

Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración



**“EL PROCESO DE COMUNICACIÓN Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO
LABORAL”**

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta:

María Elisa Montes de Oca Guerrero

Santiago de Querétaro, Octubre 2015



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialidad en Alta Dirección

Presenta:

María Elisa Montes de Oca Guerrero

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García
 Presidente

M.A. Maria Elena Diaz Calzada
 Secretario

Dr. Arturo Castañeda Olalde
 Vocal

M.I. Martín Vivanco Vargas
 Suplente

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma
 Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde
 Director de la Facultad de Contaduría y
 Administración

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
 Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
 Santiago de Querétaro
 Octubre 2015.
México

Resumen

El interés por conocer el proceso de comunicación y su relación con el desempeño laboral, surge ya que dentro de la empresa la comunicación es la base para difundir y transmitir mensajes importantes para lograr objetivos. Por tanto es un factor que contribuye en el desempeño laboral. Así con la metodología propuesta mediante un estudio descriptivo, transversal, de campo y correlacional, a través de una encuesta escala Likert se analiza si estas dos variables tienen relación y afecta el resultado. De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la empresa de troquelados donde se desarrolló el estudio, se comprueba la hipótesis, obteniendo una correlación de 0.79. Ciertamente cuando se tiene un proceso de comunicación eficiente, el desempeño laboral mejora, es decir existe una interrelación entre ambas variables. La importancia de generar e implementar un proceso de comunicación eficaz es vital para el desempeño laboral de la empresa, recordando que el desempeño mide los resultados a través de los objetivos logrados y por tanto la rentabilidad y productividad de la empresa es afectada por estos resultados. Cuando se tiene un proceso de comunicación deficiente existen interferencias durante la transmisión del mensaje; quien recibe la información incompleta no puede tomar decisiones acertadas. Esto afecta el desempeño individual del colaborador. Si esto reincide dentro de la organización la suma de los desempeños individuales será negativa y esto impacta en el resultado de la empresa.

(Palabras Clave: difundir, proceso, implementar, resultado, mensaje)

Summary

Interest in ascertaining the communication process and its relation to work performance has arisen since within a company communication is the basis for transmitting messages that are important in achieving objectives. This is therefore a factor which contributes to work performance. Thus, using the proposed methodology through a descriptive, cross-sectional, field and correlational study and a Likert scale survey, an analysis was made to find if these two variables have a relation and affect the result. In accordance with the results obtained in the die cutting company where the study was carried out, the hypothesis was proven, obtaining a correlation of 0.79. Clearly when there is an interrelation between both variables. The importance of creating and implementing an efficient communication process is vital to the company's work performance, bearing in mind that performance measures results through the objectives achieved, and therefore the profitability and productivity of the company are affected by these results. When there is a deficient communication process, there is interference in the transmission of the message; those receiving incomplete information cannot make correct decisions. This affects the individual performance of the collaborator. If this is repeated within the organization, the sum of individual performances will be negative, thus impacting the company's results.

(Key words: make known, process, implement, result, message)

Dedicatorias

Esta tesis la dedico a la persona más importante de mi vida, que lucha para conseguir sus objetivos, que es perseverante y atrevida, a pesar de tener altibajos busca la forma de salir adelante y que sabe que de cualquier situación se puede obtener una enseñanza y lo más importante me la dedico en primera instancia a mí ya que terminar la maestría se convirtió en un objetivo, sobre todo que es un incentivo personal ya que el cumplimiento de objetivos es proporcional al esfuerzo invertido.

También dedico esta tesis a mi familia, a mis padres y mis hermanos que han sido un pilar importante en mi vida y que gracias a sus esfuerzos he podido lograr mis objetivos y he seguido persiguiendo sueños y alcanzando metas.

Agradecimientos

A la Universidad Autónoma de Querétaro por brindarme la oportunidad de pertenecer a la institución.

A la Facultad de Contaduría y Administración en la división de posgrado por brindarme la atención y servicios para poder llevar a cabo el proceso de maestría.

A mi asesora de tesis Dra. Ma. Luisa Leal García quien además de sus conocimientos agradezco su asesoría para la realización de la presente tesis.

A la empresa de troquelados y colaboradores que me permitieron realizar la investigación dentro de la misma, así como su colaboración para realizar entrevistas.

ÍNDICE

Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	xi
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEORICO	4
1.1. Proceso de Comunicación	4
1.2. Elementos del Proceso de Comunicación	5
<i>1.2.1. Emisor</i>	6
<i>1.2.2. Codificación</i>	6
<i>1.2.3. Canal</i>	7
<i>1.2.4. Decodificación</i>	7
<i>1.2.5. Receptor</i>	7
<i>1.2.6. Retroalimentación</i>	7

1.2.7. Ruido	8
1.3. El proceso de comunicación en la Organización	8
1.3.1. Control	9
1.3.2. Motivación	9
1.3.3. Expresión de emociones	9
1.3.4. Información	9
1.4. Direcciones de la comunicación.	9
1.4.1. Las comunicaciones descendentes	9
1.4.2. Las comunicaciones ascendentes	10
1.4.3. Las comunicaciones horizontales	10
1.5. Comunicación verbal y no verbal	11
1.5.1. Comunicación verbal	11
1.5.2. Comunicación no verbal	12
1.6. Desempeño Laboral	12
1.7. Elementos del desempeño laboral	16
1.8. Características de la Empresa	17
1.8.1. Misión	17
1.8.2. Visión	17
1.8.3. Objetivos	17

1.9. Investigaciones relacionadas	21
<i>1.9.1. El proceso comunicativo en la observación del participante</i>	21
<i>1.9.2. Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las Universidades Publicas</i>	21
<i>1.9.3. La comunicación como herramienta de gestión organizacional</i>	22
<i>1.9.4. Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas</i>	22
<i>1.9.5. Desempeño laboral explicado desde la teoría de las competencias y la teoría de la revolución de las fortalezas</i>	23
<i>1.9.6. El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía, Ltda. De la Ciudad de Ambato</i>	24
2. CARACTERISTICAS DE LA INVESTIGACION	26
2.1. Justificación	26
2.2. Planteamiento del problema	27
2.3. Pregunta de investigación	28
2.4. Objetivos	28
<i>2.4.1. Objetivo General</i>	28
<i>2.4.2. Objetivos específicos</i>	28
2.5. Definición del Universo	28
2.6. Tamaño y tipo de muestra	29

2.7. Definición de variables	30
<i>2.7.1. Variable dependiente</i>	30
<i>2.7.2. Variable independiente</i>	30
2.8. Hipótesis	30
2.9. Metodología	31
<i>2.9.1. Diseño de estudio</i>	31
<i>2.9.2. Tipo de estudio</i>	31
<i>2.9.3. Instrumento</i>	32
<i>2.9.4. Procedimiento</i>	32
<i>2.9.5. Procesamiento de la información</i>	33
3. RESULTADOS Y DISCUSION	34
3.1. Características de la muestra	34
3.2. Resultados de la variable comunicación	40
3.3. Resultado de la variable desempeño laboral	51
3.4. Comprobación de la Hipótesis	62
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	66
Propuestas	66
Conclusiones	70
REFERENCIAS	71

APENDICE

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1. Correlación pregunta por pregunta	64
2. Preguntas con mayor correlación	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1. El proceso de comunicación	6
2. Comunicaciones Organizacionales	11
3. Factores que afectan al desempeño del cargo	15
4. Organigrama de la Empresa	19
5. Sexo	34
6. Edad	35
7. Convivencia Emocional	36
8. Mi puesto	37
9. Mi turno de trabajo	38
10. Dependientes económicos	38
11. Personal a mi cargo	39
12. Nivel socioeconómico	40
13. Los canales de comunicación	41
14. Comunicación para desarrollo de actividades	42
15. La comunicación crea un entorno motivador	43
16. Información para toma de decisiones	44
17. La comunicación promueve el cumplimiento de objetivos	45
18. Recibo retroalimentación al comunicar un mensaje	46
19. Me convocan a reuniones informativas	47
20. La comunicación en el departamento es clara y fluida	48

21. En las reuniones de trabajo se cumplen con los objetivos planteados	49
22. La comunicación fomenta cultura y valores	50
23. Mi jefe me comunica como mi equipo de trabajo contribuye al beneficio del cliente interno y externo	51
24. Recibo retroalimentación de las actividades que realizo	52
25. He tenido la oportunidad de participar en proyectos que me permitan alcanzar éxitos profesionales	53
26. Mis habilidades y capacidades laborales son aprovechadas	54
27. Cuento con el equipo y recursos necesarios para desempeñar mi trabajo	55
28. Las actividades que realizo, se logran en el horario de trabajo establecido.	56
29. En mi departamento se planean las actividades para su ejecución	57
30. El trabajo de los demás ayuda en mi desempeño	58
31. Se realizan evaluaciones de desempeño en el departamento	59
32. Se toman en cuenta las ideas que se aportan	60
33. En el departamento se cumplen los objetivos planteados	61
34. En mi departamento se promueve el trabajo en equipo	62
35. Correlación entre variables	63

Introducción

El propósito del este trabajo es el enfoque de describir si existe un proceso efectivo de comunicación que siendo la base de las relaciones laborales y sociales dentro de la empresa de troquelados, impacte en el desempeño laboral de forma positiva.

El proceso de comunicación es el mismo para cualquier tipo de empresa, sin importar su giro, tamaño o experiencia, sin embargo cada empresa debe adoptar su proceso adecuando los canales de comunicación, la codificación y los flujos que se quieran establecer.

El desempeño debe ser medido con indicadores claros y deben ser comprendidos para poder ser ejecutados, cuando la comunicación es deficiente, la información es mal interpretada y esto afecta en el desempeño de las tareas, cuando los desempeños individuales no cumplen con el objetivo, el desempeño global tampoco lo hará. La suma de las aportaciones individuales es el resultado de la compañía, por lo que es de suma importancia establecer un proceso de comunicación efectivo, recordando que la retroalimentación es un paso importante dentro de la comunicación y que al asegurar que el mensaje no solo fue recibido, sino también entendido reduce el ruido que tenemos durante la transmisión de información.

Durante el desarrollo del trabajo, se debe comprobar *El proceso de comunicación y su relación con el desempeño laboral*, mediante una encuesta realizada a los trabajadores de la empresa, así como la investigación teórica del tema e información relacionada con la organización.

Es importante destacar que el proceso de comunicación debe ser afectado por el entorno y la tecnología de la información, es decir, el proceso de comunicación no cambia, sin

embargo la forma de transmitir el mensaje y como se transmite varía de acuerdo a cada empresa y el objetivo que tenga el mensaje y la información contenida en él.

Mediante una investigación descriptiva, de campo, transversal y correlacional se aplicó una encuesta realizada con escala Likert, se entrevistó a una muestra representativa del personal que labora dentro de la empresa, realizando once preguntas por variable, así como información general para realizar un análisis de los datos recabados. La escala Likert consta de cinco respuestas en las que el encuestado elige una de ellas.

La interrelación mostrada entre las variables comprueba que existe una relación estrecha entre las mismas, por tanto, la hipótesis fue comprobada con una correlación de 0.79 validando que la comunicación influye en el desempeño laboral, siendo el objetivo dentro de la empresa implementar un proceso eficiente de comunicación que contribuya en la mejora del desempeño laboral.

