz Batista, 2012)

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas (Ramírez, 2010)

**Ilustración N° 7 Factores del desempeño laboral**

Fuente: Chiavenato (2000)

**2.2.4. Elementos que influyen en el desempeño laboral**

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos; tal es el caso de quienes aseguran que el desempeño laboral por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa; conocimiento, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño, influye de manera directa en el cumplimiento de tareas sintiéndose cansados; desmotivados; presionados y cuando la presión empieza a acumularse causa tensión y tiene efectos adversos en emociones; procesos intelectuales por ende influye en el rendimiento del trabajador. (Ramírez, 2010)

- a) **Iniciativa:** Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje apoyado en la auto responsabilidad y la auto dirección, tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva; despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción.
- b) **Trabajo en equipo:** Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo, puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.

- c) **Planificación:** La planificación es una herramienta útil en muchos campos de la vida, ya que de esa manera se supera la improvisación, la planeación es el proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos institucionales.
- d) **Calidad de trabajo:** Calidad es equivalente a hacer las cosas bien, enfocando nuestros procesos a ello, asegurando nuestro servicio y su garantía.
- e) **Nivel de productividad:** Es el incremento o disminución de los rendimientos surgidos en las variaciones del trabajo como contribución al logro de los objetivos.
- f) **Relaciones interpersonales:** La existencia de un ambiente social pobre, la falta de apoyo y solidaridad entre compañeros de trabajo y de jefaturas o supervisores, esto se traduce en aislamiento físico y afectivo, en pocas oportunidades para interactuar con otros colegas y en ausencia de un clima laboral adecuado. (Ramírez, 2010)

#### 2.2.5. Dimensiones de desempeño laboral.

Según (Cayetano, 2015) las dimensiones del desempeño laboral son los compromisos laborales y compromisos comportamentales.

##### a) Compromisos laborales.

Son los acuerdos establecidos entre el evaluador y el evaluado relativos al desempeño, las actuaciones laborales y los logros requeridos para la realización y entrega de los productos o resultados finales esperados; estos compromisos deberán ponderarse de acuerdo con su importancia en el cumplimiento de los objetivos institucionales y con fundamento en estas condiciones, se les asignará un peso porcentual dentro de la escala de evaluación.

**b) Compromisos comportamentales.**

Son los acuerdos establecidos entre el evaluado y el evaluador relacionados con las conductas o comportamientos que orientan la participación del empleado en la ejecución de los proyectos estratégicos de su área o dependencia, o en las actividades que contribuyen al cumplimiento de los cometidos misionales o de apoyo en la entidad.

**2.2.6. Factores que influyen en el desempeño laboral**

Según los estudios de Davis & Newtrons (2002) conceptualizan las siguientes capacidades; adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño. El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados como actitudinales, disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (Chiavenato, 2000)

- Frecuencia de logro de resultados
- Eficiencia en el trabajo
- Aportes
- Identificación de objetivos del equipo
- Planificación de actividades

**a) Satisfacción del trabajo**

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo.

**b) Autoestima**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

**c) Trabajo en equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

**d) Capacitación del trabajador**

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (2002), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”

**2.2.7. Características de desempeño laboral**

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre el desarrollar su trabajo.

Según Furnham (2001), las características del desempeño laboral son los siguientes:

- a) Adaptabilidad
- b) Comunicación
- c) Iniciativa
- d) Conocimiento
- e) Trabajo en equipo
- f) Estándares de trabajo
- g) Desarrollo de talentos
- h) Potencia el diseño del trabajo
- i) Maximizar el desempeño

**2.2.8. Factores que se evalúan en el desempeño laboral**

Según Sherman, Bohlander y Snell (1999), los factores que se pueden evaluar son:

- Conocimiento del trabajo
- Calidad de trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva

- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

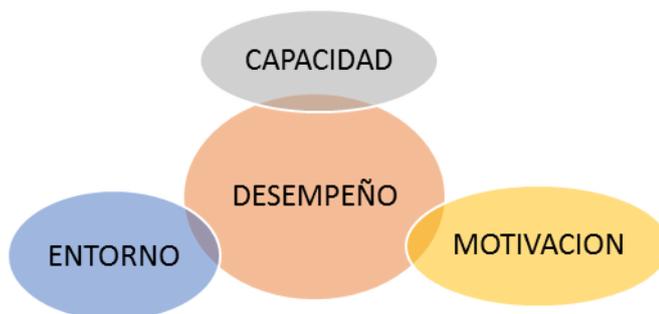
### 2.2.9. Principios en los que descansa la calidad del desempeño laboral

- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus socios, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

### 2.2.10. Indicadores del desempeño laboral

El desempeño está en función a su entorno, en el cual existe la organización, su capacidad y la motivación respectiva.

#### Ilustración N° 8 Indicadores del desempeño laboral



Fuente: Charles Lusthaus (2002)

### 2.2.11. Evaluación del desempeño

Cayetano (2015) manifiesta que la importancia de evaluar el desempeño radica en que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

### 2.2.12. Ventajas de la evaluación del desempeño

- **Desafíos externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc. que pueden ser identificados en las evaluaciones.
- **Decisiones de ubicación:** las promociones, transferencias y operaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- **Imprecisión de la información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

### 2.2.13. Factores motivacionales

Se refiere al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

- Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción; por eso se les denominan factores de satisfacción.
- Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:
- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

### **Ambiente laboral:**

Es el conjunto de condiciones que rodean a la persona que trabaja y que directa o indirectamente influyen en la salud y vida del trabajador.

### **Comunicación:**

Interrelación Entre las personas debe ser amplia y suficiente, de tal manera que se pueda expresar las expectativas de cada una de las partes permitiendo así que se fortalezca el vínculo.

### **Compromiso organizacional.**

El compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

**Evaluar al personal**, para conocer cuan útil es un trabajador, que tanto se supera, que potencialidades o limitaciones tiene, que posibilidades de desempeño laboral posee, para saber a quién estimular y a quien aplicar alguna sanción de un directivo a sus subalternos.

### **Habilidades personales.**

Son procesos cognitivos mediante el cual las personas llegan a adquirir y manejar en forma pertinente, eficiente, eficaz, coherente y lógica su pensamiento crítico, creativo, resolutivo y ejecutivo, estas deben a conducir a la persona a lograr buenos resultados y desarrollo personal.

### **Motivación laboral**

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener cultura y labores corporativas que conduzca a un alto desempeño. Por esto es necesario pensar en que puede hacer uno por estimar a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca los intereses de la organización como los suyos propios.

**Participación:**

Consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

**Relaciones interpersonales.**

Es la interacción entre personas a través de la comunicación, con la finalidad de generar espacios de reflexión acerca de la práctica de gestión que se desarrollan en las instituciones educativas.

**Relaciones humanas.**

Las relaciones humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

**2.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION****2.3.1. HIPOTESIS GENERAL**

- Una adecuada comunicación interna favorece el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno - Juliaca 2016

**2.3.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

- Las barreras personales y afines interfieren la circulación efectiva de los mensajes distorsionando los flujos de comunicación interna.

- Existen factores como el logro y el reconocimiento en el trabajo que permite mejorar el desempeño laboral.

## CAPITULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION

En el enfoque cuantitativo se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010)

El tipo de investigación es descriptivo – cuantitativo, porque sólo se describirán las partes más relevantes de las variables en estudio, puesto que se van a utilizar técnicas de conteo y de medición.

El diseño de la investigación para la elaboración del presente trabajo de investigación se utilizará el diseño no experimental – deductivo.

- No experimental, porque se realizará sin operar premeditadamente las variables, es decir, se observará el fenómeno tal como se encuentra dentro de su contexto.
- Es deductivo porque será utilizado, para contestar las preguntas y probar las hipótesis establecidas previamente con base en la medición, relacionar las variables y tener información específica para explicar y predecir sobre la investigación.

#### 3.2. POBLACION Y MUESTRA DE INVESTIGACION

En el presente trabajo de investigación se considera como población a todos los trabajadores de la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca.

En el presente trabajo de investigación se hizo uso del muestreo no probabilístico de tipo a conveniencia, porque se trata de un proceso en el que el investigador selecciona intencionalmente los individuos de la población. Por lo tanto, en este caso la muestra está constituida por 11 trabajadores en su Totalidad correspondientes a la Agencias Juliaca y Puno.

### **3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

**Técnica (Encuesta):** Fue aplicada al talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca, a través de preguntas que permitieron recopilar datos en estudio, para conocer la relación entre comunicación interna y el desempeño del talento humano.

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado para medir la efectividad de la comunicación interna. La encuesta contara con un conjunto de preguntas en función de los objetivos de la investigación para una mejor tabulación y procesamiento de datos.

### **3.4. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

En el presente trabajo de investigación se considera como población a todos los trabajadores de la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca-2016.

### **3.5. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS**

En el presente trabajo de investigación se hizo uso del muestreo no probabilístico de tipo a conveniencia, porque se trata de un proceso en el que el investigador selecciona intencionalmente los individuos de la población. Por lo tanto, en este caso la muestra está constituida por 11 trabajadores en su totalidad correspondientes a la Agencias Juliaca y Puno.

El procesamiento de la información, recabada a través de las encuestas, se realizó de forma manual, tratando las variables y las frecuencias cuantitativamente con ayuda de fichas de tabulación, de tal manera que los datos fueron organizados de acuerdo a las respuestas vertidas en el cuestionario para luego, los datos fueron procesados según los objetivos de la Investigación. Para luego hallar los resultados que se plantearon en cada interrogante, para ello primeramente realizamos las siguientes tareas: Ordenamiento de datos, clasificación de datos, tabulación de datos.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo presentamos los resultados obtenidos de la investigación en función a los objetivos propuestos, es necesario mencionar que los cuadros y gráficos que se presentan están tabulados de acuerdo a los resultados obtenidos.

#### 4.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS BARRERAS DE COMUNICACIÓN QUE INTERFIEREN EN LA CIRCULACIÓN EFECTIVA DE LOS MENSAJES DISTORSIONANDO LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Para determinar las barreras de comunicación que interfieren en la circulación efectiva de los mensajes y que distorsionan los flujos de comunicación interna, se elaboró cuadros y gráficos para cada ítem.

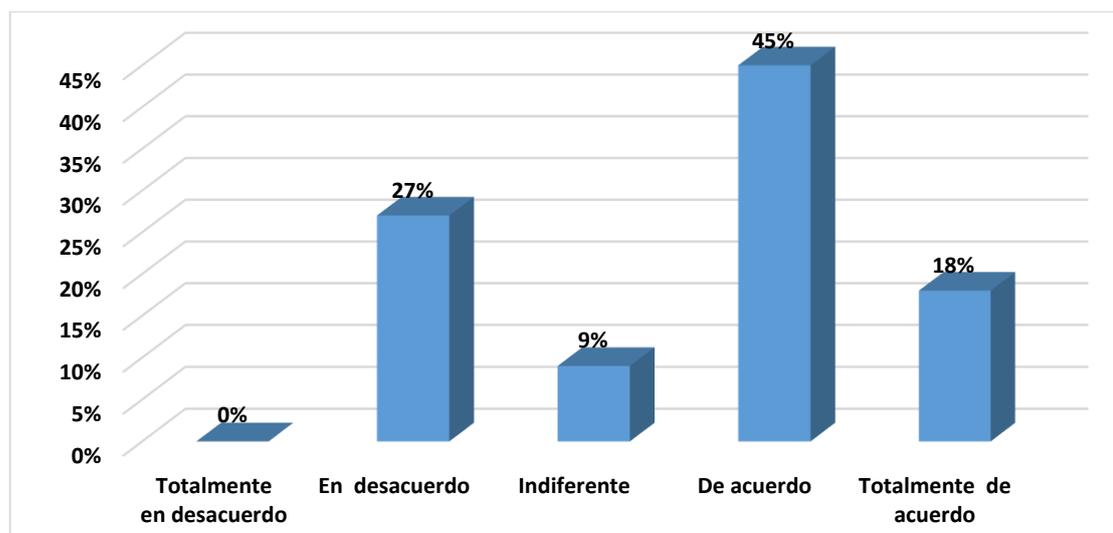
**CUADRO N° 1 Barreras de comunicación interna: Barreras personales**

Barreras personales Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Los malos hábitos al escuchar no me permite tener un adecuado desempeño laboral	0	0%	3	27%	1	9%	5	45%	2	18%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 1 Barreras de comunicación interna: Barreras personales**



Fuente: Cuadro N° 01

Elaboración: Propia

## RESULTADOS

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N°1, con respecto a las barreras personales, se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 0%; “En desacuerdo” el 27%; “Indiferente” el 9%; “De acuerdo” el 45% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 18% de las respuestas del talento humano.

## DISCUSION

Según Chiavenato (2011) las barreras personales son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona, las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales, estas barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otras personas.

El 45% de los encuestados afirman estar de acuerdo en que las barreras personales influyen en su desempeño laboral, tenemos barreras como el miedo a dar malas noticias, el deseo de agradar al jefe o los malos hábitos al escuchar, los mismos que conllevan a los colaboradores decir a los Administradores de Agencias aquello que solo a éstos les interesa saber, por otro lado el 27% de los encuestados está en desacuerdo debido a que al desarrollar un trabajo rutinario como por ejemplo el seguimiento a los clientes morosos.

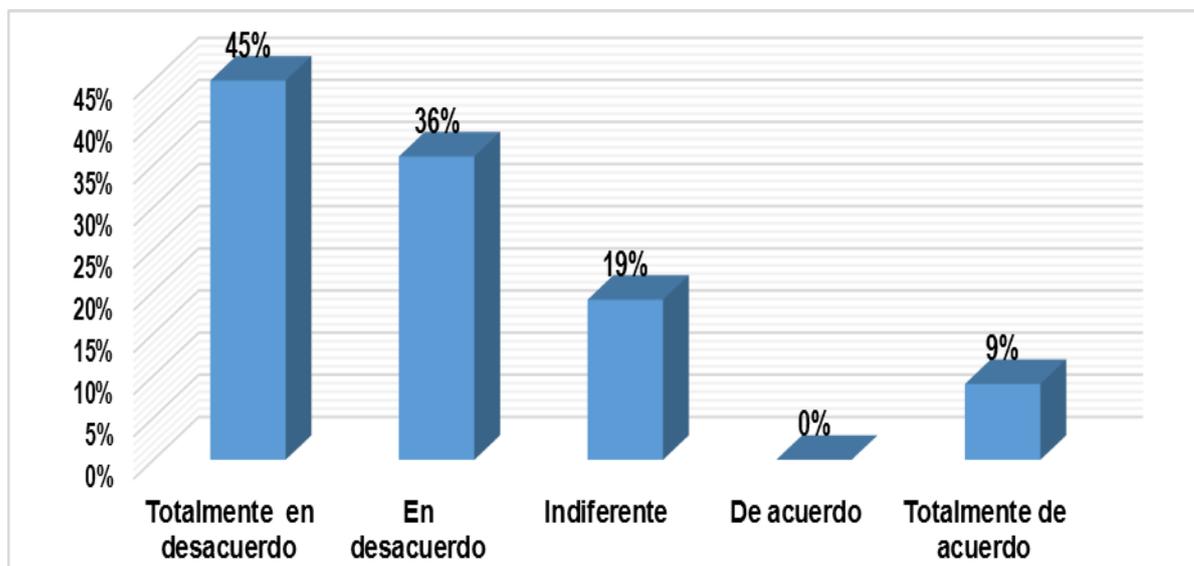
**CUADRO N° 2 Barreras de comunicación interna: Barreras físicas**

Barreras físicas Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El entorno físico y el espacio de que dispongo en mi centro laboral es apropiado	5	45%	4	36%	1	19%	0	0%	1	9%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 2 Barreras de comunicación interna: Barreras físicas**



Fuente: Cuadro N° 2

Elaboración: Propia

**RESULTADOS Y DISCUSION.**

**RESULTADOS**

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N°2, con respecto a las barreras físicas; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 45%; “En desacuerdo” el 36%; “Indiferente” el 19%; “De acuerdo” el 0% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 9% de respuestas del talento humano.

**DISCUSION**

Según Chiavenato (2011) las barreras físicas son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación y pueden ser los siguientes: una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación por teléfono.

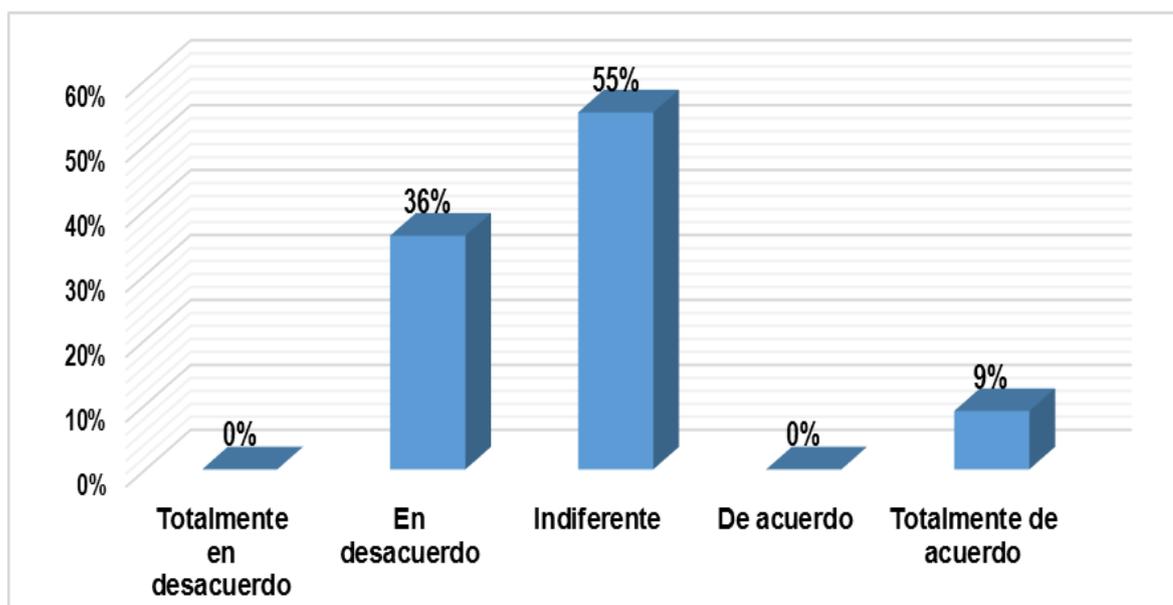
El 45% de los encuestados, afirman que están totalmente en desacuerdo en que el entorno físico y el espacio constituyan barreras para el cumplimiento de sus funciones, pese a que su trabajo es de mucho riesgo, o que se cometan equivocaciones por la excesiva carga de operaciones o peor aún a la inexistencia de motivación, sin embargo la inobservancia a estos factores hacen que los encuestados solo cumplan sus actividades en los horarios establecidos; por otro lado tenemos que un 9% de los encuestados están totalmente de acuerdo que si existen barreras físicas para una adecuada comunicación como el ruido, la distancia física, la iluminación, la temperatura, entre otros factores.