Como sugerencia realizar un cuadro en el que se plasme las direcciones de comunicación, que canales se deben usar y recomendaciones del formato a utilizar. De ésta forma se estandariza la comunicación sin importar si se tiene o no experiencia en el cargo, así como facilitar la capacitación y transmisión de información. Indicar el objetivo del mensaje y evaluar la efectividad del mismo, así como buscar la retroalimentación dentro del proceso.

Generar indicadores dentro del departamento y medir los esfuerzos globales del equipo, a través de la ejecución de tareas en forma y tiempo, así como la gestión de recursos destinados para lograr las actividades.

Las juntas deben ser efectivas como recomendación al inicio de la reunión debe exponerse el objetivo, es importante concientizar al personal que las decisiones se deben tomar con información suficiente, que se debe tener datos claros.

1. MARCO TEORICO

1.1. Proceso de Comunicación

La comunicación es la transmisión de información de una entidad a otra. Para el proceso de comunicación la entidad emisora influye en la receptora, utilizando un canal de comunicación por el cual es transmitido un mensaje.

Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de la información la reciba y comprenda. El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Ésta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos.

Así, comunicar no sólo significa enviar información o un mensaje, si no hacer que ésta sea común entre las personas involucradas en el proceso, lo que se llama comunicación eficaz.

La comunicación es un proceso por el medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una actitud o conducta. (Martínez de Velasco, 2006).

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño siendo el proceso social más importante. En todos los niveles de actividad de una organización, los colaboradores adquieren y difunden información constantemente. Éste es un proceso clave ya que para la toma de decisiones se requiere de información, además que las funciones administrativas, como planeación, la organización, la dirección y el control solo funcionan con la comunicación. (Chiavenato, 2009).

Ernesto Galeano (1988) considera que la comunicación puede ser definida como *“un proceso mediante el cual un emisor transmite mensajes a un receptor a través de un código común a ambos, con la finalidad de hacerle llegar una determinada información y así persuadirlo según convenga a sus propósitos”*. (p. 237).

Antonio Pasquali (1978) afirma que *“la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”*. (p. 24).

Fernández Collado menciona que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos. (Fernández Collado, 1999)

Es importante establecer la relación entre la información y la comunicación, dado que la primera complementa a la segunda. La información por sí sola sin comunicación no tendría relevancia, ya que la comunicación estructura la información y le dan un marco de referencia.

La comunicación siempre tiene una intención o propósito, el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia por qué son enviados y a qué funciones específicas sirven.

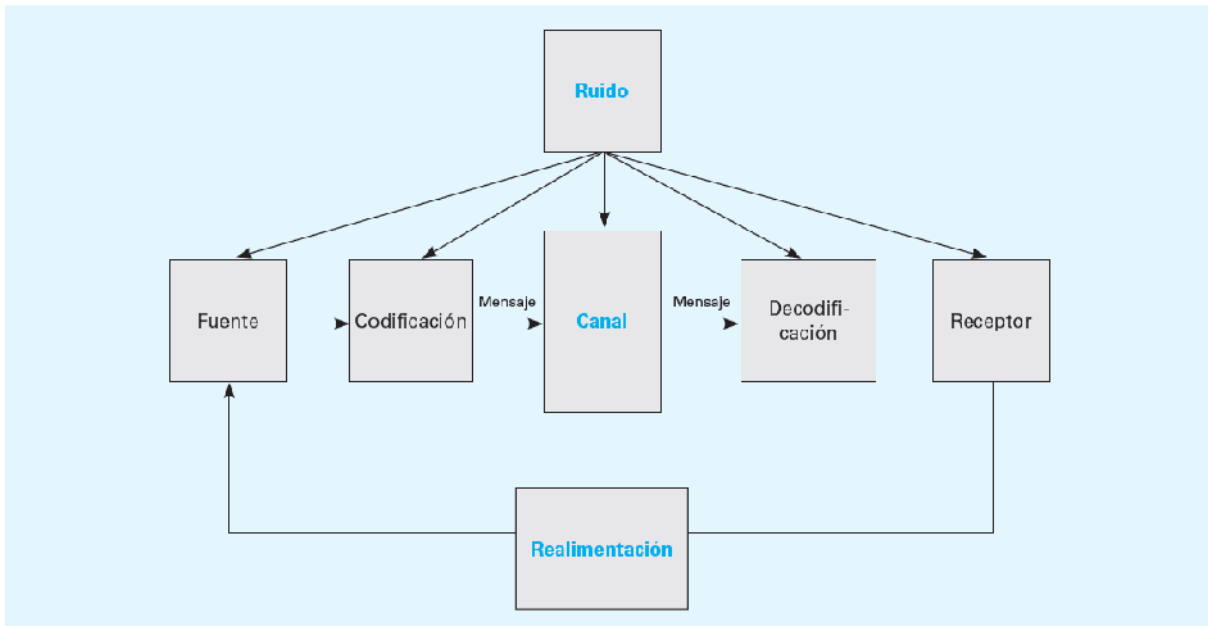
1.2. Elementos del Proceso de Comunicación

El modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver (1949), así como de Schramm (1953), quienes se

enfocaron en describir un modelo general de comunicación que fuera útil en todas las situaciones.

Los elementos del proceso son: emisor, codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor y retroalimentación. (Figura 1).

Figura 1. El proceso de comunicación



Fuente: Chiavenato (2009, p. 311).

1.2.1. Emisor

Es la fuente que inicia la comunicación, puede ser una persona o un grupo con información y un propósito para comunicar.

1.2.2. Codificación

Para que el mensaje sea transmitido deberá codificarse, de forma que pueda transmitirse a través del canal escogido.

1.2.3. Canal

Es el medio por el cual se transmite el mensaje. El canal puede ser formal, cuando la organización lo selecciona para transmitir mensajes que se refieren al trabajo de sus miembros y siguen la cadena de mando dentro de la misma, o puede ser informal como las redes sociales o personales que son espontáneas y no tienen relación alguna con la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 310)

Mientras mejor se escoja el canal para transmitir el mensaje, la posibilidad de ruido e interferencias no deseadas en la comunicación se minimizarán.

1.2.4. Decodificación

Para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. Debe pasar del código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que envió el emisor. (Martínez de Velasco, 2006).

1.2.5. Receptor

Es el sujeto al cual se dirige el mensaje, es el destinatario final de la comunicación.

1.2.6. Retroalimentación

Es el proceso que permite verificar que el mensaje ha sido transmitido de manera exitosa.

Homs (1998) , define dos tipos de retroalimentación: a) uno que se genera en el intercambio de información y b) certificación de que el mensaje original fue recibido, bien interpretado y con sentido correcto en que fue enviado.

La retroalimentación indica si el mensaje fue entendido. El emisor puede utilizar la retroalimentación para asegurar una comunicación exitosa. Ésta puede ser verbal o no verbal. (Chiavenato, 2009, pág. 311).

1.2.7. Ruido

Son los factores que pueden distorsionar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.

El proceso de comunicación es sistémico, porque cada etapa constituye un subsistema.

1.3. El proceso de comunicación en la Organización

La comunicación organizacional es un sistema para alcanzar objetivos planteados en conjunto, mismos que no podrían ser alcanzados de forma individual.

La comunicación organizacional es importante por la injerencia que tiene en distintas áreas para promover su integración, motivación y lograr los objetivos.

El proceso de comunicación en las organizaciones contiene elementos que son fuertemente organizacionales pero también individuales. La interpretación de las comunicaciones por los individuos está muy influenciada por sus posiciones organizacionales. (Hall, 1996)

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo o empresa: control, motivación, expresión emocional e información.

1.3.1. Control

La comunicación sirve para controlar las conductas de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los colaboradores deben seguir.

1.3.2. Motivación

Se fomenta la motivación al aclarar a los colaboradores lo que deben hacer, que tan bien lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño.

1.3.3. Expresión de emociones

La comunicación proporciona un escape para la expresión de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

1.3.4. Información

Facilita la toma de decisiones. Evaluación opciones alternativas de acción.

1.4. Direcciones de la comunicación.

Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales.

1.4.1. Las comunicaciones descendentes

Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes temas:

- a) Definición de objetivos y estrategias,
- b) Instrucciones de Trabajo,
- c) Procedimientos,
- d) Retroalimentación de desempeño,
- e) Adoctrinamiento

1.4.2. Las comunicaciones ascendentes

Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente:

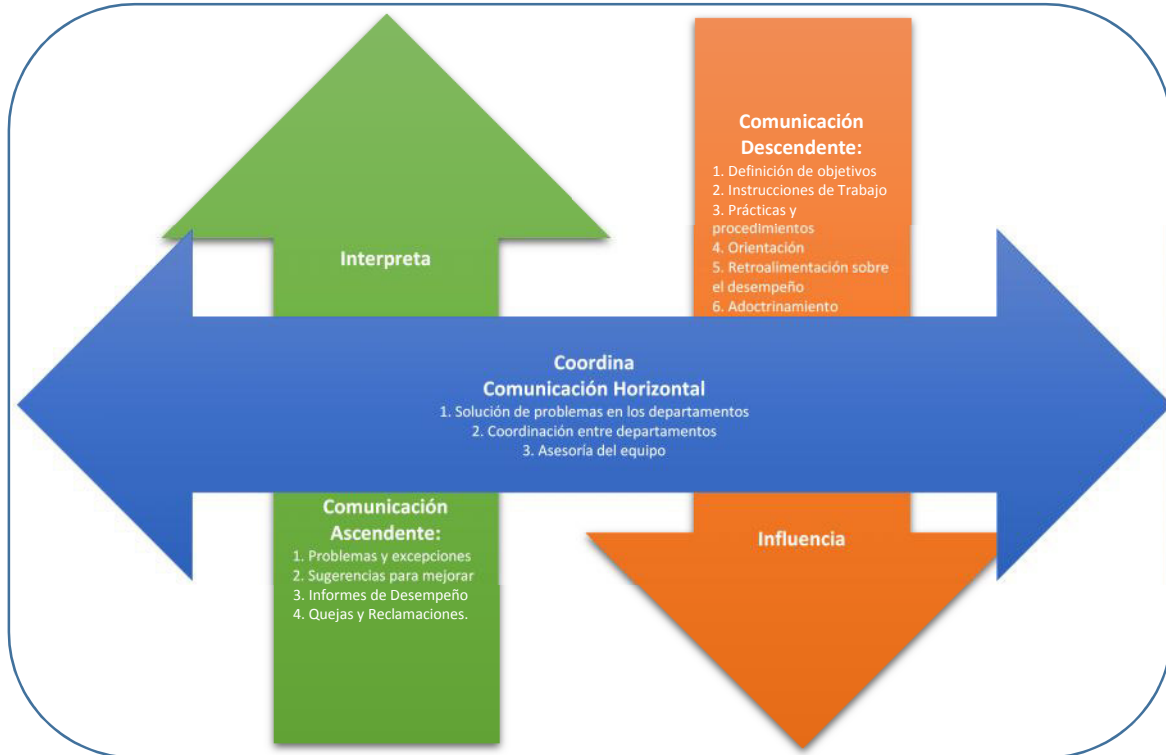
- a) Problemas y excepciones,
- b) Sugerencias para mejorar,
- c) Informes de desempeño,
- d) Información contable y financiera.

1.4.3. Las comunicaciones horizontales

Son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es solo informar, si no también solicitar actividades de apoyo y coordinación:

- a) Solución de problemas interdepartamentales,
- b) Coordinación interdepartamental,
- c) Asesoría del staff.

Figura 2. Comunicaciones Organizacionales



Fuente: Chiavenato (2009, p. 322)

1.5. Comunicación verbal y no verbal

La comunicación verbal no es la única presente entre las personas. Cada vez con mayor relevancia, la comunicación no verbal es el tipo de comunicación que termina definiendo el éxito de una situación, ya sea en una negociación, un ascenso o la selección de una persona para un puesto de trabajo

1.5.1. Comunicación verbal

La comunicación verbal puede establecerse mediante dos maneras, de manera oral, que incluye palabras habladas y signos orales y de manera escrita, por medio de representaciones gráficas.

La comunicación verbal oral presenta diferentes formas de expresión, desde las más antiguas y primitivas como ser gritos o silbidos, hasta conocernos hoy la creación del lenguaje estructurado donde surgen las sílabas y palabras.

La comunicación escrita evolucionó desde la escritura jeroglífica hasta el alfabeto como conocemos hoy en día.

1.5.2. Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es una fuente externa de mensajes, distinta a las palabras, a la que responden las personas.

“La mayoría de las señales básicas de comunicación son las mismas en todo el mundo. La gente sonríe cuando está feliz y pone mala cara, o frunce el entrecejo cuando está triste o enfadada. El movimiento de la cabeza hacia adelante está casi universalmente reconocido para indicar el “sí” o una afirmación”. (Pease, 2006: p. 34)

1.6. Desempeño Laboral

Debe considerarse que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

Es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona a la organización. Un desempeño excelente facilita el éxito de la organización, mientras que uno mediocre no agrega valor. (Chiavenato, 2009)

El desempeño de una organización depende de la conjunción de varios factores críticos: estrategia, tecnología, diseño y cultura organizacional, y talento humano.

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. (Stoner y Freeman, 1996).

Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos. (EcuRed, 2015).

Los investigadores ahora reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral:

- I. Desempeño de la tarea. La combinación de eficacia y eficiencia al realizar las tareas fundamentales del puesto.
 - II. Civismo. Acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque ésta no se solicite.
 - III. Falta de productividad. Acciones que dañan de manera activa a la organización.
- (Robbins y Judge, 2013)

Se define desempeño como *“aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”*. (García, 2001, p. 3)

Al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

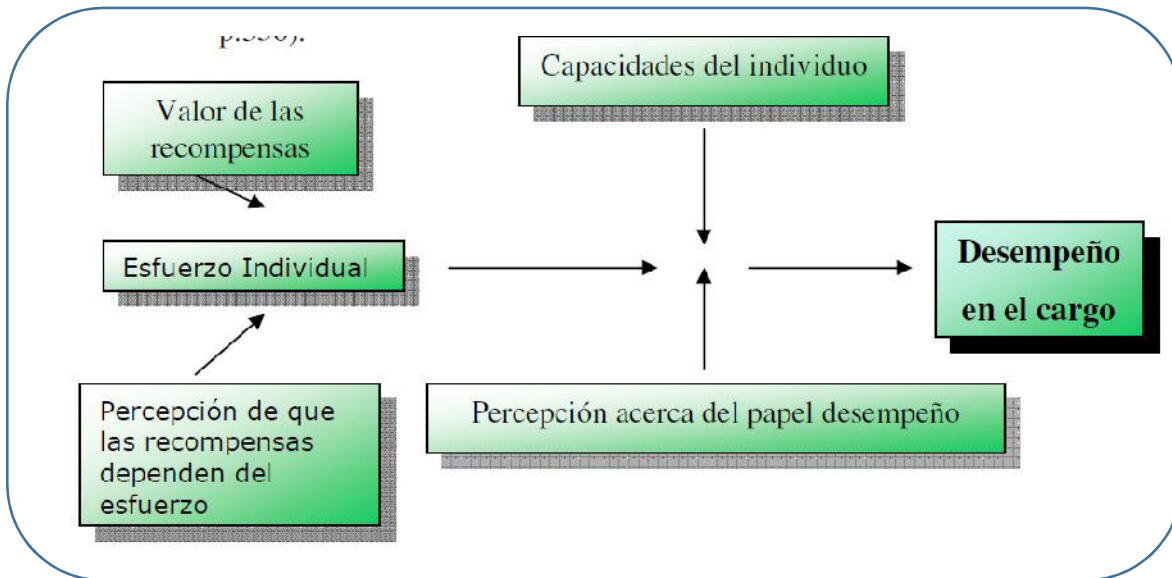
Robbins (2013) plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. El desempeño de un equipo incluye los resultados individuales y lo que llamamos el producto del trabajo colectivo, es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real.

El interés no está en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento del rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de las mismas determinan la cantidad de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción en el papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas éstas variables que lo condicionan con fuerza. (Chiavenato, 2009)

Figura 3. Factores que afectan al desempeño del cargo



Fuente: Chiavenato (2000, p. 350)

Benavides (2002), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “*comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria*”. (p.72)

Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

El desempeño de la organización refleja su estrategia, tanto en términos de formulación como de aplicación. El desempeño es un reflejo de la manera en que funciona la estrategia.

Para la administración, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva. (Arias Galicia, 2001).

Bittel (2000), plantea que *“el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”*. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

1.7. Elementos del desempeño laboral

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Al respecto, Chiavenato, expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores 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.

1.8. Características de la Empresa

La empresa cuenta con una plantilla de colaboradores de 400 distribuidos en las áreas operativas, administrativas, gerenciales y técnicas que existen en los diferentes departamentos.

La mayoría de los colaboradores se encuentran en el departamento de producción, ya que la base de la misma es la operación, cuenta con varios procesos de manufactura, siendo el principal estampado de piezas metálicas.

1.8.1. Misión

Sobrepasar las expectativas de nuestros clientes dando la mejor respuesta de forma oportuna, siendo su mejor opción monitoreando nuestro desempeño con los indicadores de clase mundial.

1.8.2. Visión

Ser una empresa “mejor en su clase” dentro del mercado de estampados en el 2017.

1.8.3. Objetivos

Se	0 Accidentes (incapacitantes)
<hr/>	
	0 Rechazos anuales por cliente
	DPPM's/ SPPM's General (10,000/500)
Ca	OEE 80% - 90%
	Entrega de Producto y PPAP's 95%
<hr/>	

	25 horas de capacitación anual promedio por asociado operativo
Pa	<p>Acreditación en Industria Limpia al último bimestre de 2016</p> <p>Cumplimiento al programa Anual de Responsabilidad Social Interno/Comunidad (90%)</p>
\$	<p>Costos de Calidad máx. 3% / No Calidad Max 1% vs Ventas</p> <p>15% de utilidad operacional</p>

La empresa pertenece al sector maquila, siendo la industria automotriz su mayor consumidor. La empresa es proveedor de clientes que les venden a ensambladoras, por tanto es tier dos por lo que brinda la oportunidad de establecer comunicación tanto con proveedores como con clientes tier uno.

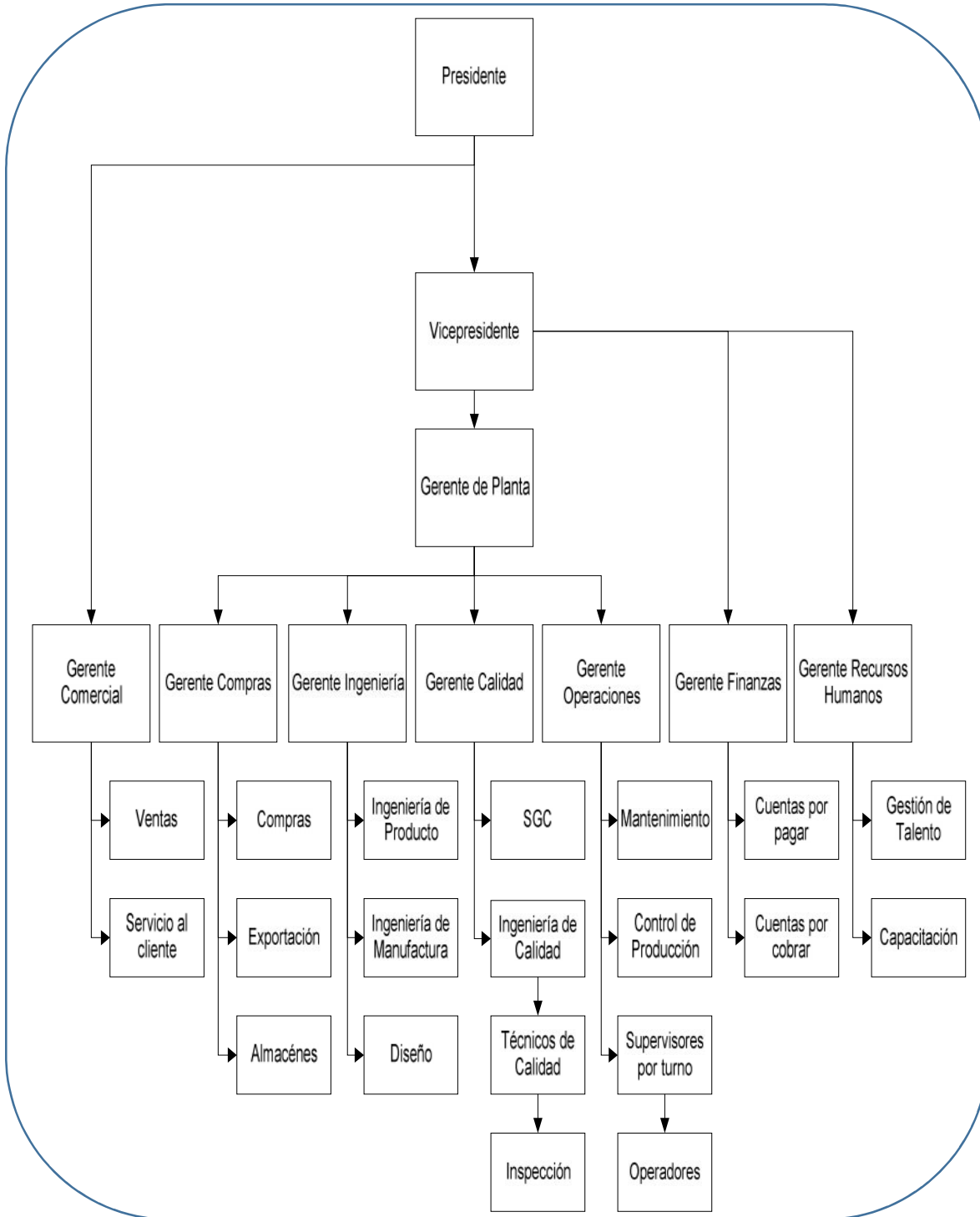
Por ser una empresa que vende sus productos al sector automotriz, está certificada en ISO/TS 16949, lo que implica que los colaboradores deben conocer su trabajo, como lo desempeñan y que el flujo de información se clara y fluida para que no existan barreras en la comunicación interna.