**CUADRO N° 3 Barreras de comunicación interna: Barreras semánticas**

Barreras semánticas Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Puedo comunicarme con los socios, compañeros de trabajo y directivos de mi centro laboral	0	0%	4	36%	6	55%	0	0%	1	9%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 3 Barreras de comunicación interna: Barreras semánticas**

Fuente: Cuadro N° 3

Elaboración: Propia

## RESULTADOS Y DISCUSION

### RESULTADOS

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 3, con respecto a las barreras físicas; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 0%; “En desacuerdo” el 36%; “Indiferente” el 55%; “De acuerdo” el 0% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 9% de las respuestas del talento humano.

### DISCUSION.

Según Chiavenato (2011) las barreras semánticas son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación, mediante palabras u otras formas de comunicación como gestos, señales, símbolos, pueden tener significados diferentes para las personas involucradas en el proceso de la comunicación que pueden distorsionar su significado, por otro lado, las diferencias lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

El 55% de los encuestados muestran su indiferencia a las barreras semánticas, se pudo indagar por ejemplo que en los procesos de selección de personal no se ha considerado como requisito el factor idioma, pero al tratarse de una organización que se relaciona con el ámbito rural ésta debe priorizar la solicitud de este detalle, dado que la mayoría de socios necesitan comunicarse en su idioma nativo; sin embargo un 36% indican estar en desacuerdo que las barreras semánticas tienen relación con el desempeño laboral, los cajeros por ejemplo consideran que éstas son resueltas inmediatamente, sostienen que las barreras semánticas no distorsionan la circulación de mensajes, consideran además que son tolerantes ante situaciones incómodas en cuanto a las formas de comunicación con los socios, compañeros de trabajo y directivos.

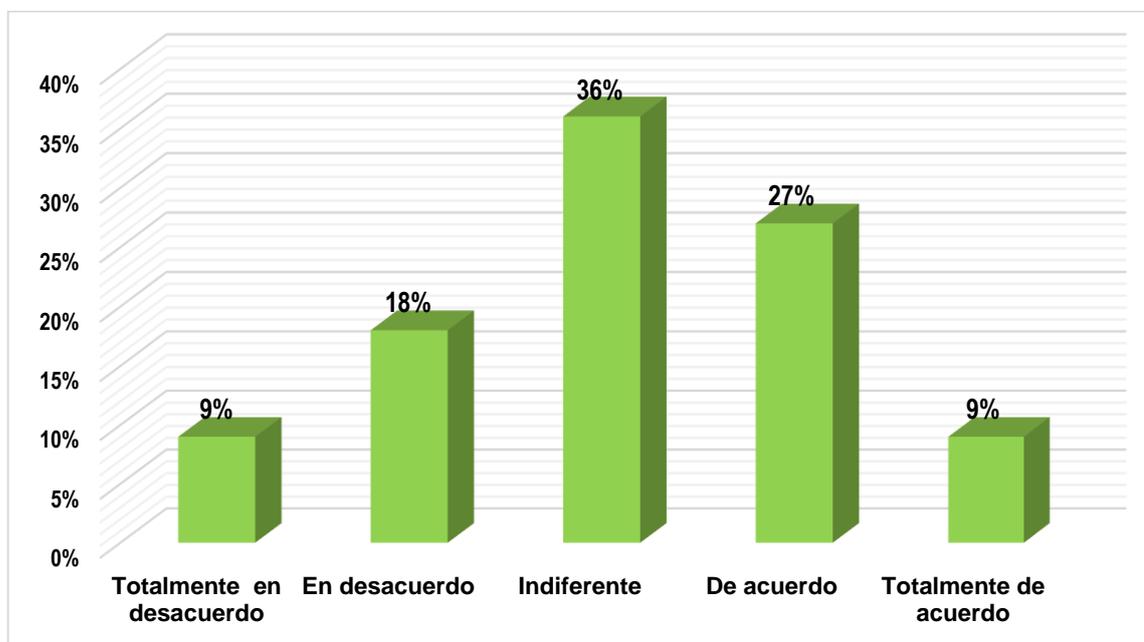
**CUADRO N° 4 Flujos de comunicación: La comunicación ascendente**

La comunicación ascendente Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Considera que tiene directivos con los que pueda establecer una buena relación laboral o algún tipo de diálogo	1	9%	2	18%	4	36%	3	27%	1	9%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 4 Flujos de comunicación: La comunicación ascendente**



Fuente: Cuadro N° 4

Elaboración: Propia

**RESULTADOS Y DISCUSION.**

**RESULTADOS**

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 4, con respecto a la comunicación ascendente; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 9%; “En desacuerdo” el 18%; “Indiferente” el 36%; “De acuerdo” el 27% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 9% de las respuestas del talento humano.

**DISCUSION.**

Al respecto Fernández (1991) indica que en la comunicación ascendente los empleados transmiten mensajes a sus superiores; según los estudios es el canal de comunicación más ineficaz en las organizaciones.

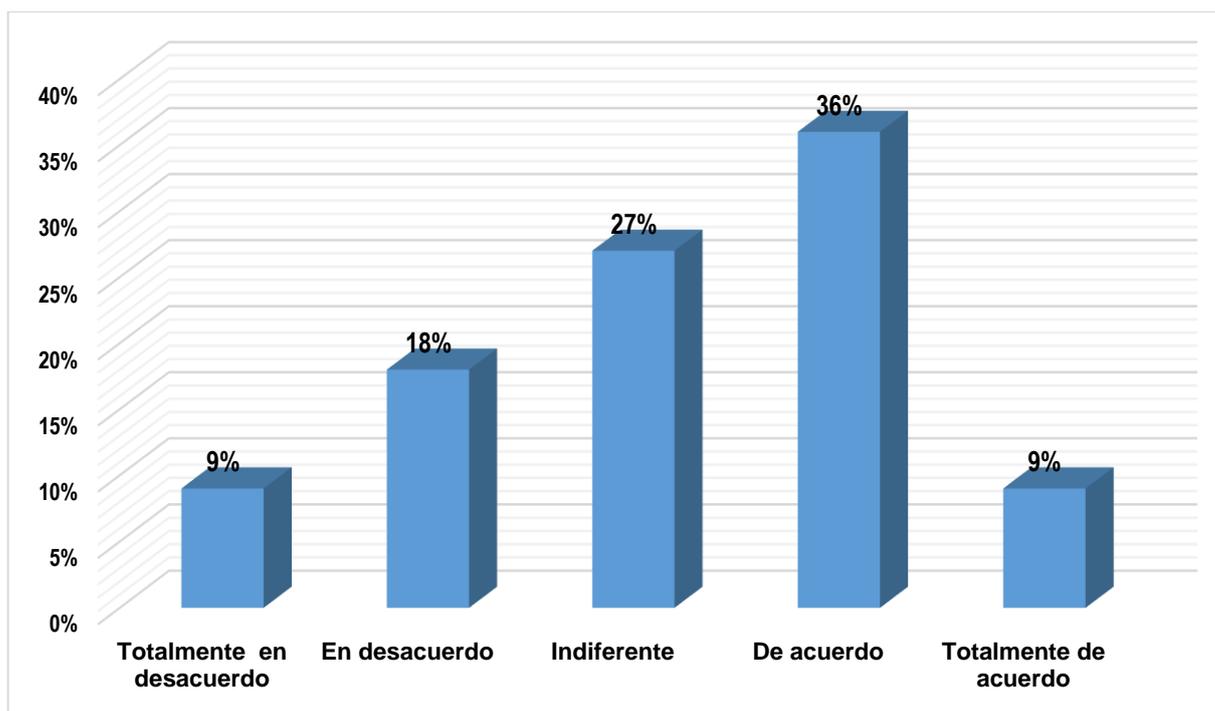
Según la encuesta el 36% muestra su indiferencia sobre este tipo de comunicación, afirman que la comunicación ascendente no es necesaria, por ejemplo los cajeros manifiestan que realizan actividades rutinarias y que raramente tiene la necesidad de conversar; un 27% afirman la importancia de la comunicación ascendente sustentado en la necesidad de que su trabajo exige coordinar y comunicarse con la Gerencia General y que es propio de su labor desempeñada.

**CUADRO N° 5 Flujos de comunicación: La comunicación descendente**

La comunicación descendente Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Se me ha explicado claramente las funciones y responsabilidades de mi puesto trabajo	1	9%	2	18%	3	27%	4	36%	1	9%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 5 Flujos de comunicación: La comunicación descendente**

Fuente: Cuadro N°5

Elaboración: Propia

## RESULTADOS Y DISCUSION.

### RESULTADOS

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 5, con respecto a la comunicación descendente; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 9%; “En desacuerdo” el 18%; “Indiferente” el 27%; “De acuerdo” el 36% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 9% de respuestas del talento humano.

### DISCUSION

Para Cruz (2012) la comunicación descendente es considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones; las formas más habituales para transmitir dicha información son los memorándums y las instrucciones, las mismas que tienden a ser consideradas como la forma natural y espontánea de transmitir información de forma descendente en las organizaciones.

Del total de encuestados, el 36% afirman estar de acuerdo que la comunicación descendente es necesaria, la reunión de las socias, los desembolsos, entre otras actividades, generalmente estas acciones se realizan con el personal nuevo o en entrenamiento. Por otro lado, un 18% manifiestan no estar de acuerdo con este tipo de comunicación, dado que tiene experiencia y no necesitan recibir información con respecto al cumplimiento de sus funciones de su puesto y la responsabilidad que conlleva la ejecución de su trabajo.

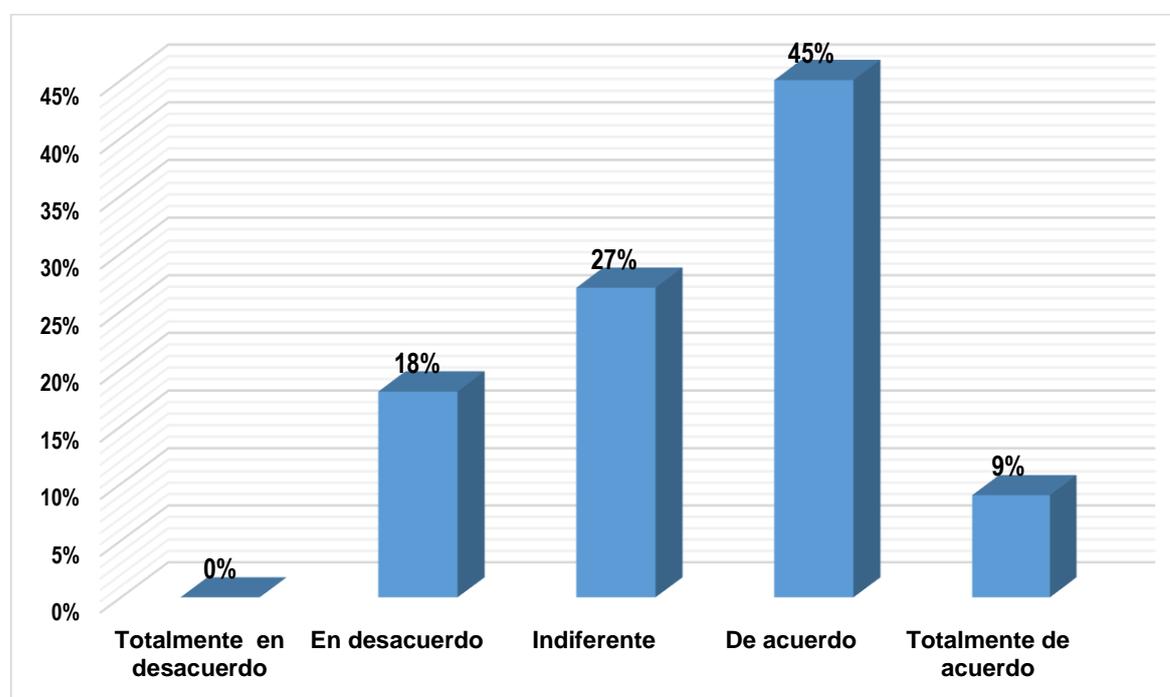
**CUADRO N° 6 Flujos de comunicación: La comunicación horizontal**

La comunicación horizontal / Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente De acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
La comunicación interna se da a través de la interacción entre colaboradores de similar nivel jerárquico	0	0%	2	18%	3	27%	5	45%	1	9%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 6 Flujos de comunicación: La comunicación horizontal**



Fuente: Cuadro N° 6

Elaboración: Propia

**RESULTADOS Y DISCUSION.**

**RESULTADOS**

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 6, con respecto a la comunicación horizontal; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 0%; “En desacuerdo” el 18%; “Indiferente” el 27%; “De acuerdo” el 45% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 9% de las respuestas del talento humano.

**DISCUSION**

Según Griffin & Moorhead (2010) la comunicación que fluye en sentido horizontal o cruza las líneas de reporte tradicionales casi siempre está relacionada con el desempeño de las tareas, una menor cantidad de niveles administrativos y el espíritu de equipo en la organización; para Cruz (2012) la comunicación horizontal, es la comunicación que fluye entre funciones y es necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en la organización.

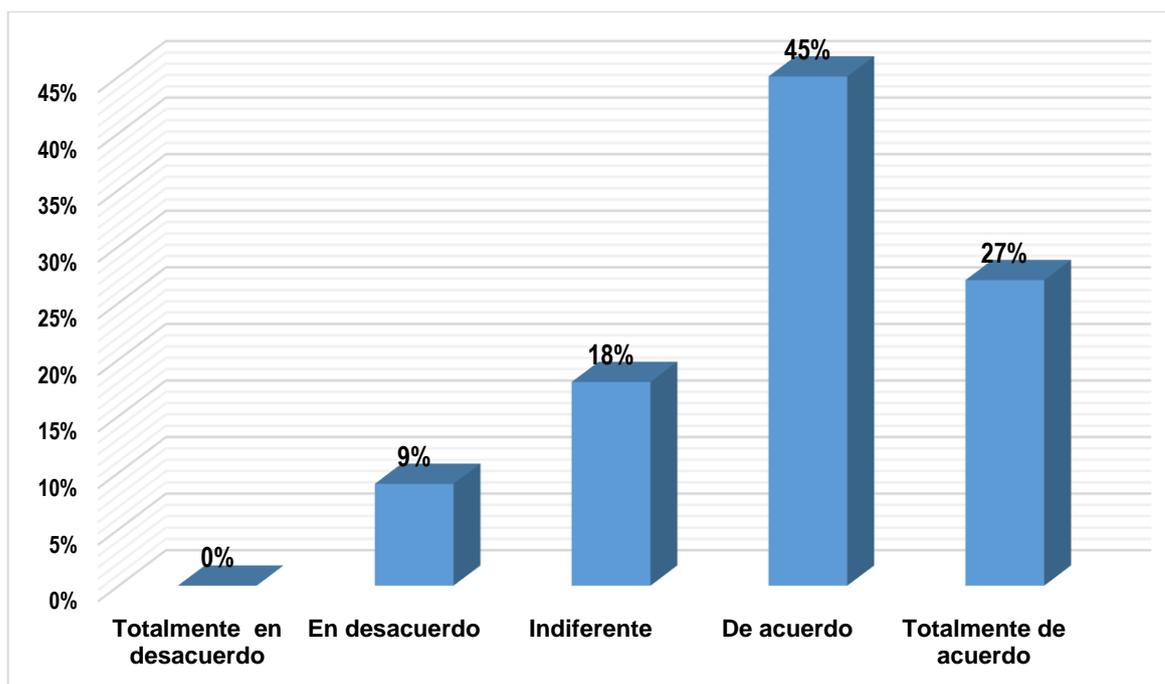
El 45% de los encuestados afirman que la comunicación horizontal es necesaria para realizar sus actividades, consideran que la organización les proporciona herramientas y medios de comunicación interna para realizar el trabajo en equipo y mejorar su desempeño diario.

**CUADRO N° 7 Flujos de comunicación: La comunicación informal**

La comunicación informal Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación	0	0%	1	9%	2	18%	5	45%	3	27%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 7 Flujos de comunicación: La comunicación informal**

Fuente: Cuadro N° 7

Elaboración: Propia

## RESULTADOS Y DISCUSION

### RESULTADOS

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 7, con respecto a la comunicación informal; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 0%; “En desacuerdo” el 9%; “Indiferente” el 18%; “De acuerdo” el 45% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 27% de respuestas del talento humano.

### DISCUSION.

Fernández (1991) la principal forma de comunicación informal es el rumor; éste aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información, el rumor surge de la desinformación, por tanto, consiste en la información escasa e imprecisa, que proviene de fuentes no claramente identificada, que transita a través de los canales informales, proporcionan un conocimiento extendido acerca de temas que inciden en la organización.

El 45% manifiestan estar de acuerdo y el 27% Totalmente de acuerdo, es decir un relevante 72% manifiestan en que en la organización prima la comunicación informal;

actualmente en la organización se viene dando algunos cambios, esta situación genera incomodidad e inseguridad en los encuestados respecto a su futuro laboral; un 18% se muestra indiferente respecto a la comunicación informal, éstos consideran que es normal que la organización realice cambios y que deben adaptarse ante una situación determinada y no tienen otra opción que continuar desarrollando sus actividades.