Por la cantidad de personas que laboran dentro de la empresa, se considera de tamaño grande, también es importante que dentro del sector y por la certificación que se tiene es de suma importancia que los procesos estén estandarizados, y sean conocidos por cada uno de los colaboradores por lo cual la comunicación es base para la implementación de dicho sistema.

La empresa está estructurada como se muestra en la ilustración 3, siendo un organigrama vertical formal, donde se observa que la gerencia de planta tiene a su cargo el 58% de las gerencias técnico-operativas, y es en ésta área donde se encuentra la mayor parte de los colaboradores.

También se puede observar que las gerencias administrativas están a cargo del vicepresidente y que la gerencia comercial le reporta directamente al presidente.

Figura 4. Organigrama de la Empresa



Fuente: Propia basado en los archivos internos de la empresa 2015

Dentro de la empresa se divide en tres áreas, la comercial, la administrativa y la operativa; dentro de la primera se encuentra, la Gerencia Comercial; en la administrativa, Finanzas y Recursos Humanos; en la operativa, Compras, Ingeniería, Calidad y Operaciones.

La estructura del organigrama presentan unidades ramificadas de arriba hacia abajo, desplegando los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa. La autoridad es centralizada en la dirección, se muestra como debe ser la comunicación vertical tanto ascendente como descendente, de ésta forma se representa la autoridad y responsabilidad de cada posición. De acuerdo al tamaño de la empresa y de los puestos existentes dentro de ella en nivel de burocracia aumenta, este tipo de estructura se vuelve complicado en medida que se generen mas puestos,por lo cual es importante gestionar tanto las posiciones dentro del trabajo, así como el personal contratado, ya que el control y administración se vuelve mas complejo, esto impacta en la transmisión de los mensajes dentro del proceso de comunicación.

El organigrama vertical, es utilizado en gran medida por las empresas, ya que representa de forma tradicional las jerarquías dentro de la empresa, sin embargo, por las necesidades internas y externas ésta estructura organizacional puede ser modificada para eficientar los procesos de comunicación, la ejecución de tareas y medir los resultados mediante los objetivos logrados.

1.9. Investigaciones relacionadas

A continuación se presentan investigaciones relacionadas con la presente investigación, tres correspondientes a la variable de comunicación y tres a desempeño laboral.

1.9.1. El proceso comunicativo en la observación del participante

El presente trabajo se enfoca en la Observación Participante como método o recurso dentro de la perspectiva cualitativa donde se argumenta que hay un proceso comunicativo, donde al menos se ejercen tres fases a saber: en el campo, en el gabinete; en la divulgación y comunicación del informe final de investigación. Así mismo, en un trabajo descriptivo y documental donde más que analizar un planteamiento lo que se hace es una integración entre el participante y el proceso comunicativo dentro de la comunicación humana, basándose en fundamentos metodológicos , particularmente desde la perspectiva cualitativa. (Romero Jiménez, 2008).

1.9.2. Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las Universidades Publicas

En esta tesis se investiga la importancia que tienen los distintos canales de comunicación interna para la obtención de resultados positivos en la gestión de la universidad pública en Argentina, en el marco conceptual de la Gestión Total de Calidad. Se expone el referencial teórico del proceso de comunicación organizacional desde una perspectiva mecanicista, describiendo su importancia desde los albores de la Teoría General de la Administración hasta los nuevos enfoques competitivos basados en la Gestión Total de Calidad; y se discute la problemática en la gestión universitaria. Se desarrolla la investigación a través del análisis

de un caso, se releva documentación y se aplica la Metodología Q para obtener la opinión de los actores calificados del proceso estudiado: profesores, estudiantes, graduados y no docentes. Los resultados evidencian la destacada importancia que a juicio de los actores tienen los canales de comunicación interna de naturaleza oral en este proceso. Estos resultados aportan información que está a disposición de las autoridades interesadas en elaborar un plan de comunicación interna para este tipo de organizaciones. A su vez, prueban la efectividad de la Metodología Q para este tipo de investigaciones y alientan la realización de nuevos estudios sobre esta problemática. (Cedaro, 2007).

1.9.3. La comunicación como herramienta de gestión organizacional

Las teorías de comunicación e información y de desarrollo organizacional, consideran a la comunicación como herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas. Gracias a éstas teorías surge el presente artículo, luego de una investigación de campo realizado al personal administrativo activo de las diferentes Facultades y Dependencias de la Universidad de Zulia, el cual dentro de sus objetivos fue analizar la gestión comunicacional adelantada por la Alta Gerencia Universitaria. (Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez de Fernández, 2005).

1.9.4. Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de Educación

Superior Públicas

La investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral del Nivel Directivo, en las Instituciones de Educación Superior

Públicas del estado Trujillo, el estudio se encuentra sustentado teóricamente por Goleman (1995, 1996, 2000), Chiavenato (2002), Robbins (2004) y Benavides (2002). Se realiza dentro del paradigma positivista, tipo descriptivo, cuantitativo correlacional, observacional, diseño no experimental transeccional correlacional – causal. La población es finita, se restringe a los individuos con responsabilidad gerencial y jerarquía de supervisores. Se diseñaron dos instrumentos, tipo escala Likert. Se demostró la existencia de una relación alta y positiva entre las variables estudiadas. (Araujo, 2010)

1.9.5. Desempeño laboral explicado desde la teoría de las competencias y la teoría de la revolución de las fortalezas

Al hablar de desempeño se alude al resultado esperado y a un enunciado evaluativo de la calidad que este resultado debe presentar. Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral, permitiendo establecer si el trabajador alcanza o no el resultado esperado o si incluso llega a excederlo. Pero, ¿qué hace que unas personas tengan un mejor desempeño laboral que otras, aun teniendo el mismo nivel de formación académica, expuestos a la misma experiencia y bajo las mismas condiciones de trabajo? El objetivo de esta tesis, es considerar el desempeño laboral de un grupo de vendedores de una empresa de la industria farmacéutica (Novartis) desde el enfoque de la Teoría de las Competencias basada en la relación entre las competencias técnicas del individuo, y las del puesto de trabajo. Así como desde el enfoque de la Teoría de la Revolución de las Fortalezas basada en las competencias personales o fortalezas como le llaman sus autores. La intención del estudio es llegar a considerar un enfoque holístico que cubra tanto las competencias técnicas (conocimientos, habilidades y

destrezas) como las competencias personales (talentos), logrando así un lenguaje común que nos permite explicar el desempeño. De acuerdo con el problema de investigación planteado y los objetivos definidos, se realizará una investigación de campo, donde se tomará como estudio el desempeño de los empleados del departamento de ventas de una empresa de la industria farmacéutica, explicado desde la Teoría de las Competencias y la Teoría de la Revolución de las Fortalezas. Este estudio será de tipo exploratorio-correlacional, cuyos resultados serán analizados y descritos una vez realizadas las mediciones respectivas en base a las teorías mencionadas, para así lograr dar respuesta originante de la investigación. (Caneloro Prati y Rincón Murillo, 2004).

1.9.6. El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía, Ltda. De la Ciudad de Ambato

El presente trabajo en su contexto general, detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de Andelas Cía. Ltda., con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral. Como primer punto se definió el problema, es decir el objeto de estudio, que constituyó la razón de ser de la investigación. En el primer capítulo, se determina la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual permite conocer la realidad de la empresa y de esta manera guiar el trabajo de investigación, hacia el análisis de posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables. El segundo capítulo, referente al marco teórico, reúne varias conceptualizaciones que enmarcan al clima organizacional y al desempeño laboral y

que sirven de sustento, para la aplicación de la propuesta a partir del planteamiento de hipótesis. (Uría Calderón, 2011)

2. CARACTERISTICAS DE LA INVESTIGACION

2.1. Justificación

Una organización está integrada por un conjunto de interacciones, que permiten relacionarse y mantener una constante comunicación, es importante para llevar a cabo los procesos productivos de manera exitosa. Dentro de éste intercambio existe un constante flujo de información, entre los directivos y los colaboradores, entre los mismos colaboradores y finalmente entre los colaboradores y los directivos. Por ello es importante mantener flujos de comunicación y relaciones que permitan el funcionamiento y desempeño de la estructura de manera eficiente.

Es importante la comunicación dentro de la organización, ya que es un proceso que gestiona el conocimiento y la corrección de acciones que pueden afectar a los sistemas productivos.

La manera en que la comunicación sea ejecutada influye en el desempeño laboral, así como el resultado de los indicadores que regulan a la compañía.

La consecuencia de generar un intercambio de información de manera efectiva, genera un proceso de comunicación eficiente de manera tal que si el receptor interpreta exactamente lo que el emisor le envió, significa que se está utilizando el mismo canal de comunicación.

Como beneficio organizacional, la implementación de un proceso de comunicación adecuado es la optimización de recursos y la ejecución asertiva en la toma de decisiones; mejorar los procesos productivos y alcanzar los objetivos organizacionales; mantener informados a los asociados; regular y controlar el comportamiento organizacional.

Durante el proceso de comunicación el mensaje transmitido debe ser recibido de forma clara por el receptor, cuando los mensajes no son interpretados de forma correcta los resultados no corresponden a los objetivos establecidos.

2.2. Planteamiento del problema

Las organizaciones deben medir su desempeño mediante indicadores que puedan comprobar que la empresa es rentable y productiva, esto a su vez se logra con la implementación de un proceso de comunicación eficaz que permita que la difusión de la información sea clara y precisa para que en todos los niveles jerárquicos sea entendida, esto trae consigo múltiples beneficios, siendo uno de ellos la mejora en el desempeño.

Es importante el estudio de los procesos de comunicación y su relación con el desempeño, ya que la comunicación es la base dentro de la empresa para informar, difundir, concientizar, establecer relaciones y retroalimentar acerca de las tareas y actividades que se deben desarrollar en cada puesto para obtener un objetivo particular, el logro de dichos objetivos contribuye al desempeño de cada individuo y la suma de éstos será el desempeño global de la empresa, por tanto el estudio del proceso de la comunicación organizacional contribuye en el desempeño laboral, éste a su vez es un indicador de la empresa para analizar la productividad de la misma.

Actualmente existen diversas formas de comunicación ya que la tecnología lo permite, sin embargo es importante analizar qué proceso de comunicación es el adecuado dentro de la empresa, que brinde la información requerida en forma y tiempo; y que se pueda obtener la retroalimentación para la mejora en las tareas y el logro de los objetivos.

El alcanzar los objetivos incrementa el desempeño individual y con ello el desempeño grupal y global de la empresa, tomando en cuenta que antes de mejorar el desempeño de la empresa se tiene que mejorar el desempeño dentro del departamento. Sabiendo que la empresa es una cadena de suministros, debe existir una relación estrecha entre los departamentos, esta relación se logra implementando un proceso eficiente de comunicación.

2.3. Pregunta de investigación

¿El proceso de comunicación, tiene relación con el desempeño laboral?

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo General

- Identificar el proceso de comunicación y su relación con el desempeño laboral.