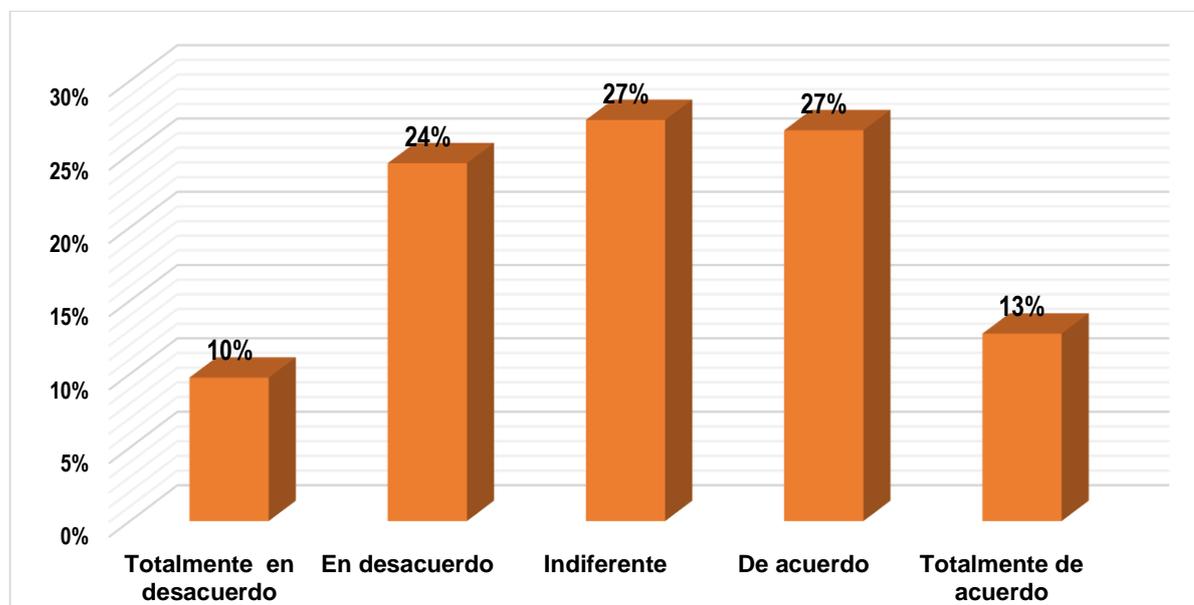
**CUADRO N° 8 Barreras de comunicación interna y flujos de comunicación**

BARRERAS DE COMUNICACIÓN / Categorías	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente De acuerdo		total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Barreras personales	0	0%	3	27%	1	9%	5	45%	2	18%	11	100%
Barreras físicas	5	45%	4	36%	1	19%	0	0%	1	9%	11	100%
Barreras semánticas	0	0%	4	36%	6	55%	0	0%	1	9%	11	100%
La comunicación ascendente	1	9%	2	18%	4	36%	3	27%	1	9%	11	100%
La comunicación descendente	1	9%	2	18%	3	27%	4	36%	1	9%	11	100%
La comunicación informal	0	0%	2	18%	3	27%	5	45%	1	9%	11	100%
Promedio general	16%		28%		28%		25%		03%		100%	

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 8 Barreras de comunicación interna y flujos de comunicación**



Fuente: Cuadro N° 8

Elaboración: Propia

## RESULTADOS Y DISCUSION

De la encuesta realizada; en el cuadro y gráfico N° 8, se muestra el resumen respecto a las barreras de comunicación y los flujos de comunicación interna denotados líneas arriba (cuadros y gráficos del N° 01 al N° 07).

El 27% de los encuestados afirman que las barreras de comunicación interfieren en el flujo de comunicación interna, sustentado en la existencia de barreras personales como los malos hábitos al escuchar, barreras físicas como el entorno físico y barreras semánticas que limitan la comprensión adecuada de los mensajes, además de la desinformación, la excesiva carga de operaciones y la falta de información por medio de los flujos de comunicación formal; por otro lado el 10% afirman que las barreras de comunicación no interfieren en el desempeño laboral, debido a que los años de experiencia les permite tomar decisiones adecuadas y salvar cualquier impase y que no es necesario comunicarse con la Administración y afines.

### 4.2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE PERMITEN MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Para determinar los factores que permiten mejorar el desempeño laboral, se elaboró cuadros y gráficos para cada ítem.

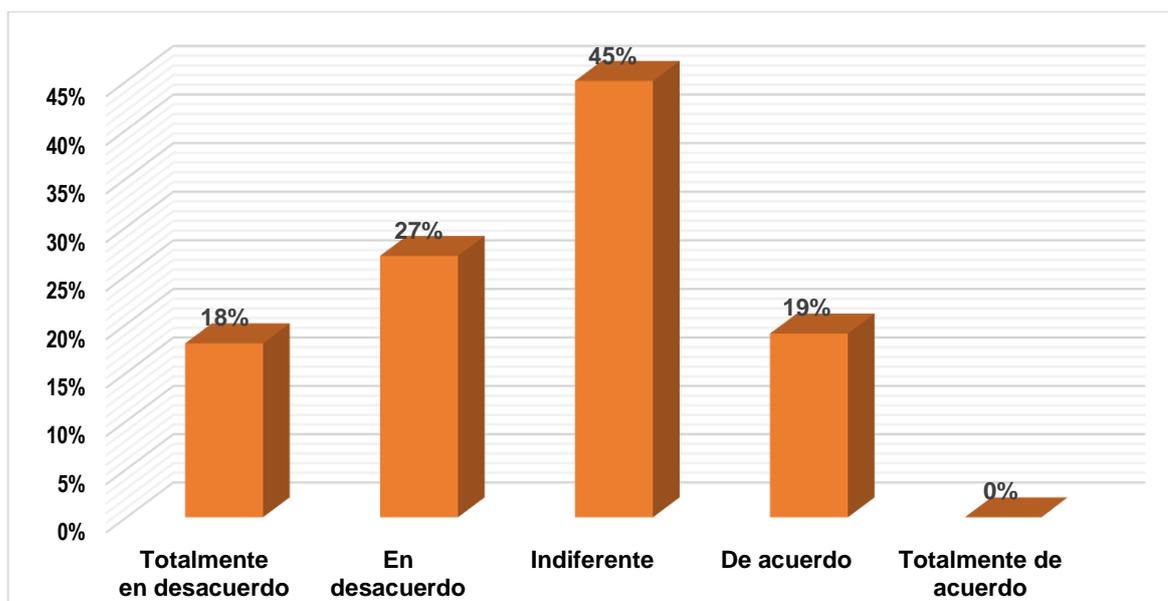
**CUADRO N° 9 Opinión y sugerencias**

Opinión y sugerencias Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Para mejorar mi desempeño laboral, se ha tomado en cuenta mis opiniones, ideas y sugerencias	2	18%	3	27%	5	45%	1	19%	0	0%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 9 Opinión y sugerencias



Fuente: Cuadro N° 9

Elaboración: Propia

## RESULTADOS Y DISCUSION

### RESULTADOS

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 9, con respecto a la opinión y sugerencias se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 18%; “En desacuerdo” el 27%; “Indiferente” el 45%; “De acuerdo” el 19% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 0% de respuestas del talento humano.

### DISCUSION

Ramírez (2010) indica que la iniciativa se manifiesta mediante opinión y sugerencias que emiten los subordinados, esto representa la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje apoyado en la auto responsabilidad y la auto dirección.

El 45% de los encuestados muestra su indiferencia, manifiestan que rara vez realizan aportes para el mejoramiento de alguna actividad debido a que dan por hecho que sus opiniones no serán tomadas en cuenta, en una toma de decisiones se denota solo los criterios y enfoques de la Gerencia General, sin embargo, un 19% de los encuestados

manifiestan que emiten opiniones o realizan sugerencias para mejorar aspectos como la calidad de servicio que ofrece la organización.

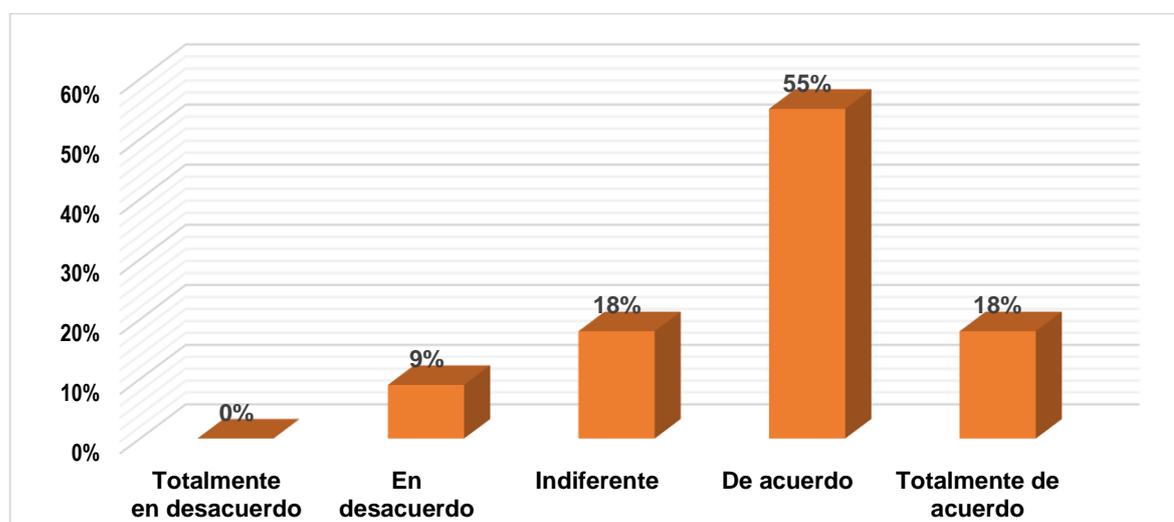
**CUADRO N° 10 Las relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Existe comunicación y relaciones interpersonales entre mis compañeros de trabajo	0	0%	1	9%	2	18%	6	55%	2	18%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 10 Las relaciones interpersonales**



Fuente: Cuadro N° 10

Elaboración: Propia

## RESULTADOS Y DISCUSION

### RESULTADOS

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 10, con respecto a las relaciones interpersonales; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 0%; “En desacuerdo” el 9%; “Indiferente” el 18%; “De acuerdo” el 55% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 18% de las respuestas del talento humano.

**DISCUSION.**

Al respecto Griffin & Moorhead (2010) indica que toda organización está conformada por personas con diferentes culturas, por ello es necesario que las relaciones interpersonales entre el talento humano que lo conforman deberán estar enfocados en el cumplimiento de objetivos y metas empresariales. Desde los niveles de mando tiene que prevalecer los siguientes: la confianza y la credibilidad, estos dos factores determinarán el estilo de comunicación y el desempeño laboral.

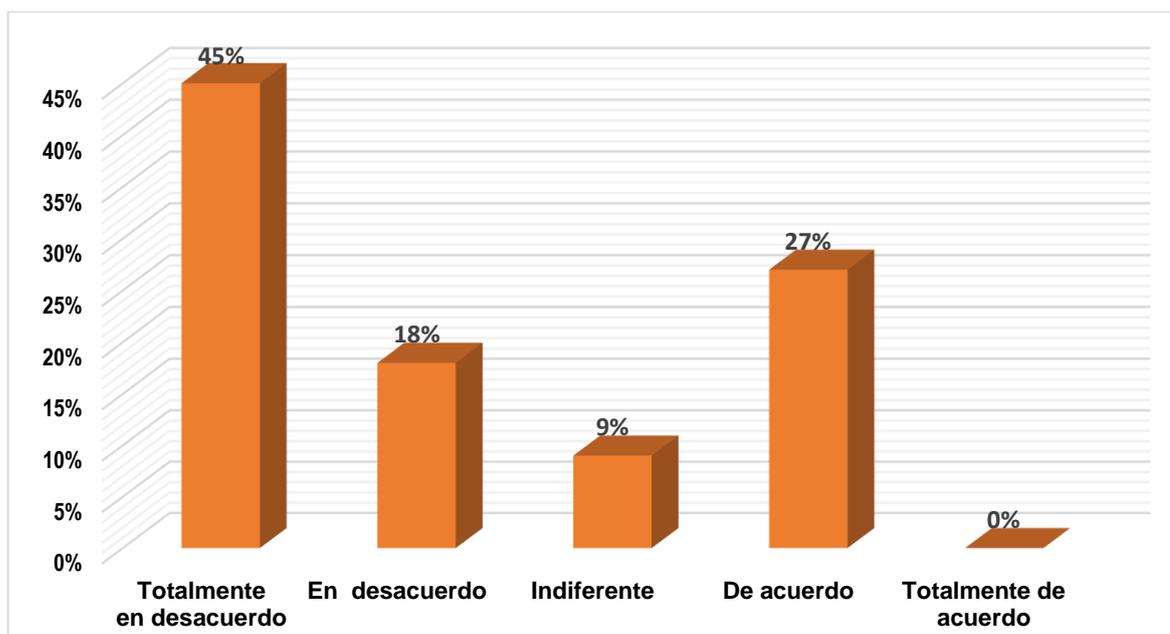
Un 55% de los encuestados afirman estar de acuerdo que las relaciones interpersonales y la adecuada comunicación forman parte de un ambiente normal de trabajo, estas condiciones permiten cumplir las metas que tiene cada colaborador y son éstas las que permiten superar los malos entendidos y no pueden ser la causa de conflictos entre compañeros de trabajo; sin embargo un 18% manifiestan su indiferencia sobre las relaciones interpersonales y la comunicación, sostienen que usualmente los fines de mes se tienen que atender a muchos socios y por una mala coordinación y la lentitud en las autorizaciones originan conflictos entre los propios compañeros de trabajo, afectando las relaciones interpersonales.

**CUADRO N° 11 Capacitación**

Capacitación Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Existen programas de capacitación y desarrollo profesional que permitan un adecuado desempeño laboral	5	45%	2	18%	1	9%	3	27%	0	0%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 11 Capacitación**

Fuente: Cuadro N° 11

Elaboración: Propia

## RESULTADOS Y DISCUSION

### RESULTADOS

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 11, con respecto a la capacitación; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 45%; “En desacuerdo” el 18%; “Indiferente” el 9%; “De acuerdo” el 27% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 0% de respuestas del talento humano.

### DISCUSION

Chiavenato (2000) señala que la capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad. Significa que, si se da capacitación, pero no es suficiente, es importante preparar y capacitar a los trabajadores para afrontar todas las fuertes demandas que el ambiente les haga con todos los recursos disponibles.

El 45% de los encuestados afirman no estar de acuerdo con la relación capacitación-desempeño laboral, sostienen que la mayoría de sus tarea se realizan dentro del plazo determinado, sin embargo algunas de las actividades son nuevas y al no contar con el soporte inmediato y una adecuada capacitación no se cumplen en los plazos establecidos; un 27% afirman que han sido participes de programas de capacitación y desarrollo profesional, dicha participación entre otros aspectos ha facilitado la ejecución de sus tareas en los plazos determinados, aunado a los años de experiencia en el sistema.

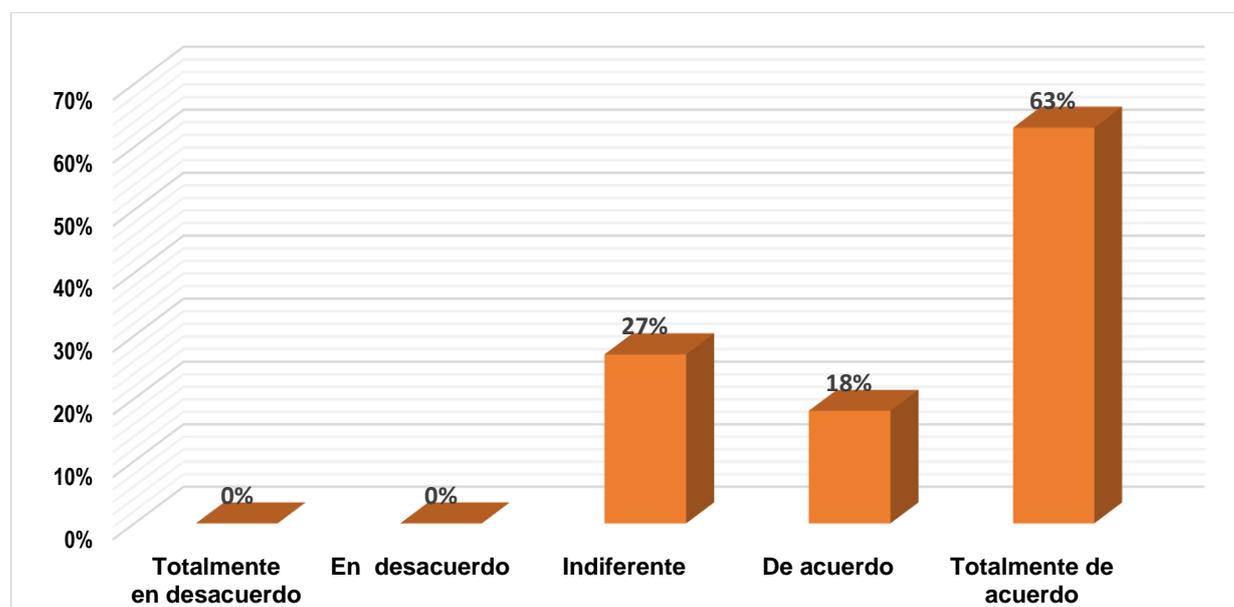
**CUADRO N° 12 Compromiso laboral**

Compromiso laboral Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Si se emite información y se comunica oportunamente aumentara el grado de motivación y compromiso con la organización	0	0%	0	0%	3	27%	2	18%	6	63%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 12 Compromiso laboral**



Fuente: Cuadro N° 12

Elaboración: Propia

## RESULTADOS Y DISCUSION

### RESULTADOS

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 12, con respecto al compromiso laboral; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 0%; “En desacuerdo” el 0%; “Indiferente” el 27%; “De acuerdo” el 18% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 63% de respuestas del talento humano.