2.4.2. Objetivos específicos

- Describir el proceso de comunicación
- Describir desempeño laboral

2.5. Definición del Universo

El universo consta de 317 colaboradores que trabajan dentro de la empresa en las áreas técnico – operativa que incluyen los departamentos de Calidad, Ingeniería, Operaciones y Compras, sin importar el puesto que desempeñe o el turno en el que labore, el objetivo es encuestar a los colaboradores en el tema de comunicación y desempeño y analizar cómo se percibe la comunicación en todos los niveles jerárquicos.

Los puestos que existen en la empresa se clasificaron en Administrativo: se agrupan varias posiciones, consta de personal de oficina con turno mixto; Técnico: colaboradores especializados para desempeñar su puesto, es decir, con experiencia en el puesto y rolan turnos; Operador: colaboradores sindicalizados y rolan turnos; Gerente: líder de departamento con turno mixto.

El lugar de residencia de los colaboradores es Guanajuato y Querétaro. En los puestos de operador, en producción los colaboradores tienen experiencia en el proceso, sin embargo en calidad y almacén en su mayoría no cuentan con experiencia en la industria. El resto de los puestos requieren experiencia en el cargo para poder ejercerlo.

Se cuenta con diversos paquetes de software: control de documentación de calidad, la gestión de ésta documentación se realiza de forma electrónica; un ERP para la planeación de producción de productos, control de inventarios y estructura de costos. Ambos paquetes se ejecutan de forma electrónica y el control solo lo ejecuta personal autorizado, para que los colaboradores que no cuentan con computadora puedan tener información de cualquiera de éstos paquetes las instrucciones y ordenes pueden ser impresas y entregadas a la persona que lo requiera para realizar su actividad.

2.6. Tamaño y tipo de muestra

Se trata de una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a las características, tiempo y recursos destinados a la presente investigación, la cual está integrada por 30 colaboradores del área técnica-operativa, que consta de los departamentos de producción, calidad, compras e ingeniería.

2.7. Definición de variables

2.7.1. Variable dependiente

- Desempeño laboral.

El desempeño de una organización depende de la conjunción de varios factores críticos: estrategia, tecnología, diseño y cultura organizacional, y talento humano. El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. (Stoner y Freeman, 1996).

2.7.2. Variable independiente

- El proceso de comunicación

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño siendo el proceso social más importante. En todos los niveles de actividad de una organización, los colaboradores adquieren y difunden información constantemente. Éste es un proceso clave ya que para la toma de decisiones se requiere de información, además que las funciones administrativas, como planeación, la organización, la dirección y el control solo funcionan con la comunicación. (Chiavenato, 2009).

2.8. Hipótesis

H1: La comunicación influye favorablemente en el desempeño laboral

2.9. Metodología

2.9.1. *Diseño de estudio*

Diseño no experimental se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Pilar Baptista, 2006)

2.9.2. *Tipo de estudio*

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Pilar Baptista, 2006)

Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. Investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo y población. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Pilar Baptista, 2006)

Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación. Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Este tipo de estudios tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales miden el grado de asociación entre esas dos o más variables. Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después, miden y analizan la correlación. La utilidad principal de los estudios

correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas.

Experimento de campo, es un estudio de investigación efectuado en una situación realista en la que una o más variables independientes son manipuladas por el experimentador en condiciones cuidadosamente controladas como lo permite la situación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Pilar Baptista, 2006)

2.9.3. Instrumento

Se elaboró un cuestionario escala tipo Likert con 11 de 33 preguntas como información general y 11 preguntas para cada variable de estudio, el cual fue validado por pares y experto.

2.9.4. Procedimiento

Etapas:

1. Autorización de por parte del Gerente de Planta para la realización del estudio dentro de la empresa.
2. Revisión de documentación de la empresa: manuales, procedimientos, instructivos.
3. Elaboración del Marco Teórico y estructura de la tesis.
4. Elaboración y validación del cuestionario.
5. Aplicación del cuestionario a la población de estudio en el lugar de trabajo.
6. Presentación de resultados y conclusiones.

2.9.5. Procesamiento de la información

Una vez que contestada cada uno de los cuestionarios, se captura en la hoja de cálculo de Excel y se analizan dichos resultados.

De la encuesta se obtiene un gráfico por pregunta, para el caso de la información general se selecciona la información a graficar, empleando estadísticas descriptiva mostrando los porcentajes de acuerdo a la pregunta.

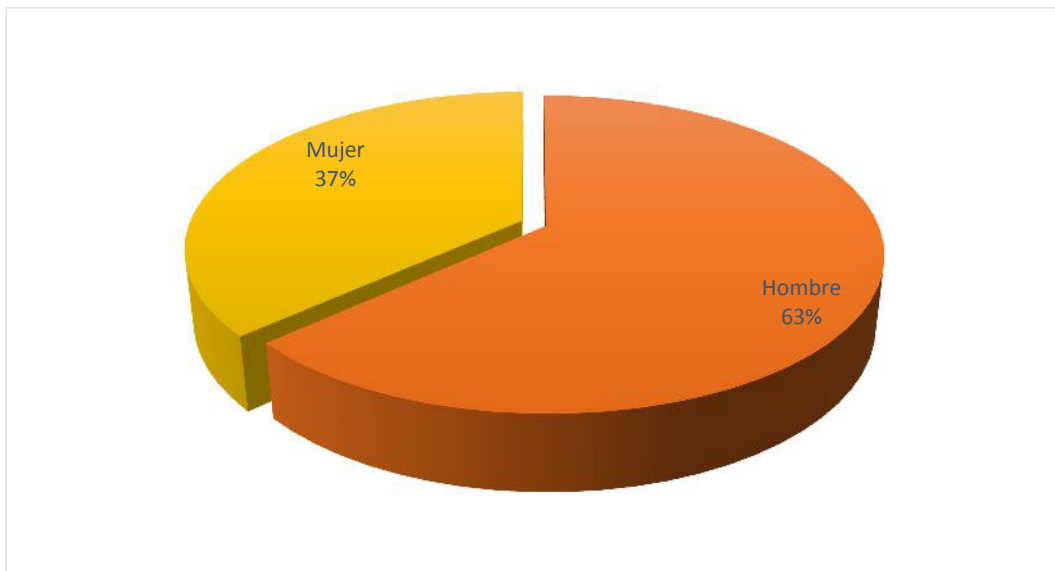
3. RESULTADOS Y DISCUSION

3.1. Características de la muestra

Actualmente en la industria los puestos son ocupados por las habilidades y capacidades del individuo, sin importar si es hombre o mujer, por lo cual por medio de exámenes y diagnósticos que evalúan la competencia del colaborador para desempeñar su puesto.

La mayoría de los encuestados son hombres con 63%, y el resto 37% mujeres, como se muestra en la *Figura 5*.

Figura 5. Sexo



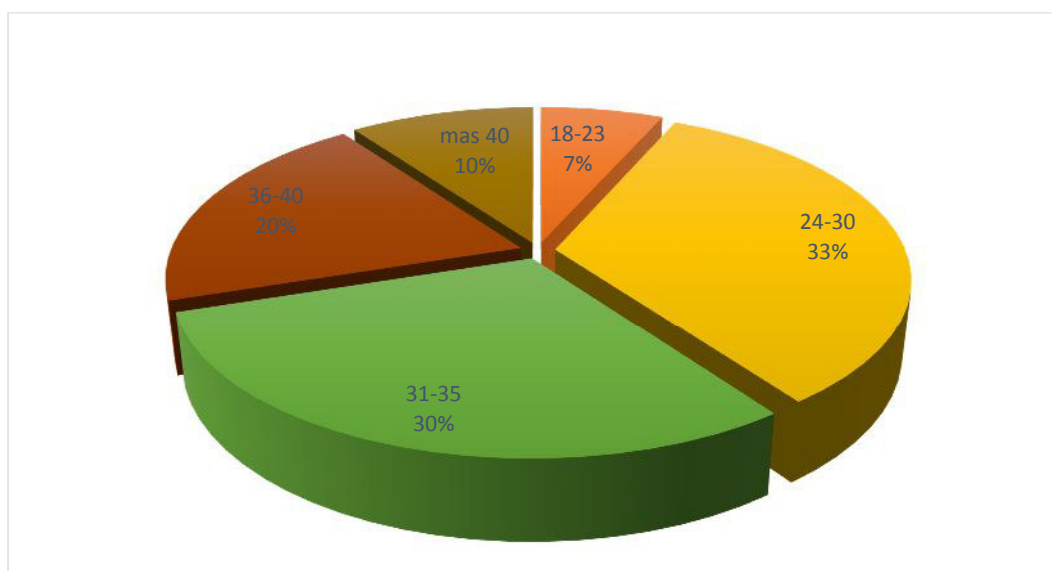
Fuente: Elaboración Propia (2015)

La mayoría de los encuestados son jóvenes con un rango de edad de 18 – 35 años con un 70% *ilustración 6* (18 a 23 años con 7%, 24 a 30 años con 30% y 31 a 35 años con 30%), así también dentro de la empresa la mayoría de los colaboradores son jóvenes.

El 20% de los encuestados tienen de 36 a 40 años y el 10% más de 40 años.

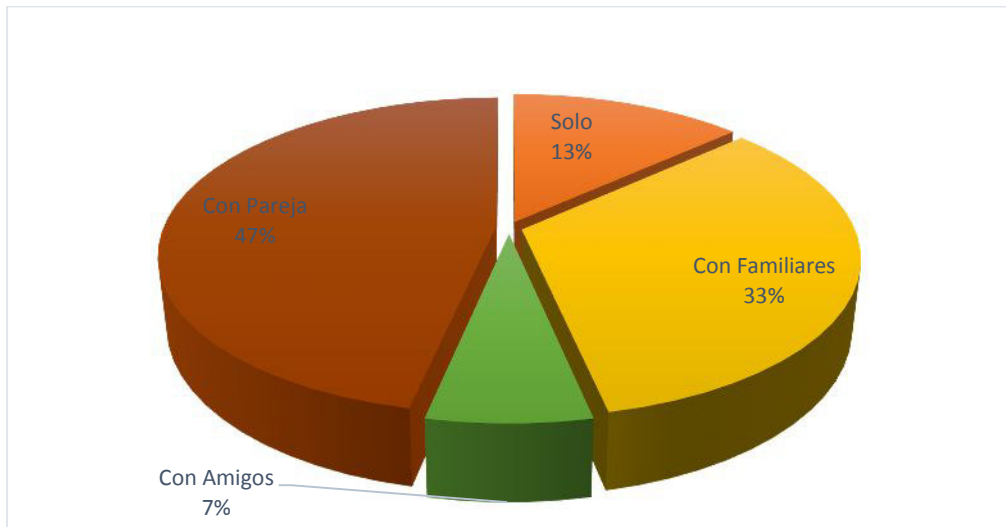
Es importante resaltar que la mayoría de las personas encuestadas son jóvenes, por lo cual la posibilidad de implementar nuevos métodos de trabajo y comunicación y que lo reciban de forma positiva es alta, así mismo un factor importante es implementar un proceso de comunicación en el que los usuarios puedan interactuar y aprovechar el impulso joven que existe en el interior de la empresa. (Figura 6)

Figura 6. Edad



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Los resultados de la convivencia emocional mostraron la siguiente información, con pareja 47%, con amigos 7%, con familiares 33% y solo 13%, con éstos resultados se puede observar que el 87% vive con alguien más. (Figura 7).