### DISCUSION

Según Fernández (1991) la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas institucionales, si los líderes están comprometidos con la comunicación, dicho compromiso trasciende al resto de la organización, la alta gerencia y mandos medio de la institución, existirá entre ellos responsabilidad compartida en la comunicación con los empleados y la administración, esto proporciona el gran escenario hacia dónde va la institución; todo administrador tiene cierta responsabilidad en cerciorarse de que los empleados estén bien informados.

El 63% de los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo que para estar comprometidos con la organización entre otros aspectos se debe emitir información relevante y comunicar oportunamente la realización de las actividades, existen detalles como que muchas veces por cumplir acciones no programadas no pueden salir en sus horas de refrigerio; sin embargo un 27% muestran su indiferencia sobre el compromiso, manifiestan que no están comprometidos porque la organización no ha cubierto sus expectativas y que al surgir una oportunidad laboral dejarían la organización.

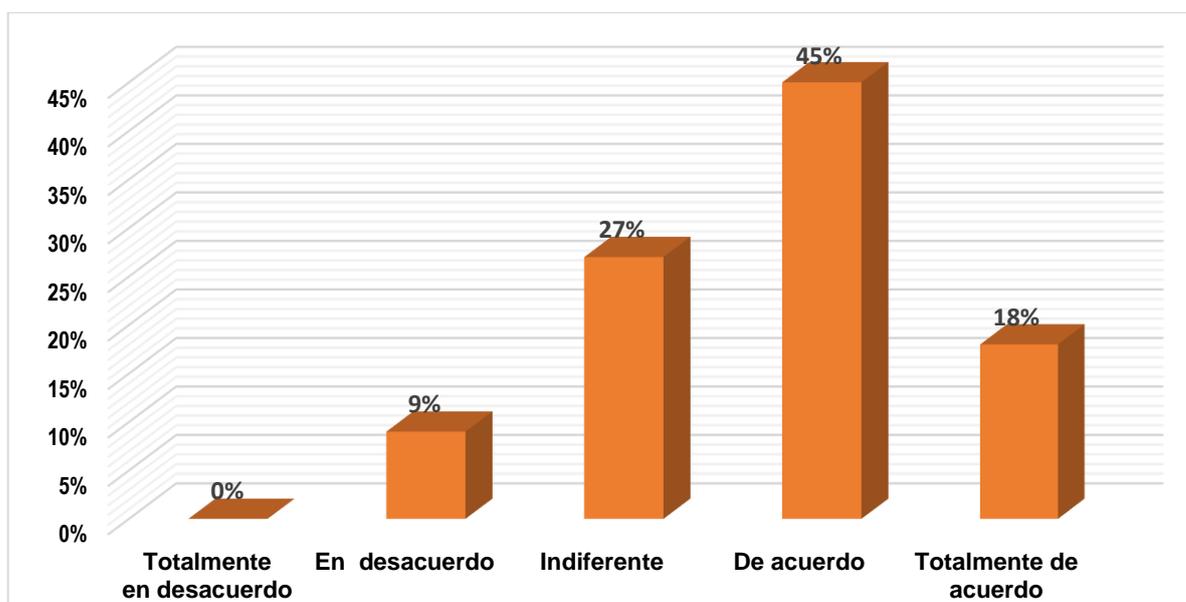
**CUADRO N° 13 Reconocimiento**

Reconocimiento / Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Me motiva que se me reconozca por los logros obtenidos en mi centro laboral	0	0%	1	9%	3	27%	5	45%	2	18%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 13 Reconocimiento**



Fuente: Cuadro N° 13

Elaboración: Propia

**RESULTADOS Y DISCUSION.**

**RESULTADOS**

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 14, con respecto a la motivación; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 0%; “En desacuerdo” el 9%; “Indiferente” el 27%; “De acuerdo” el 45% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 18% de las respuestas del talento humano.

**DISCUSION.**

Según Robbins & Judge (2013), la comunicación favorece la motivación al reconocer el trabajo de los empleados, si se están desempeñando bien, y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de integración social y la comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción.

El 45% de los encuestados afirman que existen factores motivacionales como el reconocimiento, manifiestan que desarrollan actividades rutinarias, sin embargo estas merecen tener una política de reconocimiento, como por ejemplo por cada cierre de caja o por realizar múltiples actividades, como atender a los socios, contar adecuadamente el efectivo, solicitar autorizaciones, realizar coordinaciones, entre otras actividades; un 27% manifiestan que los reconocimientos solo son otorgados a los colaboradores que tienen algún tipo amistad con los directivos, lo que hace que los encuestados solo se limiten a cumplir con sus actividades sin esperar nada a cambio.

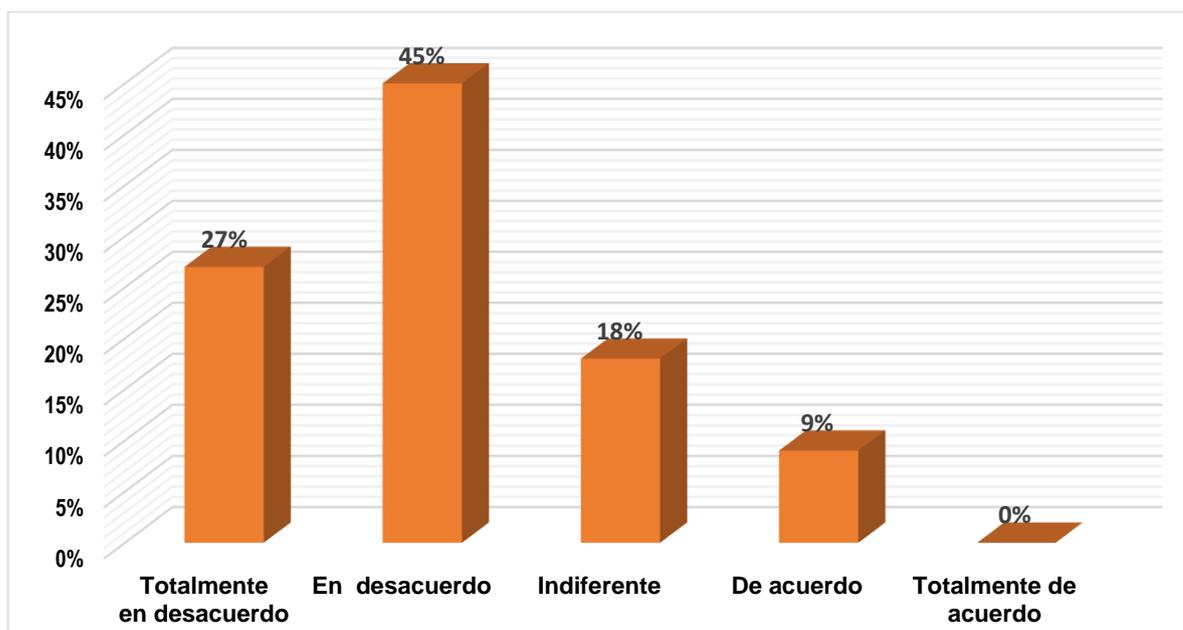
**CUADRO N° 14 Logro de objetivos**

Logro en el trabajo Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Recibo en forma oportuna información que me permite alcanzar mis objetivos	3	27%	5	45%	2	18%	1	9%	0	0%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 14 Logro de objetivos



Fuente: Cuadro N° 14

Elaboración: Propia

## RESULTADOS Y DISCUSION.

### RESULTADOS

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 14, con respecto al logro en el trabajo; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 27%; “En desacuerdo” el 45%; “Indiferente” el 18%; “De acuerdo” el 9% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 0% de las respuestas del talento humano.

### DISCUSION

Para Rodríguez (2016) los factores motivacionales se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; el término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiesta por medio de la realización de tareas y el logro de objetivos.

El 45% de los encuestados afirman no estar de acuerdo con la relación información-logro de objetivos, manifiestan que existen situaciones para mejorar la relación, sin embargo la información manejada solo permite cumplir los objetivos de manera individual, solo algunas veces al realizar un trabajo en equipo donde fluye información de una u otra manera se identifican con los objetivos organizacionales; un 18% manifiestan su indiferencia, no les interesa la información emitida por las instancias respectivas y prefieren alinearse al cumplimiento de sus objetivos.

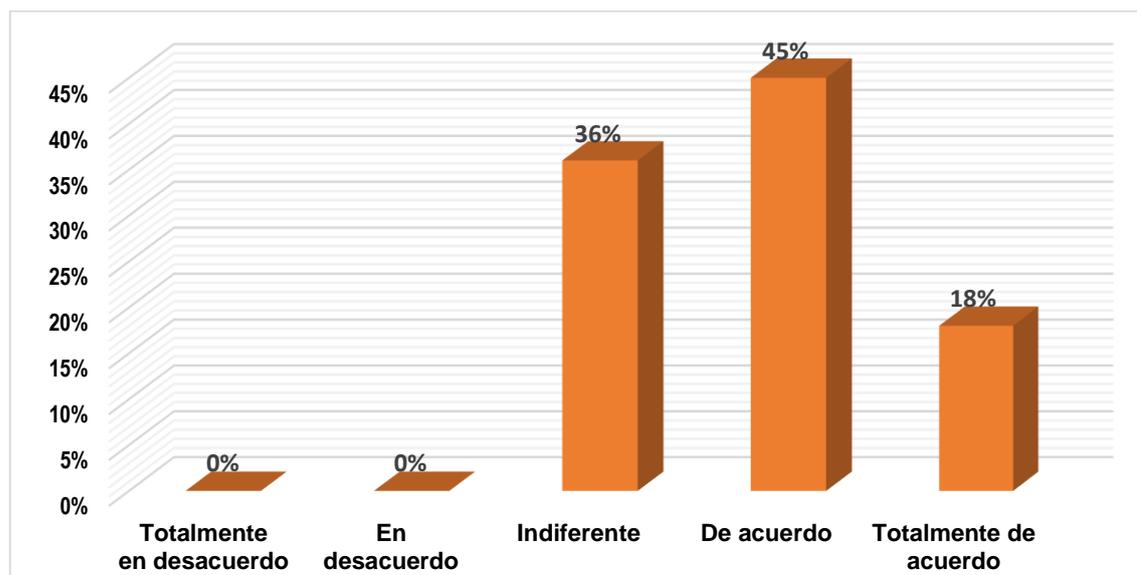
**CUADRO N° 15 La planificación**

La planificación / Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Es importante la planificación para tener éxito en trabajo realizado	0	0%	0	0%	4	36%	5	45%	2	18%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 15 La planificación**



Fuente: Cuadro N° 15

Elaboración: Propia

**RESULTADOS Y DISCUSION.**

**RESULTADOS**

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 15, con respecto a la planificación; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 0%; “En desacuerdo” el 0%; “Indiferente” el 36%; “De acuerdo” el 45% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 18% de las respuestas del talento humano.

**DISCUSION.**

Para Ramírez (2010) uno de elementos que influyen en el desempeño laboral es la planificación el cual representa una herramienta útil en muchos campos de la vida, ya que de esa manera se supera la improvisación, la planeación es el proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos institucionales

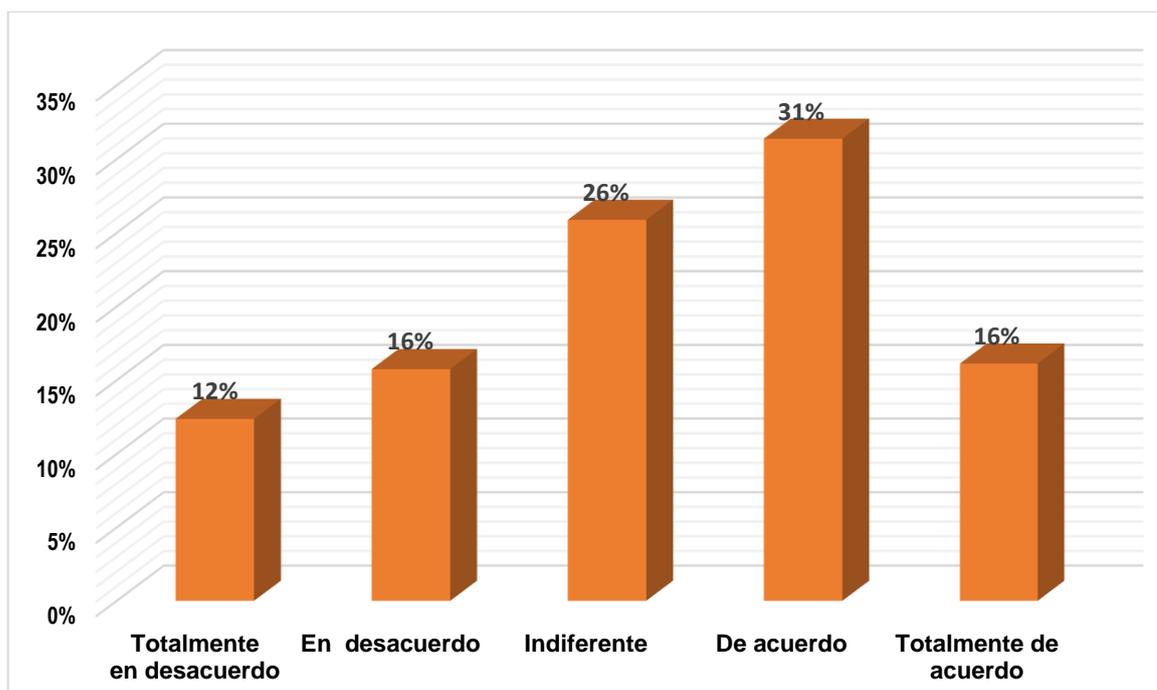
El 45% de los encuestados afirman que planifican sus actividades, pero en la realidad la ejecución de sus tareas si bien están programadas, se da prioridad a las más urgentes para continuar con las demás tareas secundarias, algunas veces se recurre a la Gerencia y a la Administración para acelerar las actividades y cumplir con lo planificado; sin embargo un 36% de los encuestados son indiferentes a la planificación, manifiestan que todos los días no tienen la misma cantidad de tareas y que algunas de ellas son difíciles de programar.

**CUADRO N° 16 Factores motivacionales y el desempeño laboral**

Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Opinión y sugerencias	2	18%	3	27%	5	45%	1	19%	0	0%	11	100%
Las relaciones interpersonales	0	0%	1	9%	2	18%	6	55%	2	18%	11	100%
Capacitación	5	45%	2	18%	1	9%	3	27%	0	0%	11	100%
Compromiso laboral	0	0%	0	0%	3	27%	2	18%	6	63%	11	100%
Reconocimiento	0	0%	1	9%	3	27%	5	45%	2	18%	11	100%
Logro de objetivos	3	27%	5	45%	2	18%	1	9%	0	0%	11	100%
La planificación	0	0%	0	0%	4	36%	5	45%	2	18%	11	100%
Promedio general	12%		16%		26%		31%		16%		100%	

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 16 Factores motivacionales y el desempeño laboral**

Fuente: Cuadro N° 16

Elaboración: Propia

**RESULTADOS Y DISCUSION**

De la encuesta realizada; en el cuadro y gráfico N° 16, se muestra el resumen de los cuadros y gráficos del N° 09 al N° 15, se denota los promedios respecto a los factores motivacionales que permiten alcanzar un nivel de desempeño laboral

El 31% de los encuestados, afirman por un lado que existen algunos elementos del desempeño laboral como la opinión y las sugerencias, las relaciones interpersonales y la capacitación y por otra parte que existen dimensiones del desempeño como el compromiso laboral que permite tener un adecuado desempeño laboral; sin embargo un 12% afirman que los factores motivacionales no inciden en su desempeño laboral, porque la experiencia facilita el cumplimiento de sus tareas en el horario de trabajo, además sostienen que no están comprometidos con la organización por que no existen programas de motivación que permita alcanzar los objetivos organizacionales.

### 4.3. DETERMINAR LA RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN SALVADOR- AGENCIAS PUNO Y JULIACA-2016

Para identificar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador, se elaboró cuadros y gráficos para cada ítem abordado.

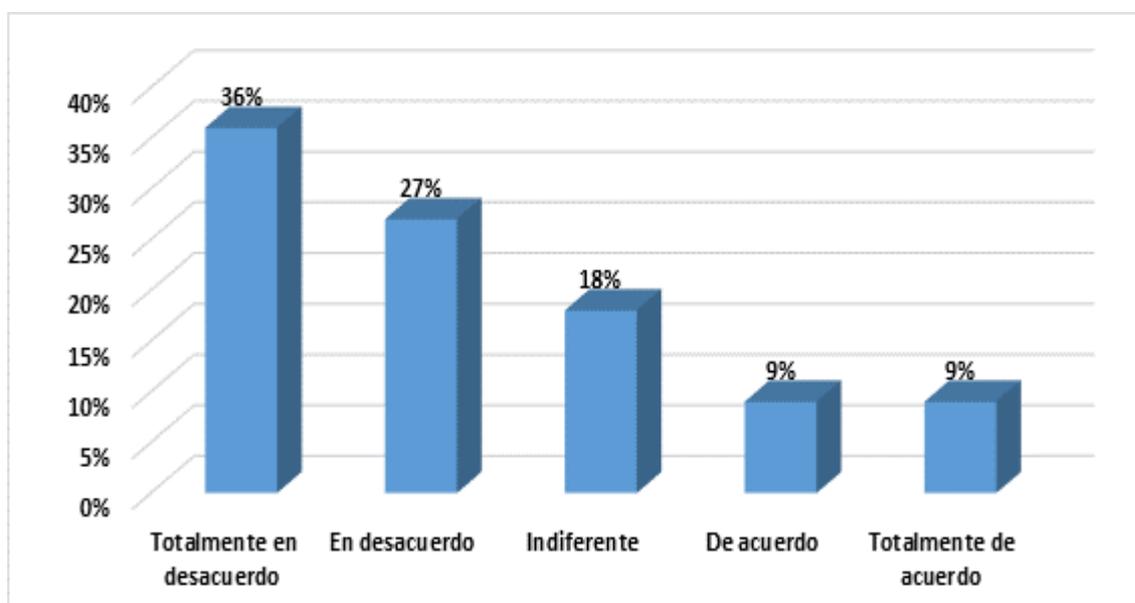
**CUADRO N° 17 Respuesta a la información**

Respuesta a la información / Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Los directivos reciben respuesta u opinión respecto a la información emitida	4	36%	3	27%	2	18%	1	9%	1	9%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 17 Respuesta a la información**



Fuente: Cuadro N° 17

Elaboración: Propia

**RESULTADOS Y DISCUSION.**

**RESULTADOS**

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 17, con respecto a la información; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 36%; “En desacuerdo” un 27%; “Indiferente” el 18%; “De acuerdo” el 9% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 9% de las respuestas del talento humano.

**DISCUSION.**

Según Gonzales (2014), para que una organización sea operativa deberá considerar al proceso de comunicación interna como un factor importante, puesto que permite alinear las políticas motivacionales, el liderazgo, los grupos y equipos que funcionan acorde a la información que reciben y respuestas emitidas.

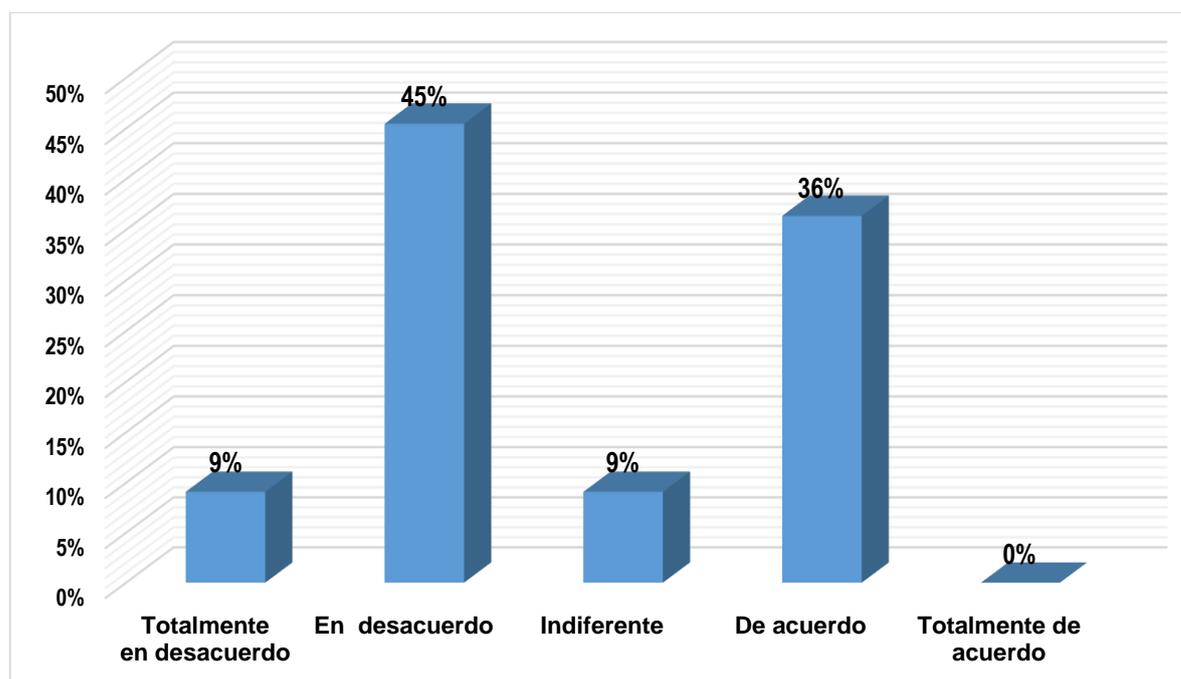
El 36% de los encuestados afirman que los directivos no reciben respuesta a la información emitida, lo que denota una retroalimentación débil. Por otro lado, el 18% es indiferente porque no dan respuesta y saben que lo cualquier imprevisto será solucionado, manifiestan que todo error cometido o alguna duda en el trabajo será resuelto, en el peor de los casos para un determinado problema es cuestión de comunicarse con algún compañero de trabajo.

**CUADRO N° 18 Logro de objetivos**

Logro de objetivos / Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Los miembros del equipo aceptan opiniones y sugerencias para el logro de los objetivos organizacionales	1	9%	5	45%	1	9%	4	36%	0	0%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 18 Logro de objetivos**

Fuente: Cuadro N° 18

Elaboración: Propia

## RESULTADOS Y DISCUSION.

### RESULTADOS

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 18, con respecto al logro de objetivos; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 9%; “En desacuerdo” el 45%; “indiferente” el 9%; “De acuerdo” el 36% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 0% de las respuestas del talento humano.

### DISCUSION.

Según Furnham (2001), la comunicación con los empleados es esencial para el logro de objetivos y para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, la alta gerencia y mandos medio de la institución, por lo tanto, todo administrador tiene cierta responsabilidad en transmitir información a todo el público interno de la organización, logrando acrecentar el compromiso hacia la empresa. El 45% de los encuestados, afirman estar en desacuerdo en que solo las opiniones y sugerencias permiten lograr los objetivos, por ejemplo los analistas de crédito tienen que realizar operativos de moras

para ello no necesitan opiniones o sugerencias de nadie; sin embargo un 36% prefieren realizar sus tareas lo más antes posible para cumplir con los objetivos organizacionales, por ejemplo los cajeros manifiestan que sus actividades son del día y que cualquier acción debe resolverse lo más pronto posible para evitar inconvenientes en el cierre de caja.

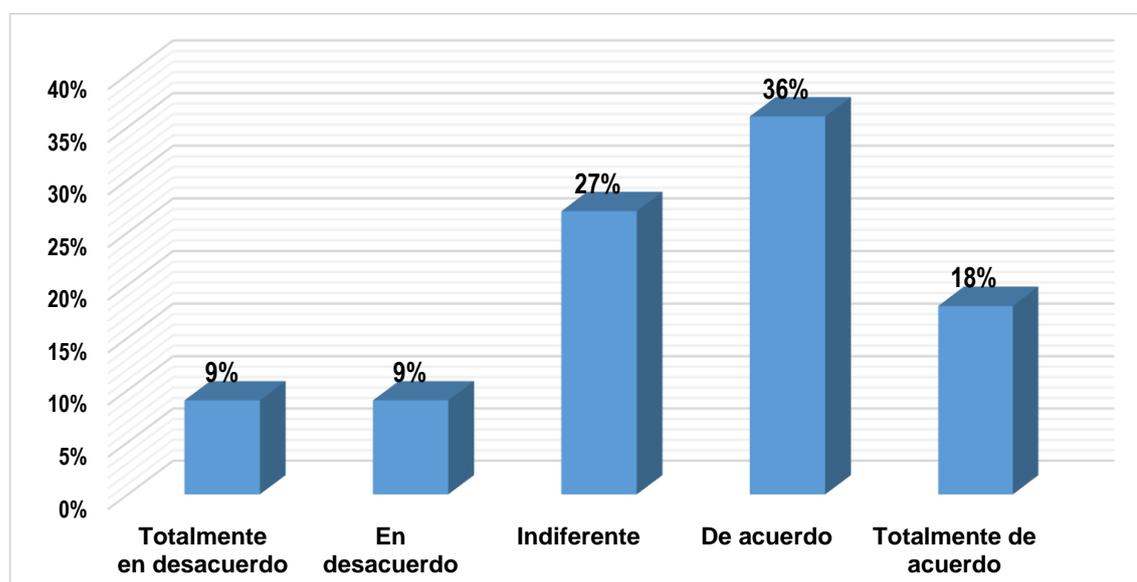
**CUADRO N° 19 Rendimiento laboral**

Rendimiento laboral / Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
La comunicación interna repercute en su rendimiento laboral	1	9%	1	9%	3	27%	4	36%	2	18%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 19 Rendimiento laboral**



Fuente: Cuadro N° 19

Elaboración: Propia

## RESULTADOS Y DISCUSION.

### RESULTADOS

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 19, con respecto al rendimiento laboral; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 9%; “En desacuerdo” el 9%; “Indiferente” el 27%; “De acuerdo” el 36% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 18% de las respuestas del talento humano.

**DISCUSION**

(Motowidlo, 2003) El rendimiento laboral es el ámbito que se concibe como el valor Total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

El 36% de los encuestados afirman que la comunicación interna influye en su rendimiento laboral, manifiestan que el adecuado empleo de los medios de comunicación interna facilita la ejecución de sus actividades; por otro lado, un 27% muestran su indiferencia sobre el rendimiento laboral, al parecer desconocen las bondades de la comunicación interna.

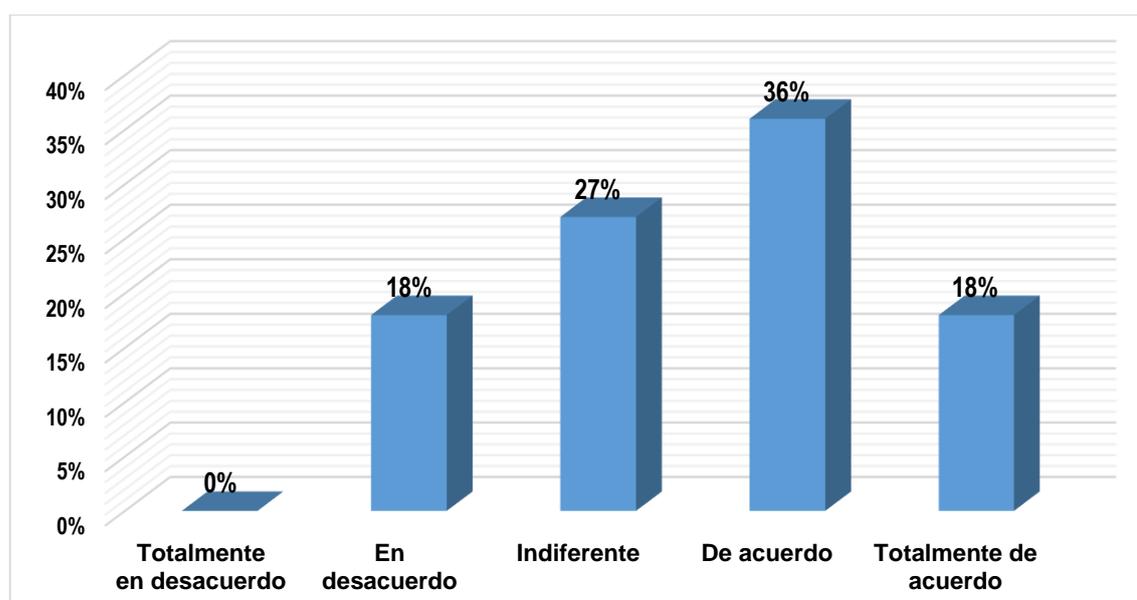
**CUADRO N° 20 Eficiencia en el trabajo**

Eficiencia en el trabajo / Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Demuestro precisión y eficiencia en la ejecución de mi trabajo	0	0%	2	18%	3	27%	4	36%	2	18%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 20 Eficiencia en el trabajo**



Fuente: Cuadro N° 20

Elaboración: Propia

**RESULTADOS Y DISCUSION**

**RESULTADOS**

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 23, con respecto a la eficiencia en el trabajo; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 0%; “En desacuerdo” el 18%; “Indiferente” el 27%; “De acuerdo” el 36% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 18% de las respuestas del talento humano.

**DISCUSION**

Según Davis & Newtrons (2002) conceptualizan las siguientes capacidades; adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

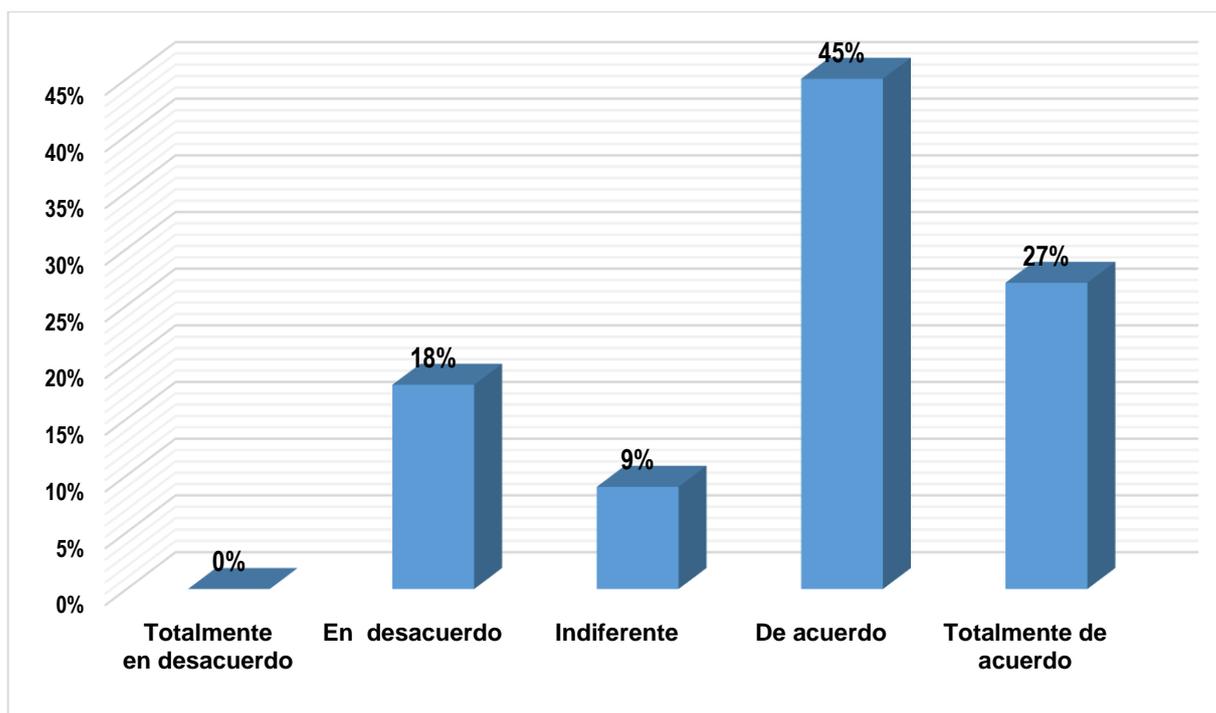
El 36% de los encuestados manifiesta tener precisión y eficiencia en su trabajo, cada operación realizada es analizada y registrada al instante y por día de trabajo, aunado a los años de experiencia en el puesto de trabajo; sin embargo un 18% manifiestan que no logran culminar sus actividades de forma oportuna debido a los errores que se cometen, esta situación obliga a que antes de iniciar con las actividades del día a día se tenga que corregir los errores cometidos el día anterior, generalmente aquí se encuentran los colaboradores que tienen poco tiempo en su puesto de trabajo.

**CUADRO N° 21 Canales de comunicación: La comunicación escrita**

Comunicación escrita Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
El medio de comunicación por los que recibo información en mi centro laboral es la comunicación escrita	0	0%	2	18%	1	9%	5	45%	3	27%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 21 Canales de comunicación: La comunicación escrita**

Fuente: Cuadro N° 21

Elaboración: Propia

## RESULTADOS Y DISCUSION

### RESULTADOS

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 21, con respecto a la comunicación escrita; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 0%; “En desacuerdo” el 18%; “Indiferente” el 9%; “De acuerdo” el 45% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 27% de las respuestas del talento humano.

### DISCUSION

Según Ongallo (2007), la comunicación escrita es útil cuando necesita crearse un registro de la información y existen instrumentos importantes para enviar mensajes internamente como los siguientes: notas internas, cartas al personal, circulares, carteleras internas.

El 45% de los encuestados afirman estar de acuerdo que la comunicación escrita ayuda al cumplimiento de las actividades, para ello consideran que la organización les proporciona algunos documentos de gestión para desarrollar sus tareas al menos por mes; sin embargo un 18% afirman que la comunicación escrita es muy tradicional y que la burocracia limita el acceso a la información y la circulación de mensajes efectivos, prefieren que la organización utilice los medios de comunicación relacionados con las TIC's.

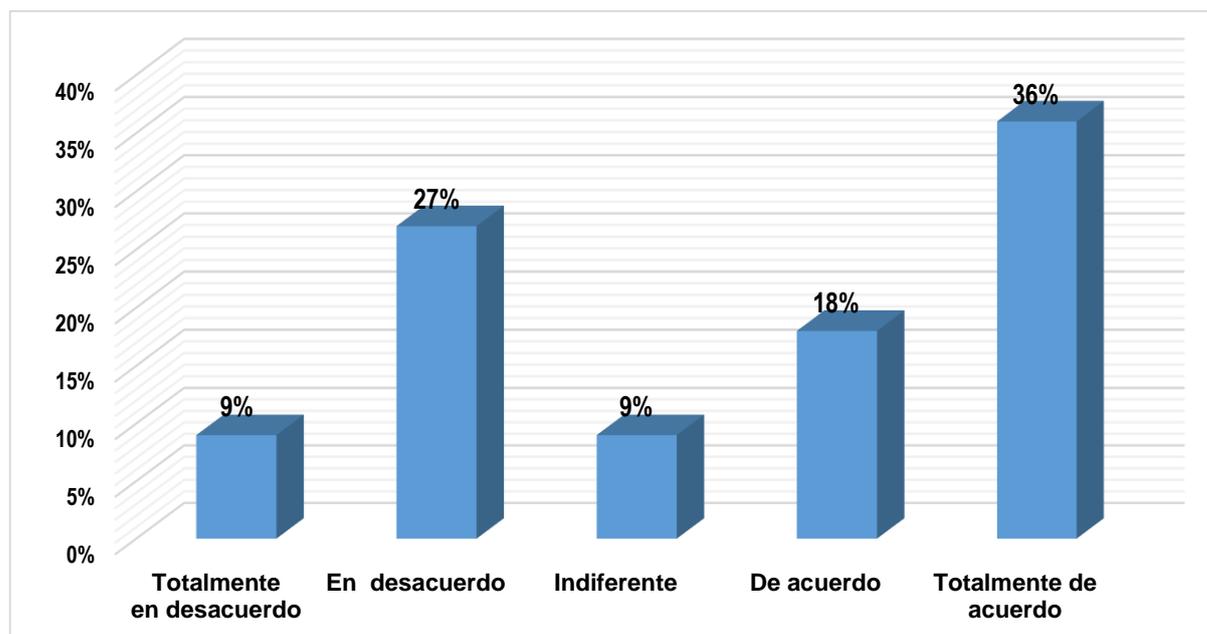
**CUADRO N° 22 Canales de comunicación: La comunicación digital**

Comunicación digital Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Me comunico con efectividad por medios electrónicos	1	9%	3	27%	1	9%	2	18%	4	36%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 22 Canales de comunicación: La comunicación digital**



Fuente: Cuadro N° 22

Elaboración: Propia

## **RESULTADOS Y DISCUSION.**

### **RESULTADOS**

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 22, con respecto a la comunicación electrónica; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 9%; “En desacuerdo” el 27%; “Indiferente” el 9%; “De acuerdo” el 18% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 36% de las respuestas del talento humano.