Figura 7. Convivencia Emocional

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Un factor importante de análisis en el desempeño es contemplar que la mayoría vive con alguien más por lo que el rendimiento laboral es diferente, por tanto es importante revisar la contribución de la convivencia emocional en el desempeño laboral.

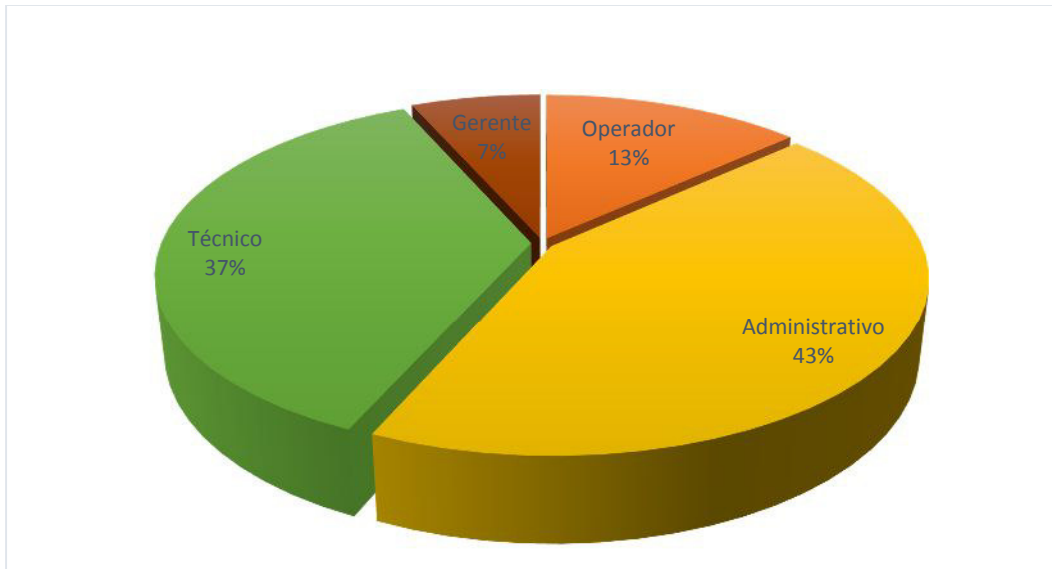
Se considera puesto administrativo a todo colaborador que requiere realizar trabajos de documentación y para ello requiere una computadora e internet, teléfono, y algún tipo de software como complemento para realizar sus actividades y su horario de trabajo es mixto.

Técnico es el puesto que tienen los colaboradores que desarrollan alguna actividad especializada, es decir se requiere experiencia y conocimiento del proceso.

Operadores son colaboradores que no requieren experiencia en el puesto, realizan tareas sencillas pero que requieren capacitación para realizarlas, como operar maquinas, inspección de piezas, empaque, movimiento de materiales.

Gerente es el líder de un departamento, coordina y gestiona los recursos humanos y materiales destinados al área para desempeñar las actividades y lograr los objetivos. El 43% de los encuestados son administrativos, 37% técnicos, 13% operadores y 7% Gerentes. (Figura 8).

Figura 8. Mi puesto

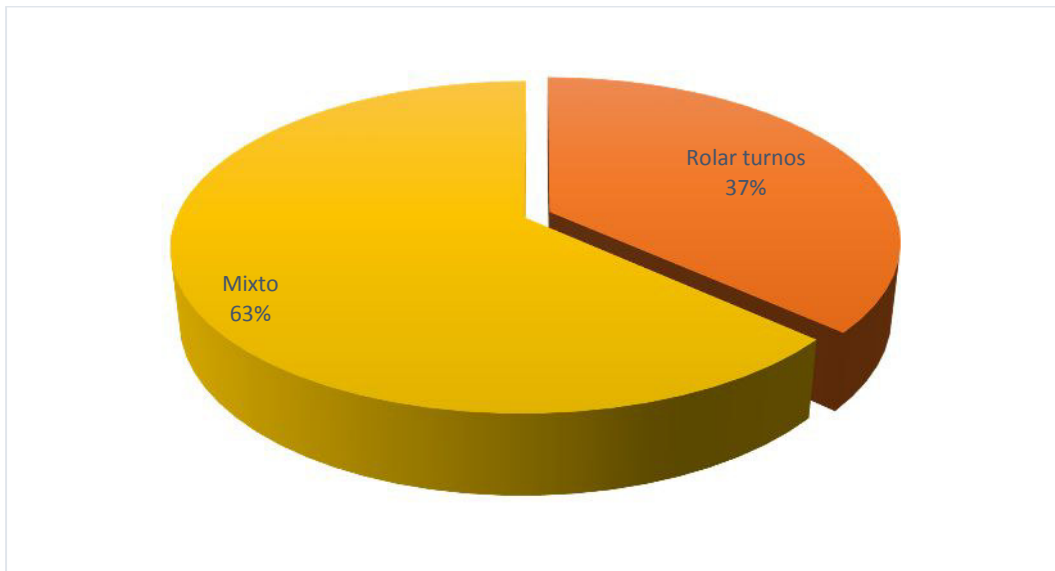


Fuente: Elaboración Propia (2015)

Dentro de la empresa se manejan dos tipos de turnos, el turno mixto tiene un horario de 08:00 a 17:30 de Lunes a Viernes y rolar turnos consta de 3 turnos que tienen como horario: primer turno 07:00hrs a 15:00hrs, segundo turno 15:00hrs a 23:00hrs, tercer turno 23:00hrs a 07:00hrs de lunes a sábado, cuándo un colaborador rola turnos, tiene periodos en los que debe estar rolando turnos de acuerdo a los horarios anteriormente descritos.

En la figura 9 se muestra que el 63% de los encuestados tienen turno mixto, el resto 37% rolan turnos.

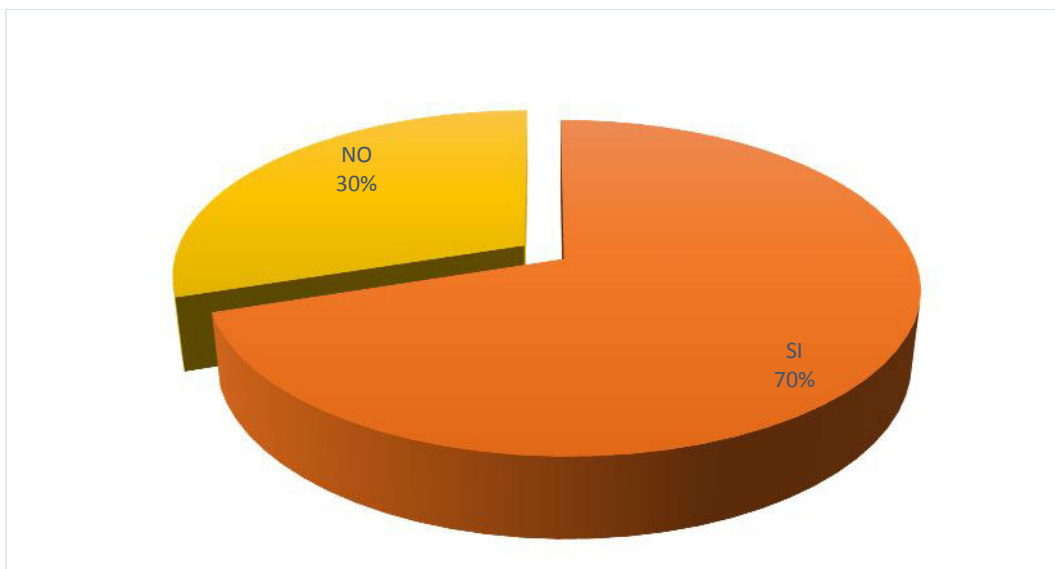
Figura 9. Mi turno de trabajo



Fuente: Elaboración Propia (2015)

Aunque la mayoría de los encuestados son jóvenes, tienen dependientes económicos a su cargo siendo 70% y el resto 30% no tiene dependientes económicos. (Figura 10).

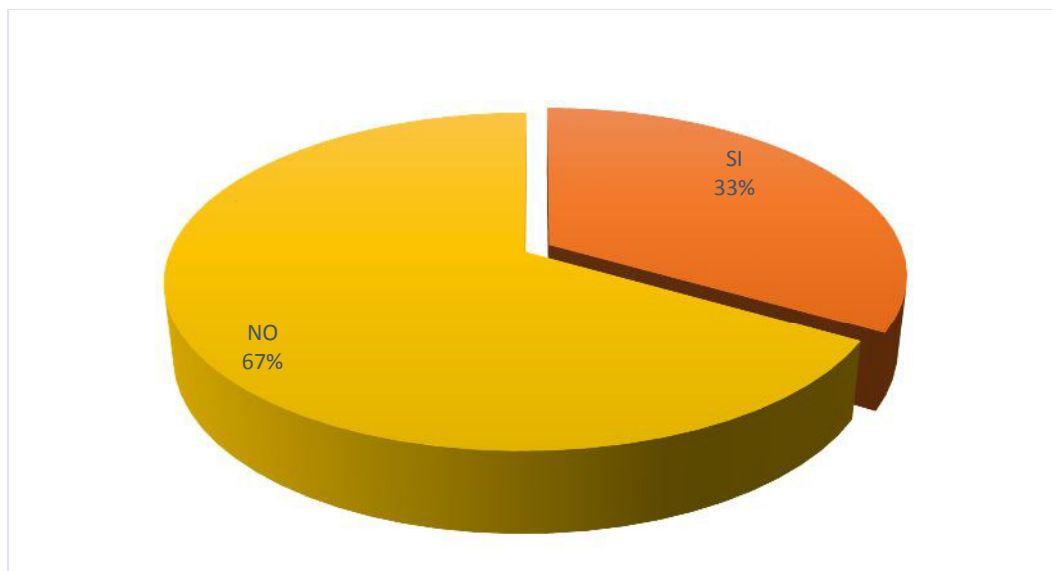
Figura 10. Dependientes económicos



Fuente: Elaboración Propia (2015)

De los encuestados el 67% no tiene personal a su cargo, ellos reciben retroalimentación de su jefe y son proveedores internos para entregar información a otros colaboradores, el 33% si tiene personal a su cargo por tanto es importante que como líderes comuniquen la información en tiempo y forma. (Figura 11).

Figura 11. Personal a mí cargo

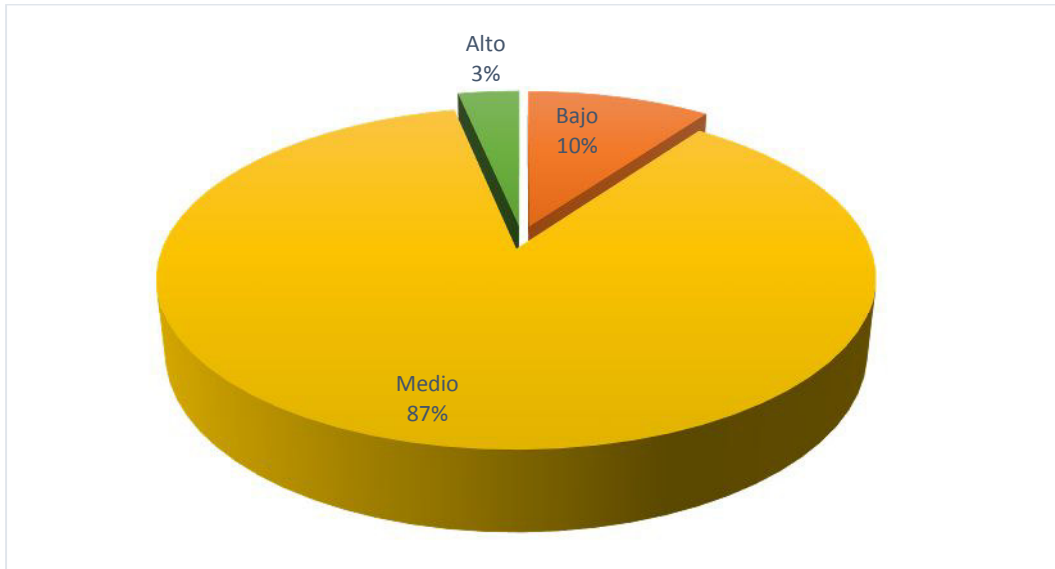


Fuente: Elaboración Propia (2015)

De acuerdo a la percepción de los encuestados el 85% considera que su nivel socioeconómico es medio, 11% bajo y el 4% restante alto. (Figura 12).

El 53% de los encuestados tiene una licenciatura, 20% Bachillerato y el resto educación básica, es importante destacar que las personas que eligieron nivel socioeconómico bajo tienen una licenciatura, por lo que es posible que la elección haya sido tomada por las expectativas de vida que tiene cada uno de ellos.

Figura 12. Nivel socioeconómico



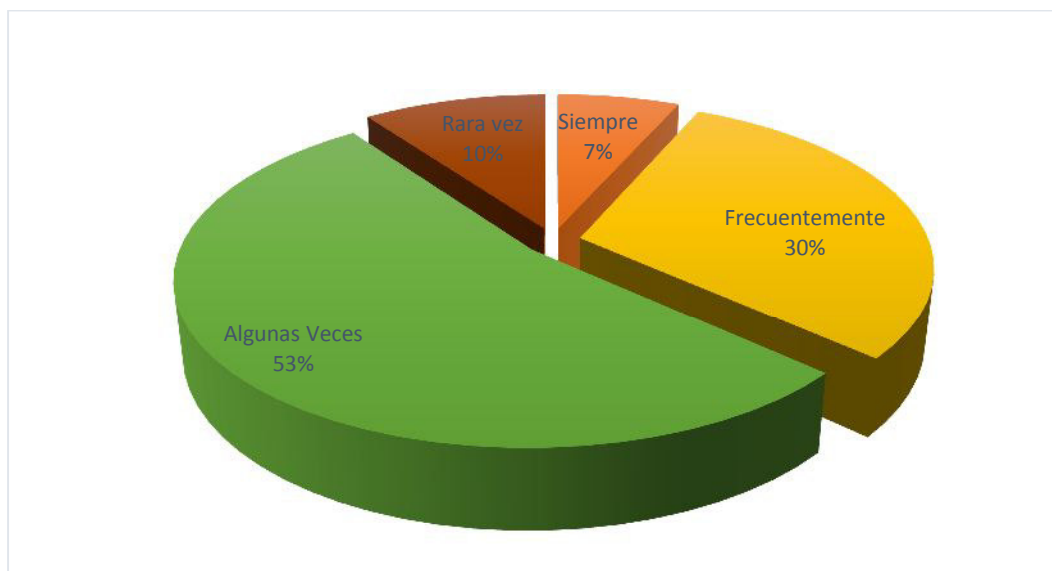
Fuente: *Elaboración Propia (2015)*

3.2. Resultados de la variable comunicación

El 37% de los encuestados contesta en forma positiva considerando que los canales de comunicación son adecuados, mientras el 10% considera lo contrario. (*Figura 13*).

Se tiene un área de oportunidad para mejorar los canales de comunicación dentro de la empresa, ya que el 53% de las personas eligieron algunas veces, por tanto se puede mejorar para incrementar el porcentaje de forma positiva respecto a los canales adecuados que se deben implementar internamente.

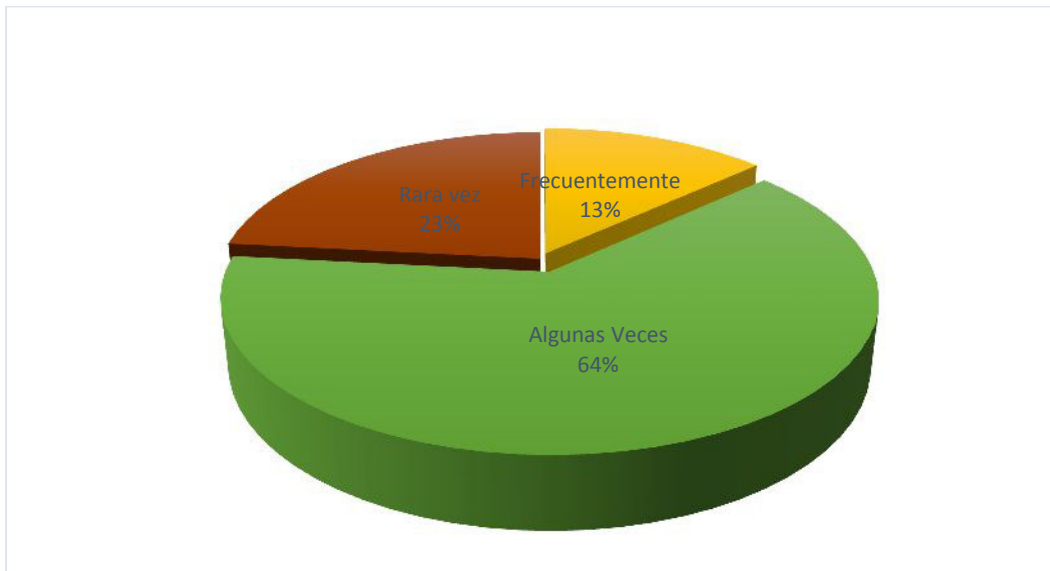
Figura 13. Los canales de comunicación



Fuente: *Elaboración Propia (2015)*

El 23% de los encuestados considera que rara vez se les comunica a tiempo la información necesaria para realizar su trabajo, el 13% indica que frecuentemente la recibe y 64 % comenta que algunas veces, para efectos de análisis la mayoría de las personas se inclina de forma negativa en ésta pregunta. (*Figura 14*).

La pregunta anterior afecta ya que si la información se transmite pero no se elige el canal adecuado, el mensaje llega distorsionado y por tanto no puede ser ejecutado por falta de claridad.

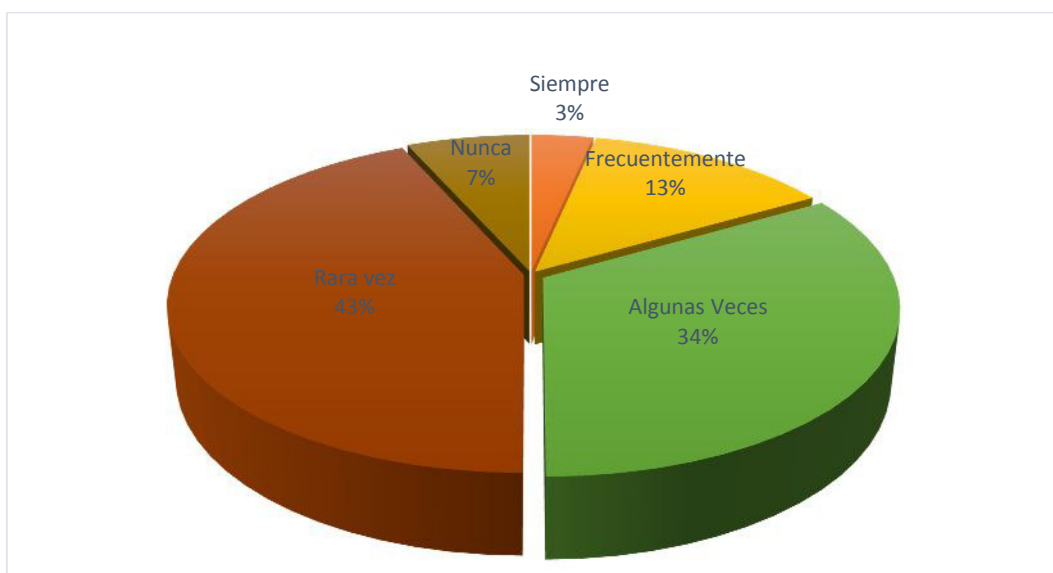
Figura 14. Comunicación para desarrollo de actividades

Fuente: Elaboración Propia (2015)

La mayoría de los encuestados considera que la comunicación interna no crea un entorno motivador con un 84 % de los encuestados (7% Nunca, 43% Rara vez, 24% Algunas veces) mientras el 16% lo considera positivo (13% Algunas veces, 3% siempre). (*Figura 15*).

Cuando no se cuenta con la información en tiempo y forma afecta el entorno por la existencia de instrucciones erróneas e incompletas, esto impacta en la motivación por tanto los colaboradores y la empresa como organismo no generan un entorno motivador.

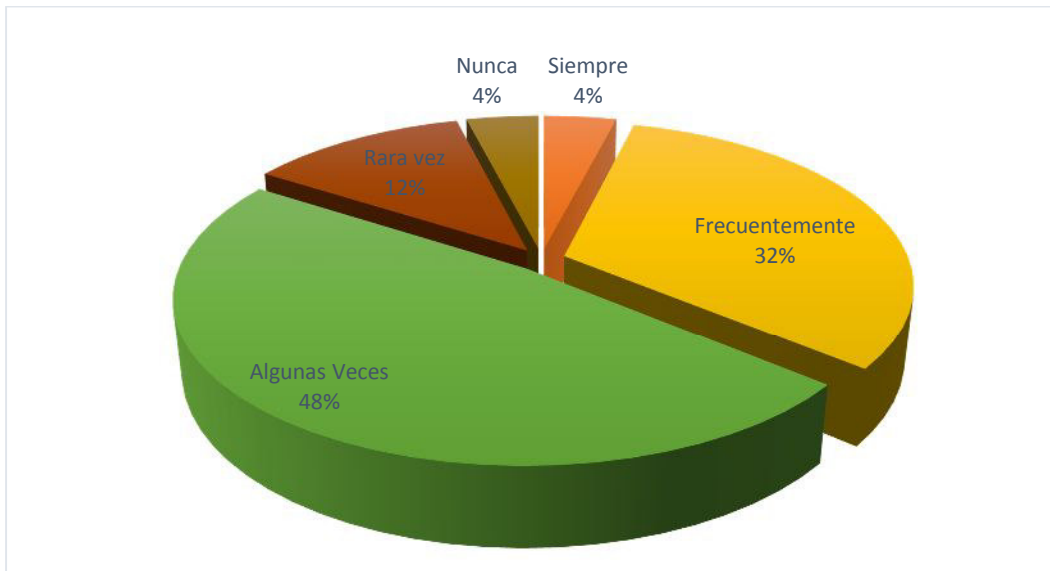
Figura 15. La comunicación crea un entorno motivador



Fuente: *Elaboración Propia (2015)*

El 37% de los encuestados (3% Siempre, 34% Frecuentemente) considera que cuentan con la información necesaria para tomar decisiones, mientras el 20% considera que no tiene información suficiente para hacerlo. (17% Rara vez, 3% Nunca), para esta pregunta el 48% de los encuestados que contestaron algunas veces la sumo de forma negativa ya que no se puede tomar decisiones con información incompleta, esto puede afectar en el resultado del trabajo, así como en la planeación y ejecución de actividades. (Figura 16).