### **DISCUSION**

Al respecto Olivos (2014) indica que las necesidades de comunicación identificadas están relacionadas con el uso efectivo de las tecnologías de comunicación, a partir de las cuales se garantizará el logro de resultados institucionales, los resultados obtenidos indican que el personal tiene conocimiento de las herramientas tecnológicas para lograr una comunicación fluida; sin embargo, la comunicación vía e-mail es poco utilizada por ello es necesario que la gestión estratégica de la comunicación interna entre colaboradores, directivos y socios externos

El 36% de los encuestados afirman que el uso de medios de comunicación digital, permiten comunicarse adecuadamente con sus compañeros de trabajo; además reciben notificaciones en sus correos electrónicos o a través de sus celulares casi de manera inmediata, esta situación obliga a la necesidad de implementar medios que permitan dinamizar la fluidez de la información en la organización. Sin embargo, el 27% manifiesta estar en desacuerdo con la implementación de medios de comunicación electrónica, se deduce que existen parte de los encuestados un temor al cambio o el desconocimiento en el uso de las TIC'S.

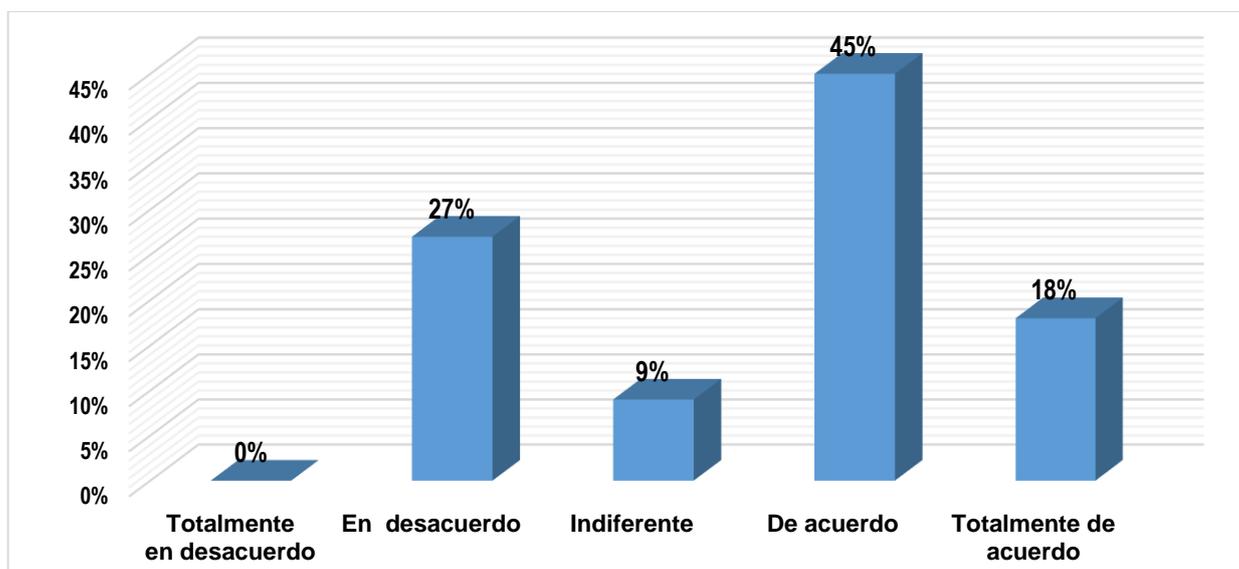
**CUADRO N° 23 Canales de comunicación: La comunicación oral**

Comunicación oral  Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Considero que las reuniones hacen que el clima organizacional sea agradable	0	0%	3	27%	1	9%	5	45%	2	18%	11	100%

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 23 Canales de comunicación: La comunicación oral**



Fuente: Cuadro N° 23

Elaboración: Propia

**RESULTADOS Y DISCUSION.**

**RESULTADOS**

De la encuesta realizada, en el cuadro y gráfico N° 22, con respecto a la comunicación oral; se muestra los siguientes resultados: en la proposición “Totalmente en desacuerdo” se registran el 0%; “En desacuerdo” el 27%; “Indiferente” el 9%; “De acuerdo” el 45% y en la proposición “Totalmente de acuerdo” se registra el 18% de las respuestas del talento humano.

**DISCUSION.**

Según Ramos (2015) En su trabajo de investigación recomienda que es importante mantener canales abiertos para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar por parte de sus colaboradores, por otro lado Hellriegel, Jackson, & Slocum, (2009) indican que toda organización tiene que realizar reuniones o conversatorios cara a cara, pronunciar un discurso ante los colaboradores o utilizar las redes sociales para involucrar a los colaboradores de manera voluntaria.

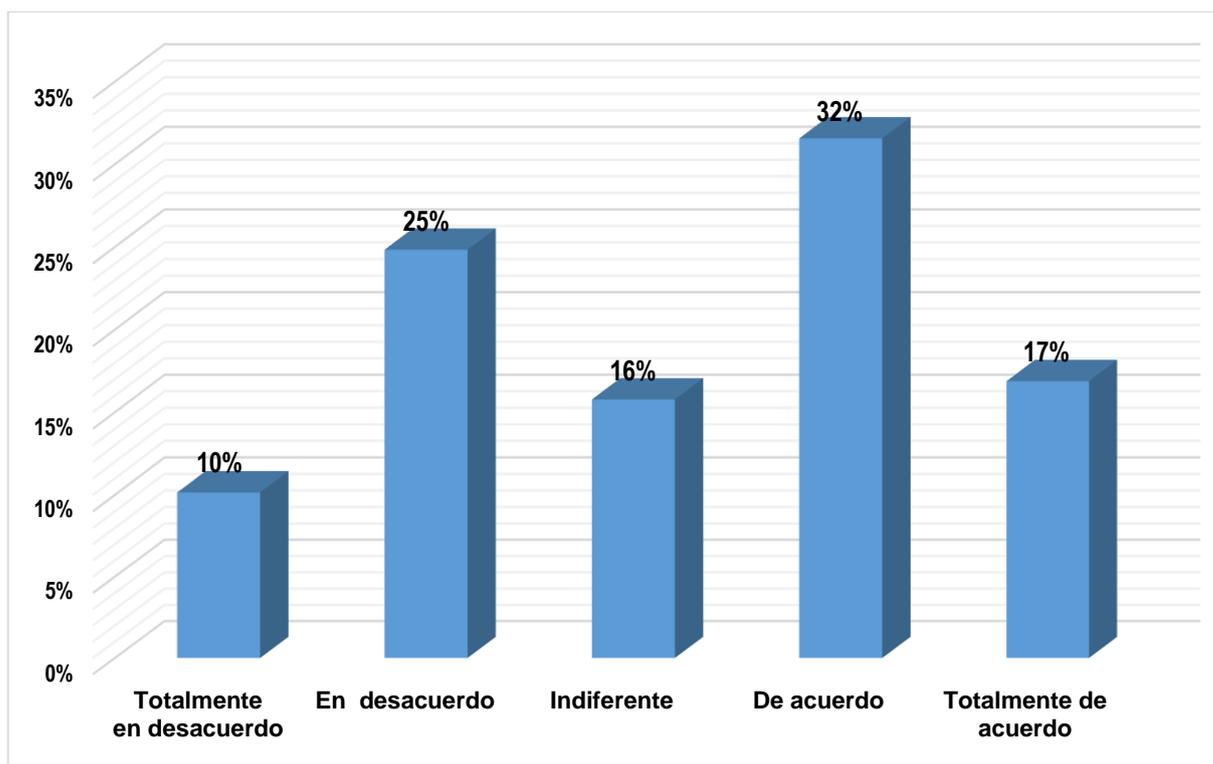
El 45% de los encuestados afirman que en determinadas reuniones se puede conocer e interactuar de manera directa con los directivos de la organización, además sostienen que la comunicación oral repercute de manera positiva en el clima organizacional, al conocer directamente la opinión de los compañeros de trabajo y socios de la organización; sin embargo un 27% no participa de las actividades programadas porque siempre se están buscando culpables de tal o cual acción, causando rencillas o miramientos entre los compañeros de trabajo, esta situación obliga a la organización a buscar mecanismos que permitan involucrar efectivamente a los colaboradores.

**CUADRO N° 24 La comunicación interna y el desempeño laboral**

La comunicación interna y el desempeño laboral Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Respuesta a la información	4	36%	3	27%	2	18%	1	9%	1	9%	11	100%
Logro de objetivos	1	9%	5	45%	1	9%	4	36%	0	0%	11	100%
Rendimiento laboral	1	9%	1	9%	3	27%	4	36%	2	18%	11	100%
Eficiencia en el trabajo	0	0%	2	18%	3	27%	4	36%	2	18%	11	100%
La comunicación escrita	0	0%	2	18%	1	9%	5	45%	3	27%	11	100%
La comunicación digital	1	9%	3	27%	1	9%	2	18%	4	36%	11	100%
La comunicación oral	0	0%	3	27%	1	9%	5	45%	2	18%	11	100%
<b>Promedio general</b>	10%		25%		16%		32%		17%		100%	

Fuente: Encuesta Elaborado 2016

Elaboración: Propia

**GRÁFICO N° 24 La comunicación interna y el desempeño laboral**

Fuente: Cuadro N° 24

Elaboración: Propia

## RESULTADOS Y DISCUSION.

De la encuesta realizada; en el cuadro y gráfico N° 24, se muestra la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral, se considera los resultados promedio de los ítems abordados para medir esta relación.

El 32% de los encuestados, afirman que una adecuada comunicación interna permitirá un mejor desempeño laboral, por ejemplo, si se utiliza de manera efectiva los canales de comunicación escrita y oral, lo que permitirá una retroalimentación oportuna en cuanto a la información recibida y emitida; por otro lado, el 10% indican que la motivación es un aspecto que no se toma en cuenta en la organización, a pesar de que los colaboradores realizan sus actividades de manera eficiente.

#### 4.4. PROPONER ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES QUE PERMITA LA INTEGRACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN SALVADOR- AGENCIAS PUNO Y JULIACA

El programa de comunicación interna para la motivación del talento humano incluirá una serie de acciones y estrategias que permitan dinamizar los procesos de comunicación interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador (ver anexo B y C)

**Ilustración N° 9 Estrategias de comunicación interna**



Elaboración propia, en base a Flores (2015)

##### a. Lineamientos del programa

- Desarrollar programas motivacionales para lograr la autorrealización individual.
- Implementar programas de incentivos no económicos y económicos.
- Brindar capacitaciones en temas innovadores para el talento humano y socios de la organización.

##### b. Justificación

En la mayoría de organizaciones, por lo menos en el sector abordado se nota la ausencia de actividades que integren a los miembros de la organización, lo que genera desconcentración, desmotivación y no permite tener un desempeño laboral adecuado.

Sin embargo, contar con colaboradores preparados, motivados, informados, e involucrados se constituirán en el pilar fundamental de una organización, sus acciones positivas se reflejarán en la atención al cliente, en las relaciones interpersonales, en la confianza, el respeto y la consideración hacia sus propios compañeros y socios de la organización.

## 1. ESTRATEGIA N° 1: INFORMACIÓN

**1.1. Denominación de la actividad:** Efectividad de los medios de comunicación interna

### 1.2. Definición de la estrategia

Para lograr la efectividad en la utilización de los medios de comunicación interna, será necesario ajustar los contenidos de los mensajes en función a los objetivos trazados.

Se diseñara mensajes positivos teniendo en cuenta las necesidades, las pasiones y los deseos del talento humano.

### 1.3. Objetivo general

Utilizar los distintos medios de comunicación interna para difundir información institucional (políticas, estrategias, objetivos, resultados, entre otros), así como los mensajes motivacionales y de reflexión que permitan el involucramiento del talento humano.

### 1.4. Objetivos específicos

- Desarrollar una comunicación en todos los sentidos en un clima de credibilidad, participación y el fomento de ideas innovadoras.
- Ofrecer información distinta a la laboral que enriquezca y haga más ameno el cumplimiento y desempeño de sus funciones.
- Influir con mensajes y frases optimistas que generen una actitud positiva en el día a día.

### 1.5. Responsable:

Gerencia general y Administradores de las Agencias Puno y Juliaca.

## 2. ESTRATEGIA N° 2: PARTICIPACIÓN

**2.1. Denominación de la actividad:** La comunicación participativa

### 2.2. Definición de la estrategia

Se fomentara reuniones entre los colaboradores con la finalidad de intercambiar ideas en relación a temas o problemas que conciernen a su labor diaria

Las reuniones por equipos funcionales y jerárquicos, servirán como espacio de comunicación intergrupala e interpersonal y de comunicación ascendente y descendente.

Se conformara espacios efectivos y naturales de alta participación y comunicación retroalimentada para cada una de las áreas que fomente el liderazgo participativo y el trabajo en equipo.

### **2.3. Objetivo general**

– Mejorar el desempeño del talento humano en un entorno de confianza, donde se permita el intercambio de ideas, conocimientos y se sientan partícipes del cambio; para fomentar la comunicación, el diálogo directo y abierto y la retroalimentación entre compañeros de trabajo de las Agencias en un entorno de seguridad, confianza, implicación y motivación.

### **2.4. Objetivos específicos**

- Diseñar estrategias de comunicación enfocadas a mejorar la motivación.
- Desarrollar escenarios de crecimiento a través de la experiencia.

## **3. ESTRATEGIA N° 3: DIFUSIÓN**

### **3.1. Denominación de la actividad: Zonas de contacto**

### **3.2. Definición de la estrategia**

Zonas de contacto es un término o concepto en el que el talento humano podrá identificar espacios de comunicación y retroalimentación bidireccional, donde debe darse el intercambio de opiniones. Asimismo a través del consenso y el dialogo se podrá satisfacer las necesidades y deseos, y elevar los niveles de motivación del talento humano.

### **3.3. Organización y distribución de las zonas de contacto**

Las zonas de contacto estarán ubicadas en los siguientes espacios de comunicación:

- Buzones de contacto
- Grupo privado en aplicación en el celular y redes sociales
- Reuniones de contacto

### **3.4. Objetivo general**

Identificar dentro de los medios de comunicación interna, puntos de encuentro en donde el talento humano de todas las áreas pueda establecer una comunicación bidireccional poniendo en común opiniones e ideas.

### **3.5. Objetivos específicos y características estratégicas**

- Promover la participación y desenvolvimiento del talento humano para mejorar su desempeño individual.

- Mejorar la comunicación ascendente, identificando puntos de encuentro donde se pueda manifestar opiniones o sugerencias en torno a situaciones de mejora.
- Fomentar la retroalimentación y contribuir a la generación de respuestas de manera inmediata.
- Establecer mecanismos de mejoramiento continuo como práctica permanente para desarrollar relaciones interpersonales e intergrupales óptimas.

**Tabla N° 3 PLAN DE ACCION**

ACTIVIDAD	PERSONAL NECESARIO	MATERIAL NECESARIO	TEMAS
1. Efectividad de los medios de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitador</li> <li>- Participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesas de trabajo</li> <li>- Pizarra</li> <li>- Plumones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de comunicación</li> <li>- Los flujos de comunicación</li> </ul>
2. La comunicación participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitador</li> <li>- Participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sala de reuniones</li> <li>- Equipo multimedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones humanas</li> <li>- Habilidades sociales</li> </ul>
3. Zonas de contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitador</li> <li>- Participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliario</li> <li>- Equipo multimedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamiento organizacional</li> </ul>

Fuente: Elaboración del Investigador

**Tabla N° 4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1. Efectividad de los medios de comunicación interna	X				
2. La comunicación participativa		X			
3. Zonas de contacto			X	X	X

Fuente: Elaboración del Investigador

**Tabla N° 5 PRESUPUESTO POR ESTRATEGIAS**

Estrategia N° 03: INFORMACIÓN				
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO/UNIDAD	COSTO TOTAL
Efectividad de los medios de comunicación interna	- Plumones de color	22	2.50	S/55.00
	- Hojas de papel colores	50	0.50	S/10.00
	- Facilitador	1	S/600.00	S/600.00
	- Refrigerio	11	S/2.50	S/27.50
TOTAL				S/692.50

Fuente: Elaboración del Investigador

Estrategia N° 01: PARTICIPACIÓN				
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO/UNIDAD	COSTO TOTAL
La comunicación participativa	- Plumones de color	11	S/2.50	S/27.50
	- Hojas de papel colores	200	S/0.50	S/100.00
	- Facilitador	1	S/600.00	S/600.00
	- Refrigerio	11	S/2.50	S/27.50
TOTAL				S/ 755.00

Fuente: Elaboración del Investigador

Estrategia N° 02: DIFUSIÓN				
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO/UNIDAD	COSTO TOTAL
Zonas de contacto	- Cartulina	25	0.50	S/12.50
	- Lapiceros	11	0.50	S/ 5.50
	- Buzón de sugerencia	2	S/50.00	S/100.00
	- Tarjetas	25	1.50	S/37.50
TOTAL				S/155.50

Fuente: Elaboración del Investigador

#### 4.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

En función a los objetivos formulados en la presente investigación, se realiza la contratación de la hipótesis para demostrar la validez y coherencia del presente trabajo de investigación.

##### 4.5.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

##### PARA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 01

Como primera hipótesis específica se planteó:

*“Las barreras personales y otros interfieren la circulación efectiva de los mensajes distorsionando los flujos de comunicación interna”*

Los resultados de los cuadros y gráficos N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 muestran la existencia de barreras, siendo el ítem de barreras personales el resultado más significativo, el 44% de los encuestados hacen referencia a que los malos hábitos al escuchar limitan al talento humano a tener un desempeño laboral óptimo; por otro lado los resultados obtenidos respecto a los flujos de comunicación indican que un 38% está de acuerdo con el uso de la comunicación ascendente, horizontal e informal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador-Agencias Puno y Juliaca; bajo estas consideraciones se valida la hipótesis de estudio planteada.

##### PARA LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 02

*“Existen factores como el logro y el reconocimiento en el trabajo que permite mejorar el desempeño laboral”*

Según los resultados de los cuadros y gráficos N° 9, 10, 11,12,13,14,15, y 16 muestran que los factores motivacionales se relacionan con el desempeño laboral, siendo los resultados más significativos el ítem logro en el trabajo, donde el 31% de los encuestados afirman que no reciben información en el momento oportuno, esto sucede generalmente cada fin de mes donde los socios requieren información sobre extractos o el seguimiento de sus cuotas; un 25% muestran su indiferencia sobre la calidad de información emitida para mejorar el desempeño laboral, no se identifican con los objetivos organizacionales; respecto al ítem reconocimiento un 31% afirman que en su centro laboral no existen estímulos por cumplir sus actividades, indican que nunca han recibido algún tipo de incentivo a pesar que su desempeño laboral ha sido eficiente, además consideran que el trabajo diario en su Agencias es rutinario y solo se limitan a cumplir los objetivos, las coordinaciones son complicadas dado que los socios requieren atención casi inmediata; bajo esta consideraciones se valida la hipótesis de estudio planteada.

#### **4.5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL**

*“Una adecuada comunicación interna favorece el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno y Juliaca 2016.”*

Los resultados de los cuadros y gráficos N° 17, 18, 19, 20,21, 22, 23 y 24 muestran la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno y Juliaca 2016, por lo que se valida la hipótesis de estudio planteado, ya que el 36% de los encuestados afirman que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación interna, los tipos de comunicación y el uso de un canal que propicien iniciativas de mejora y que aumenten el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA.** Según el estudio realizado el 36% de los encuestados afirman que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación interna, los tipos de comunicación y el uso de un canal que propicien iniciativas de mejora y que aumenten el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización.

**SEGUNDA.** Existen barreras de comunicación que interfieren en el flujo comunicación interna como las barreras personales, el 45% de los encuestados afirman que el miedo a dar malas noticias, el deseo de agradar al jefe o los malos hábitos al escuchar influyen en su desempeño laboral, por otro lado un 72% manifiestan que en la organización prima la comunicación informal, esta situación hace que los encuestados se vean obligados a estar pendientes de los flujos de comunicación informal como el rumor, medio que dificulta la efectiva circulación de mensajes dado que la información puede ser manipulada de acuerdo a ciertos intereses.

**TERCERA.** Los factores motivacionales como el reconocimiento del trabajo (27%) solo son otorgados a algunos colaboradores, lo que hace que los encuestados solo se limiten a cumplir con sus actividades sin esperar nada a cambio, sin embargo un 18% manifiestan su indiferencia, no les interesa la información emitida por las instancias respectivas.

**CUARTA.** Se logra proponer estrategias comunicacionales para establecer programas de comunicación interna

## RECOMENDACIONES

1. A la Gerencia General de la Cooperativa de ahorro y Crédito San Salvador, utilizar los medios de comunicación interna de manera efectiva, buscando que la comunicación informal disminuya y no afecte el desempeño laboral, e implementar metodologías encaminadas a la prevención y manejo adecuado de los flujos de comunicación interna.
2. Definir claramente los roles y las responsabilidades en el trabajo y fomentar el trabajo en equipo que permita el intercambio de ideas innovadoras que al ser tomadas en cuenta propicien un máximo rendimiento en su puesto de trabajo.
3. Para lograr la identificación e involucramiento de los colaboradores, diseñar efectivos programas de motivación que permita contar con colaboradores comprometidos con la organización, relevando la interacción entre sus miembros a través de sus sugerencias e iniciativas que les permita tener un óptimo desempeño laboral.
4. A la gerencia general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador-Agencias Puno – Juliaca implementar la propuesta de estrategias comunicacionales.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ARTÍCULO CIENTÍFICO

“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO LABORAL  
DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO SAN SALVADOR AGENCIA PUNO Y JULIACA-2016”

AUTORA:

HILDA BEATRIZ MANZANO CHURA

REVISADO POR:



DR. MANUEL INCHAPURI QUISPE  
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



LIC. BRAULIO SALOME VILLA RUIZ  
DIRECTOR/ASESOR

## UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

## ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN.

## “LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN SALVADOR AGENCIA PUNO Y JULIACA-2016”

## "INTERNAL COMMUNICATION AND THE WORK PERFORMANCE OF THE HUMAN TALENT OF THE SAVING AND CREDIT COOPERATIVE SAN SALVADOR AGENCIES PUNO AND JULIACA-2016"

HILDA BEATRIZ MANZANO CHURA

beatriz.chura@yahoo.es

**RESUMEN**

Una de las tendencias en la comunicación interna y el desempeño laboral, es la búsqueda de la mejora en la gestión del talento humano, a partir de la interacción de los directivos y colaboradores, para algunas organizaciones la gestión de la comunicación interna es un aliado estratégico para mejorar el desempeño laboral en la organización, que permiten el cumplimiento de objetivos, por ello es necesario dinamizar los flujos de información y promover la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, por ello el presente trabajo tiene como **objetivo**: Determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno - Juliaca 2016, para lo cual se hace uso del **Método**: Cuantitativo, el **Diseño de Investigación**: Se utilizó un diseño no experimental de tipo transversal: al obtener información en un momento determinado. **Alcance de la investigación**: descriptivo es decir busca especificar las diferentes tipos de comunicación que se den en las agencias de la organización de estudio, **Resultados**: Existen barreras de comunicación que interfieren en el flujo comunicación interna como las barreras personales, por otro lado un 72% manifiestan que en la organización prima la comunicación informal, esta situación hace que los encuestados se vean obligados a estar pendientes de los flujos de comunicación informal como el rumor, medio que dificulta la efectiva circulación de mensajes dado que la información puede ser manipulada de acuerdo a ciertos intereses. **Las conclusiones** el 36% de los encuestados afirman que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación interna, los tipos de comunicación y el uso de un canal que propicien iniciativas de mejora y que aumenten el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización.

**Palabras claves**: Barreras de comunicación, comunicación organizacional, desempeño laboral, flujos de comunicación.

## ABSTRACT

One of the trends in internal communication and work performance is the search for improvement in the management of human talent, based on the interaction of managers and collaborators, for some organizations the management of internal communication is a strategic ally To improve the work performance in the organization, which allow the fulfillment of objectives, so it is necessary to streamline information flows and promote the participation of workers in decision making, so the present work aims to: Determine the relationship Between the internal communication and the work performance of the human talent of the Cooperative of Savings and Credit San Salvador - Agencies Puno - Juliaca 2016, for which use is made of the Method: Quantitative, Research Design: A non- Transverse type: when obtaining information at a specific time. Scope of research: descriptive ie seeks to specify the different types of communication that are given in the agencies of the study organization, Results: there are communication barriers that interfere in the flow internal communication such as personal barriers, on the other hand a 72 % State that informal communication is a priority in the organization, this situation means that respondents are forced to keep an eye on informal communication flows such as rumor, which makes it difficult to effectively circulate messages since information can be manipulated accordingly To certain interests. The conclusions are that internal communication influences their work performance, based on the proper use of the internal media, the types of communication and the use of a channel that lead to improvement initiatives and increase the commitment on the part of the To the organization.

**Keywords:** Communication barriers, communication flows, organizational communication, work performance.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones para consolidarse como organizaciones eficientes y eficaces recurren a la comunicación interna es la búsqueda de la mejora en la gestión del talento humano, a partir de la interacción de los directivos y colaboradores además es necesario para que en las cooperativas de ahorro y crédito la comunicación interna permita tener un desempeño laboral óptimo de los colaboradores, mediante la elección correcta de un canal, dejando de lado la improvisación en la toma de decisiones y la distorsión del mensaje por los flujos de comunicación han limitado el mejoramiento de la calidad y cantidad de colocaciones.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencia Puno y Juliaca no se cuenta con un sistema de comunicación interna que permita la integración de los directivos y colaboradores, siendo esto un obstáculo para dinamizar el flujo de información o limitar la participación en los resultados mediante la retroalimentación; según Tapia (2011) en la tesis de pregrado denominado “La comunicación interna y desempeño laboral en Electro Puno S.A.A-2010”, hace mención que el personal tiene conocimiento de los canales y medios de comunicación interna, sin embargo el uso ineficiente de la comunicación causa confusión, desinterés y pasividad en los trabajadores debido a la presencia de omisión, distorsión y sobrecarga de información, afectando negativamente en el desempeño del trabajador; aspectos que también se pueden observar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador agencia Puno y Juliaca; al respecto Macías, Ponce, Escobedo, Berumen, & Cuevas (2013), sostienen que la comunicación interna envuelve elementos como: la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, aspectos que permiten mejorar el desempeño laboral.

Para el logro de objetivos organizacionales en la organización es necesario apoyarse en estrategias comunicacionales e identificar factores motivacionales para entablar programas de comunicación interna para mejorar el desempeño laboral; por ello Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009) sostiene que los administradores pueden motivar y satisfacer a los trabajadores en forma directa mediante la comunicación personal, en tal sentido la comunicación interna en la empresa es esencial para articular las relaciones entre los diferentes Chiavenato (2011) define el desempeño laboral como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos y va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

## MATERIAL Y MÉTODOS

La investigación utilizó según (Sampieri, Fernandez & Baptista, 2010) el método cuantitativo, mediante el cual se determinó “La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca-2016”

Se utilizó un diseño no experimental: Es decir se realizó el estudio sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural, de tipo transversal, que tiene por objetivo describir las barreras de comunicación, los flujos de comunicación y factores motivacionales que se vinculan con el desempeño laboral de los trabajadores. El Alcance de la investigación fue descriptivo es decir busca especificar los canales de comunicación interna y factores del desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca.

La técnica que se utilizó es la encuesta lo que permitió obtener información o datos sobre la comunicación interna y desempeño laboral en la organización, a través de la aplicación de un cuestionario adaptado a la Escala de Likert, los datos obtenidos fueron interpretados y analizados en su estado natural. Para la cual se aplicó técnicas estadísticas para obtener resultados valorativos en el análisis e interpretación de la información, tales como: gráficos de barra, histogramas de frecuencias, y fórmulas adecuadas de la estadística descriptiva, así como la media aritmética, coeficiente de variación y desviación estándar, para su mejor comprensión de los resultados.

La población está constituida por la Agencia Puno la muestra para efectos del presente trabajo de investigación se ha visto por conveniente tomar 02 (dos) agencias constituida por la agencia Puno y Juliaca su respectivo análisis se recurrió al muestreo no probabilístico que consiste en el proceso de toma de decisiones del investigador.

Los materiales utilizados en el trabajo de investigación se realizó con el apoyo de recursos humanos, los cuales son: Impresiones, Fotocopias, Papel Bond, entre otros.

## RESULTADOS

Dentro del presente trabajo de investigación se planteó los siguientes objetivos específicos: “Identificar las barreras de comunicación que interfieren en el flujo de comunicación interna”.

Para determinar las barreras de comunicación que interfieren en la circulación efectiva de los mensajes y que distorsionan los flujos de comunicación interna, se desarrolló la siguiente tabla.

**Tabla1. Barreras de comunicación interna y flujos de comunicación**

Categorías	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Barreras personales	0	0%	3	27%	1	9%	5	45%	2	18%	11	100%
Barreras físicas	5	45%	4	36%	1	19%	0	0%	1	9%	11	100%
Barreras semánticas	0	0%	4	36%	6	55%	0	0%	1	9%	11	100%
La comunicación ascendente	1	9%	2	18%	4	36%	3	27%	1	9%	11	100%
La comunicación ascendente	1	9%	2	18%	3	27%	4	36%	1	9%	11	100%
La comunicación descendente	0	0%	2	18%	3	27%	5	45%	1	9%	11	100%
La comunicación informal	0	0%	1	9%	2	18%	5	45%	3	27%	11	100%
Promedio general	10%		26%		25%		27%		3%		100%	

Fuente: Encuesta aplicada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca

En la Tabla 1, se muestra a las barreras de comunicación y los flujos de comunicación interna en el cual el 45% de los encuestados afirman estar de acuerdo en que las barreras personales influyen en su desempeño laboral, tenemos barreras como el miedo a dar malas noticias, el deseo de agradar al jefe o los malos hábitos al escuchar, los mismos que conllevan a los colaboradores decir a los Administradores de Agencias aquello que solo a éstos les interesa saber, por otro lado el 27% de los encuestados está en desacuerdo debido a que al desarrollar un trabajo rutinario como por ejemplo el seguimiento a los clientes morosos, se da a conocer que existe un adecuado seguimiento a los clientes morosos y que se están reduciendo las tasas de morosidad, cuando en realidad es todo lo contrario.

El 27% de los encuestados afirman que las barreras de comunicación interfieren en el flujo de comunicación interna, sustentado en la existencia de barreras personales como los malos hábitos al escuchar, barreras físicas como el entorno físico y barreras semánticas que limitan la comprensión adecuada de los mensajes, además de la desinformación, la excesiva carga de operaciones y la falta de información por medio de los flujos de comunicación formal; por otro lado el 10% afirman que las barreras de comunicación no interfieren en el desempeño laboral, debido a que los años de experiencia les permite tomar decisiones adecuadas y salvar cualquier impase y que no es necesario comunicarse con la Administración y afines; las barreras de comunicación que interfieren en el flujo de comunicación interna, es notorio que los encuestados prefieren dejar de lado lo rutinario, como el solicitar autorizaciones, consultar sobre procesos en trámite, buscar socios, entre otros obstáculos administrativos, sin embargo, no contar con información necesaria para atender a los socios dificultará la manera de solucionar cualquier inconveniente de manera oportuna.

El Segundo objetivo específico fue “Identificar los factores motivacionales que permiten mejorar el desempeño laboral”, el desempeño laboral se puede medir a través de indicadores los cuales, se describen los resultados a esta pregunta se pueden observar en el siguientes Tablas:

**Tabla 2. Factores motivacionales y el desempeño laboral**

Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Opinión y sugerencias	2	18%	3	27%	5	45%	1	19%	0	0%	11	100%
Las relaciones interpersonales	0	0%	1	9%	2	18%	6	55%	2	18%	11	100%
Capacitación	5	45%	2	18%	1	9%	3	27%	0	0%	11	100%
Compromiso laboral	0	0%	0	0%	3	27%	2	18%	6	63%	11	100%
Reconocimiento	0	0%	1	9%	3	27%	5	45%	2	18%	11	100%
Logro de objetivos	3	27%	5	45%	2	18%	1	9%	0	0%	11	100%
La planificación	0	0%	0	0%	4	36%	5	45%	2	18%	11	100%
<b>Promedio general</b>	12%		16%		26%		31%		16%		100%	

Fuente: Encuesta aplicada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca

En la tabla 2 indica que el 31% de los encuestados, afirman por un lado que existen algunos elementos del desempeño laboral como la opinión y las sugerencias, las relaciones interpersonales y la capacitación y por otra parte que existen dimensiones del desempeño como el compromiso laboral que permite tener un adecuado desempeño laboral; sin embargo un 12% afirman que los factores motivacionales no inciden en su desempeño laboral, porque la experiencia facilita el cumplimiento de sus tareas en el horario de trabajo, además sostienen que no están comprometidos con la organización por que no existen programas de motivación que permita alcanzar los objetivos organizacionales.

**Tabla 3. Reconocimiento**

Reconocimiento Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Me motiva que se me reconozca por los logros obtenidos en mi centro laboral	0	0%	1	9%	3	27%	5	45%	2	18%	11	100%

Fuente: Encuesta aplicada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca

En la tabla 3 indica que el 45% de los encuestados afirman que existen factores motivacionales como el reconocimiento, manifiestan que desarrollan actividades rutinarias, sin embargo estas merecen tener una política de reconocimiento, como por ejemplo por cada cierre de caja o por realizar múltiples actividades, como atender a los socios, contar adecuadamente el efectivo, solicitar autorizaciones, realizar coordinaciones, entre otras actividades; un 27% manifiestan que los reconocimientos solo son otorgados a los colaboradores que tienen algún tipo amistad con los directivos, lo que hace que los encuestados solo se limiten a cumplir con sus actividades sin esperar nada a cambio.

**Tabla 4. Frecuencia de planificación de actividades**

Logro en el trabajo Proposición	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Recibo en forma oportuna información que me permite alcanzar mis objetivos	3	27%	5	45%	2	18%	1	9%	0	0%	11	100%

Fuente: Encuesta aplicada al Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca

En la tabla N° 04 indica que El 45% de los encuestados afirman no estar de acuerdo con la relación información-logro de objetivos, manifiestan que existen situaciones para mejorar la relación, sin embargo la información manejada solo permite cumplir los objetivos de manera individual, solo

algunas veces al realizar un trabajo en equipo donde fluye información de una u otra manera se identifican con los objetivos organizacionales; un 18% manifiestan su indiferencia, no les interesa la información emitida por las instancias respectivas y prefieren alinearse al cumplimiento de sus objetivos; la información permite el logro de objetivos, sin embargo, la improvisación en la emisión de ésta, no permite alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

El tercer objetivo específico fue “Proponer estrategias comunicacionales que permita dinamizar el desenvolvimiento y la activa integración de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno y Juliaca” en base al presente objetivo planteado, si se pudo proponer, diseñar una alternativa de solución a través de estrategias de comunicación el cual está constituido por etapas que permitirán mejorar los aspectos de comunicación, toma de decisiones, motivación y trabajo en equipo en la organización, ya que se ha podido observar que no se tiene una estrategia formal para mejorar el flujo de información, ni planes de acción para motivar al personal para incrementar su desempeño laboral.

## DISCUSIÓN

El inadecuado uso de los canales de comunicación en las organizaciones acrecienta las barreras de comunicación limitando el desempeño laboral de los colaboradores, según el estudio realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador-Agencias Puno y Juliaca el 36% del talento humano afirman que los directivos emiten información mediante la una retroalimentación débil, debido a la existencia de la comunicación informal; al respecto Olivos (2014) indica que las necesidades de comunicación identificadas están relacionadas con el uso efectivo de las tecnologías de comunicación, los resultados obtenidos indica que el personal tiene conocimiento de las herramientas tecnológicas para lograr una comunicación fluida; sin embargo un 72% indican que la comunicación vía e-mail es poco utilizada por ello es necesario que la gestión estratégica de la comunicación interna entre colaboradores, directivos y socios externos; sin embargo según los resultados obtenidos es necesario el uso de medios de comunicación digital, el cual permitirá que el talento humano se comunique mediante correos electrónicos o a través de los celulares por ello es necesario implementar medios que permitan dinamizar la fluidez de la información en la organización.

Fernández (1991) indica que en la comunicación ascendente los empleados transmiten mensajes a sus superiores; según los estudios es el canal de comunicación más ineficaz en las organizaciones, ya que los de arriba suelen no contestar y a los subordinados se les hace difícil comunicarse en forma eficiente. La comunicación ascendente supone canalizar formalmente la relación con el personal, estimula transmisión de problemas, sugerencias, opiniones o dificultades Cruz (2012); según la investigación realizada la comunicación ascendente es vinculada con la

comunicación formal y permite fomentar la participación del talento humano de manera directa con los directivos de la organización, además sostienen que la comunicación oral repercute de manera positiva en el clima organizacional, al conocer directamente la opinión de los compañeros de trabajo y socios de la organización.

Según Chiavenato (2011) las barreras personales son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona, las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales, estas barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otras personas. por ello El 45% de los encuestados afirman estar de acuerdo en que las barreras personales influyen en su desempeño laboral, tenemos barreras como el miedo a dar malas noticias, el deseo de agradar al jefe o los malos hábitos al escuchar, también se identificó factores como los malos hábitos al escuchar influyen en el desempeño diario, esta barrera no les permite cumplir eficientemente sus tareas, la situación se empeora cuando se sabe que en la organización existe el filtrado de información, a través del cual se manipula el contenido del mensaje que emite el Administrador de Agencias o el Gerente de Negocios y Operaciones, lo que conlleva a que los Analistas de Crédito y los Cajeros se limiten hacer lo necesario para cumplir con sus tareas.

Según Robbins & Judge (2013), la comunicación favorece la motivación al reconocer el trabajo de los empleados, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de integración social, por lo que el 31% de los encuestados, afirman por un lado que existen algunos elementos del desempeño laboral como la opinión y las sugerencias, las relaciones interpersonales y la capacitación y por otra parte que existen dimensiones del desempeño como el compromiso laboral que permite tener un adecuado desempeño laboral; sin embargo un 12% afirman que los factores motivacionales no inciden en su desempeño laboral, porque la experiencia facilita el cumplimiento de sus tareas en el horario de trabajo, además sostienen que no están comprometidos con la organización por que no existen programas de motivación que permita alcanzar los objetivos organizacionales.

## CONCLUSIONES

Según el estudio realizado el 36% de los encuestados afirman que la comunicación interna influye en su desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación interna, los tipos de comunicación y el uso de un canal que propicien iniciativas de mejora y que aumenten el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización.

Existen barreras de comunicación que interfieren en el flujo comunicación interna como las barreras personales, el 45% de los encuestados afirman que el miedo a dar malas noticias, el deseo de agradar al jefe o los malos hábitos al escuchar influyen en su desempeño laboral, por otro lado un 72% manifiestan que en la organización prima la comunicación informal, esta situación hace que los encuestados se vean obligados a estar pendientes de los flujos de comunicación informal como el rumor, medio que dificulta la efectiva circulación de mensajes dado que la información puede ser manipulada de acuerdo a ciertos intereses.

Los factores motivacionales como el reconocimiento del trabajo (27%) solo son otorgados a los colaboradores que tienen algún tipo amistad con los directivos, lo que hace que los encuestados solo se limiten a cumplir con sus actividades sin esperar nada a cambio, sin embargo un 18% manifiestan su indiferencia, no les interesa la información emitida por las instancias respectivas, sin embargo el logro de las metas establecidas por la organización fomentan el trabajo en equipo, sin embargo, algunos colaboradores indican que son eficientes en su trabajo, pero necesitan de programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar su desempeño laboral.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación Interna en la empresa. Claves y desafíos*. Valencia: Wolters Kluwer España.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones* (Novena ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Cortes, D. I., Amaya, F. G., Gonzalez, N. M., Alatorre, J. B., & Cuevas-Contreras, T. J. (Junio de 2013). Exploración en la comunicación interna como efecto competitivo. *European Scientific Journal*, 9(17), 14.
- Fernandez, C. C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. Mexico: Argraph.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración "un enfoque basado en competencias"*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, S., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.
- Olivos Solano, L. F. (2014). La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo. ( *Tesis inédita de licenciatura* ) *Universidad Privada Antenor Orrego Trujillo – Perú*. Trujillo, Perú.
- Ramos, A. (2014). La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito educadores de pastaza. *tesis de grado previo a la obtención del título de ingeniero(a) en administración de empresas y negocios*. Puyo, Ecuador.
- Ramos, G. E. (2015). La Comunicación Interna y su Incidencia en la Productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda., en la Ciudad de Ambato. *Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios*. Ambato, Ecuador.
- Regalado Moncayo, L. M. (2014). Incidencia de la comunicación interna, en el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas del sector de desarrollo e importación de tecnología y localización, de la ciudad de Quito. Caso de estudio: Empresa location world. ( *Tesis inédita de licenciatura* ). *Universidad Tecnológica Equinoccial*. Quito, Ecuador.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Armas Sandoval, J. G. (junio de 2014). “Comunicación interna y clima laboral” (estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango). (*Tesis inédita de licenciatura*). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.
- Balcerero Toro, B. D. (s.f.), “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa san miguel drive”. (*Tesis inédita de Ingeniería*) Universidad Técnica de Ambato,. Ambato, Ecuador.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicaion Interna en la empresa. Claves y desafíos*. Valencia: Wolters Kluwer España.
- Camacho, B. & Katime, A. (Diciembre de 2010). Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa dinissan Santa Marta. Universidad Sergio Arboleda Santa Marta.
- Cayetano, S. P. (2015). Condiciones laborales y el desempeño de los colaboradores en la financiera EDYFICAR-Chimbote:2014. *Tesis para optar el Titulo profesional de Licenciado en Administracion*. Trujillo, Peru.
- Cedaro, K. (2007). “Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas en Argentina en el marco conceptual de la gestión Total de calidad. DISCUSION de un caso”. (*Tesis inédita de Magister*). Universidad Tecnológica Nacional,. Concepcion, Uruguay.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones* (Novena ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Cortes, D. I., Amaya, F. G., Gonzalez, N. M., Alatorre, J. B., & Cuevas-Contreras, T. J. (Junio de 2013). Exploración en la comunicación interna como efecto competitivo. *European Scientific Journal*, 9(17), 14.
- Cruz Batista, Y. (2012). Posiciones Teóricas en Torno a la Comunicación Organizacional. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 26. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.html>
- Fernandez, C. C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Furnham, A. (2001). *Psicologia Organizacional*. Mexico: Oxford University Press.
- Galup, C. R., Esquivel, L. G., & Garcia, N. T. (s.f.). *La Comunicación en las Organizaciones*. Matanzas, Cuba.

- Gonzales, E. (2014). Comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la policía del Estado Carabobo. (*Tesis inédita de Magíster*) Universidad de Carabobo. Barbula.
- González, R. P. (2014). La comunicación interna como herramienta para la toma de decisiones en la alta gerencia caso industrias galber S.A.S. (*trabajo de grado*) . Bogota, Colombia.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. Mexico: Argraph.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración "un enfoque basado en competencias"*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández, S., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A.
- Iglesias, M., Lobato, F., & Tejedo, J. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: MACMILLAN.
- ISO, I. O., & IAF, I. A. (2005). *ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance on: Auditando la comunicación interna*. Obtenido de [www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)
- Lustraus, C. (2002). *Evaluación Organizacional: marco para mejorar el Desempeño*. Canada: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Olivos Solano, L. F. (2014). La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo del distrito de Trujillo. (*Tesis inédita de licenciatura*) Universidad Privada Antenor Orrego Trujillo – Perú. Trujillo, Perú.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (Segunda ed.). Madrid: Dykinson S.L.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *NEGOTIUM*, 19.
- Ramirez, F., & Rojas, L. (2004). El desarrollo de la identidad corporativa: función inherente de la gestión comunicacional. *Multiciencias*, 4(1), 25.

- Ramirez, G. (2010). Factores Psicosociales que promueven el estres laboral y sus efectos en el desempeño y motivacio laboral. . Escuela de Ciencias Psicologicas. Escuela de Ciencias Psicologicas. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Ramos, A. (2014). La gestión del talento humano y el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito educadores de pastaza. *tesis de grado previo a la obtención del título de ingeniero(a) en administración de empresas y negocios*. Puyo, Ecuador.
- Ramos, G. E. (2015). La Comunicación Interna y su Incidencia en la Productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda., en la Ciudad de Ambato. *Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios*. Ambato, Ecuador.
- Regalado Moncayo, L. M. (2014). Incidencia de la comunicación interna, en el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas del sector de desarrollo e importación de tecnología y localización, de la ciudad de Quito. Caso de estudio: Empresa location world. (*Tesis inédita de licenciatura*). *Universidad Tecnológica Equinoccial*. Quito, Ecuador.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON.
- Tessi, M. (2012). *Comunicacion interna en la practica.Siete premisas para la comunicaion en el trabajo* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

# ANEXOS

ANEXO A

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN SALVADOR-AGENCIAS PUNO 2016”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿De qué manera la comunicación interna se relaciona con el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno - Juliaca 2016.</li> </ul>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una adecuada comunicación interna favorece el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- Agencias Puno - Juliaca,2016</li> </ul>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Comunicación interna</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>Funciones de la comunicación</p> <p>Canales de comunicación</p> <p>Barreras de comunicación interna</p> <p>Flujos de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respuesta a la información</li> <li>- Logro de objetivos</li> <li>- Rendimiento laboral</li> <li>- Eficiencia en el trabajo</li> <li>- La comunicación escrita</li> <li>- La comunicación digital</li> <li>- La comunicación oral</li> <li>- Barreras personales</li> <li>- Barreras físicas</li> <li>- Barreras semánticas</li> <li>- La comunicación ascendente</li> <li>- La comunicación descendente</li> <li>- La comunicación horizontal</li> <li>- La comunicación informal</li> <li>- Opinión y sugerencias</li> <li>- Las relaciones interpersonales</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Compromiso laboral</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Logro en el trabajo</li> <li>- La planificación</li> </ul>
<p><b>PROBLEMA ESPECIFICO N°1</b></p> <p>¿Cuáles son las barreras de comunicación que interfieren en el flujo de comunicación interna?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICO N°1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las barreras de comunicación que interfieren en el flujo de comunicación interna.</li> </ul>	<p><b>HIPOTESIS ESPECIFICO N°1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las barreras personales y afines interfieren la circulación efectiva de los mensajes distorsionando los flujos de comunicación interna.</li> </ul>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Barreras personales y afines</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Flujos de comunicación</p>	<p>Factores de desempeño laboral</p> <p>Niveles de desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras personales</li> <li>- Barreras físicas</li> <li>- Barreras semánticas</li> <li>- La comunicación ascendente</li> <li>- La comunicación descendente</li> <li>- La comunicación horizontal</li> <li>- La comunicación informal</li> </ul>
<p><b>PROBLEMA ESPECIFICO N°2</b></p> <p>¿Qué factores motivacionales permiten alcanzar un adecuado nivel de desempeño laboral?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICO N°2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los factores motivacionales que permiten mejorar el desempeño laboral.</li> </ul>	<p><b>HIPOTESIS ESPECIFICO N°2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen factores como el logro y el reconocimiento en el trabajo que permite mejorar el desempeño laboral.</li> </ul>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Desempeño laboral</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Niveles de desempeño laboral.</p>	<p>Factores de desempeño laboral</p> <p>Niveles de desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión y sugerencias</li> <li>- Las relaciones interpersonales</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Compromiso laboral</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Logro en el trabajo</li> <li>- La planificación</li> </ul>
	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICO N°3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer lineamientos generales sobre comunicación interna que permita dinamizar el desenvolvimiento y la activa integración de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador- agencias Puno y Juliaca</li> </ul>				

ANEXO B

ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN SALVADOR AGENCIAS PUNO Y JULIACA			
OBJETIVO ESPECÍFICOS	LINEAMIENTOS DEL PROGRAMA	ACCIONES ESTRATÉGICAS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer las acciones que realiza la Cooperativa en bien del talento humano.</li> <li>- Mejorar el desempeño del talento humano en un entorno de confianza, a través del intercambio de ideas innovadoras y ser protagonistas del cambio.</li> <li>- Promover la participación para mejorar el desempeño individual y grupal.</li> <li>- Promover la comunicación en todos los sentidos en un clima de credibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar programas motivacionales para lograr la autorrealización individual.</li> <li>- Implementar programas de incentivos económicos y Brindar capacitaciones en temas innovadores para el talento humano y socios de la organización.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustar los contenidos de los mensajes en función a los objetivos trazados.</li> <li>- Se diseñara mensajes positivos con información que enriquezca y haga más ameno el cumplimiento y desempeño de sus funciones.</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller sobre canales de comunicación a directivos.</li> <li>- Taller sobre Comunicación organizacional</li> <li>- Reuniones mensuales con los socios de la Cooperativa para conocer su opinión respecto al trabajo realizado.</li> <li>- Realización de encuentros de integración de personal.</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de talleres para mejoramiento del clima organizacional</li> <li>- Realizar dinámicas para la identificar barreras de comunicación interna</li> <li>- Realizar sesiones denominado "Nuestra opinión"</li> <li>- Realizar actividades que promueva el feedback</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS A UTILIZAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar, sensibilizar y motivar al talento humano mediante medios de comunicación interna para la circulación de mensajes</li> <li>- Desarrollar habilidades del talento humano.</li> <li>- Generar participación en la toma de decisiones utilizando técnicas de comunicación participativa.</li> <li>- Comunicar los objetivos y logros de la organización mediante zonas de contacto.</li> <li>- Realización de encuentros deportivos y de formación que permitan la interacción entre las diferentes áreas de la organización.</li> <li>- Tener informado al personal sobre los avances y dificultades, así como las celebraciones especiales.</li> </ul>
<b>RESPONSABLE: Administrador de las Agencias Puno y Juliaca</b>			

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

<b>Lugar:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador		<b>Comunicación interna</b>	<b>Desempeño laboral</b>
<b>TIPO DE COMUNICACIÓN</b>	Comunicación directa (colaboradores) Comunicación indirecta (socios)		
<b>BARRERAS DE COMUNICACIÓN</b>	Barreras personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malos hábitos al escuchar</li> <li>• Sobrecarga de información</li> <li>• Miedo a dar malas noticias</li> </ul>	
	Barreras semánticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguaje</li> <li>• Símbolos</li> <li>• Señales</li> </ul>	
	Barreras físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente laboral</li> <li>• Iluminación</li> <li>• Ergonomía</li> </ul>	
<b>FLUJOS DE COMUNICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación formal</li> <li>• Comunicación informal</li> </ul>		
<b>CANALES DE COMUNICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de comunicación escrita</li> <li>• Medios de comunicación digital</li> </ul>		
<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento en el trabajo</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Logro en el trabajo</li> </ul>		

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN SALVADOR  
 CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y  
 DESEMPEÑO LABORAL**

**Instrucciones:** A continuación, encontrara proposiciones sobre COMUNICACIÓN INTERNA Y DESEMPEÑO LABORAL, relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describe mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto; conteste todas las proposiciones, no hay respuestas buenas ni malas. Agradeciendo anticipadamente por las respuestas que ustedes darán, que estoy segura que será con sinceridad y puedes contar con que todas las respuestas que nos brinde será totalmente confidencial.

<b>P R O P O S I C I O N E S</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La organización recibe respuesta u opinión respecto a la información que emite					
2. En mi centro laboral los miembros del equipo aceptan opiniones y sugerencias para el logro de objetivos institucionales					
3. El medio de comunicación por los que recibo información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador es la comunicación escrita					
4. Me comunico con efectividad por medios electrónicos					
5. Considero que las reuniones hacen que el clima organización sea agradable					
6. Los malos hábitos al escuchar no me permite tener un adecuado desempeño laboral					
7. El entorno físico y el espacio de que dispongo en mi centro laboral es apropiado					
8. Puedo comunicarme con los socios, compañeros de trabajo y directivos de mi centro laboral					
9. Considera que tiene directivos con los que pueda establecer una buena relación laboral o algún tipo de diálogo					
10. Se me ha explicado claramente las funciones y responsabilidades de mi puesto de trabajo					
11. La comunicación interna se da a través de la interacción entre personas de similar nivel jerárquico					
12. La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación					
13. Para mejorar mi desempeño laboral, se ha tomado en cuenta mis opiniones, ideas y sugerencias					
14. Existe comunicación y relaciones interpersonales entre mis compañeros de trabajo					
15. Existe programas de capacitación y desarrollo profesional para tener un adecuado desempeño laboral					
16. Si se emite información y se comunica oportunamente aumentara el grado de motivación y compromiso con la organización					
17. Demuestro precisión y eficiencia en la ejecución de mi trabajo					
18. Me motiva que se me reconozca por los logros obtenidos en mi centro laboral					
19. La comunicación interna repercute en su Rendimiento laboral					
20. Recibo en forma oportuna información que me permite alcanzar mis objetivos					
21. Es importante la planificación para tener éxito en trabajo realizado					