Un área de oportunidad para incrementar la mejora en la difusión de información y comunicación para asegurar que se cuente con información clara y precisa para ejecutar y tomar decisiones.

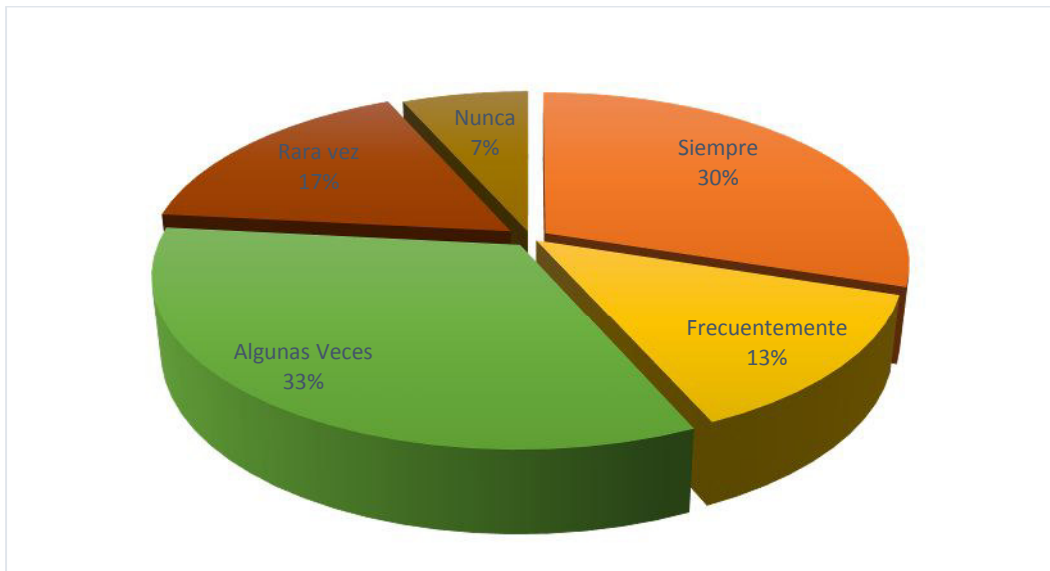
Figura 16. Información para toma de decisiones

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Para cumplir objetivos dentro de la empresa es necesario difundirlos y comunicarlos, de lo contrario no serán conocidos, si en la comunicación los objetivos no son claros, el resultado es que no serán entendidos y no pueden cumplirse. Sin embargo una efectiva comunicación y difusión promoverá el cumplimiento de éstos.

El 76% (30% Siempre, 13% Frecuentemente, 33% Algunas veces) considera que la comunicación promueve el cumplimiento de los objetivos, mientras el 24% (17% Rara vez, 7% Nunca) considera que no. (*Figura 17*).

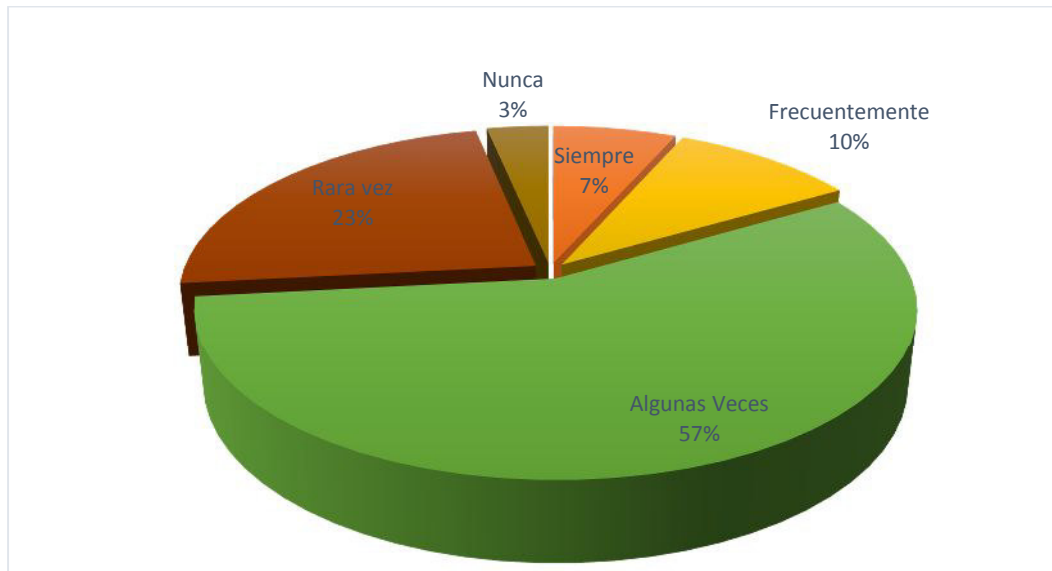
Figura 17. La comunicación promueve el cumplimiento de objetivos



Fuente: Elaboración Propia (2015)

La retroalimentación permite la comprensión y control de la comunicación, para prevenir la mala interpretación del mensaje transmitido, por tanto cuando el receptor emite una retroalimentación al emisor, confirma la recepción del mismo.

El 83% (3% Nunca, 23% Rara vez, 57% algunas veces) de los encuestados considera que no recibe retroalimentación cuando comunica un mensaje, 17% (7% Siempre, 10% Frecuentemente) considera que si la recibe. (*Figura 18*).

Figura 18. Recibo retroalimentación al comunicar un mensaje

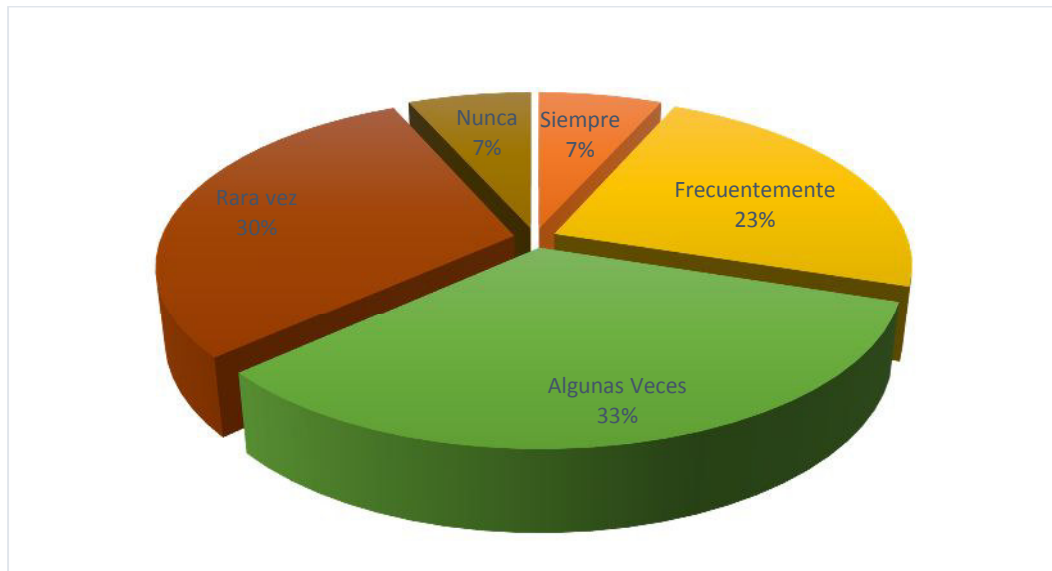
Fuente: Elaboración Propia (2015)

Las reuniones informativas son una forma de comunicar los acontecimientos sucedidos dentro y fuera de la empresa, se informa a los colaboradores detalles que son necesarios conocer así como su impacto.

Dependiendo del tipo de reunión se convoca el personal requerido, lo importante en este rubro es que las personas convocadas asistan a las reuniones y que éstas sean eficientes para poder lograr los objetivos.

Actualmente el abuso de este tipo de medio de comunicación satura el tiempo de los colaboradores, por eso es importante establecer objetivos de las reuniones, actividades e implementar disciplina en el inicio y término de éstas.

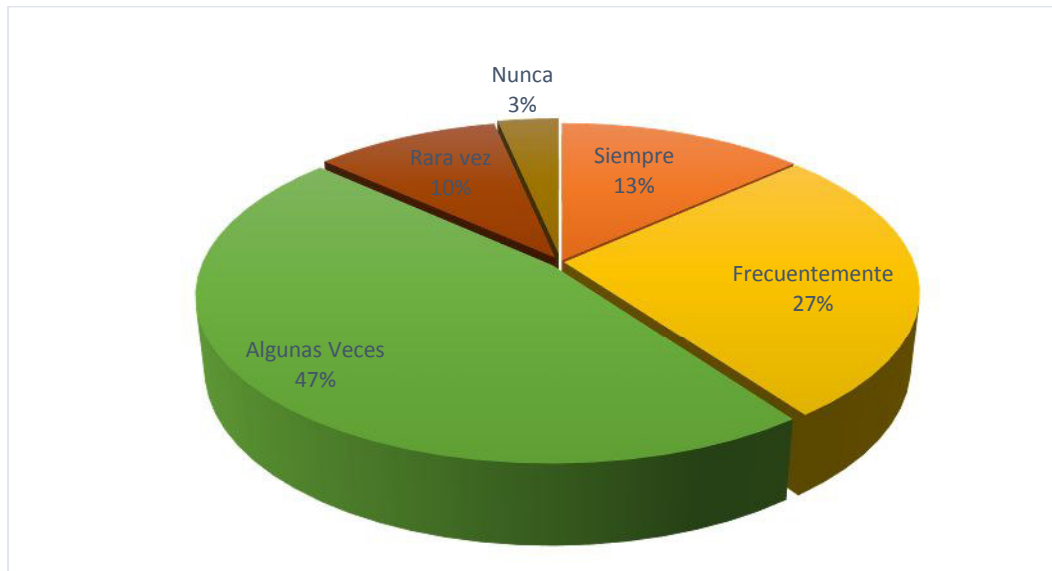
El 70% (7% Nunca, 30% Rara vez, 33% Algunas veces) no son convocados a reuniones, mientras el 30% (23% Frecuentemente, 7% Siempre) si lo son. (*Figura 19*).

Figura 19. Me convocan a reuniones informativas

Fuente: Elaboración Propia (2015)

El 87% (13% Siempre, 27% Frecuentemente, 47% Algunas veces) considera que la comunicación es clara y fluida dentro de su departamento, es importante notar el 47% que contesto Algunas veces ya que existe un área de oportunidad dentro de los departamentos para fortalecer ésta área. El 13% (10% Rara vez, 3% Nunca) considera que la comunicación dentro del departamento no es clara. *Figura 20.*

Figura 20. La comunicación en el departamento es clara y fluida



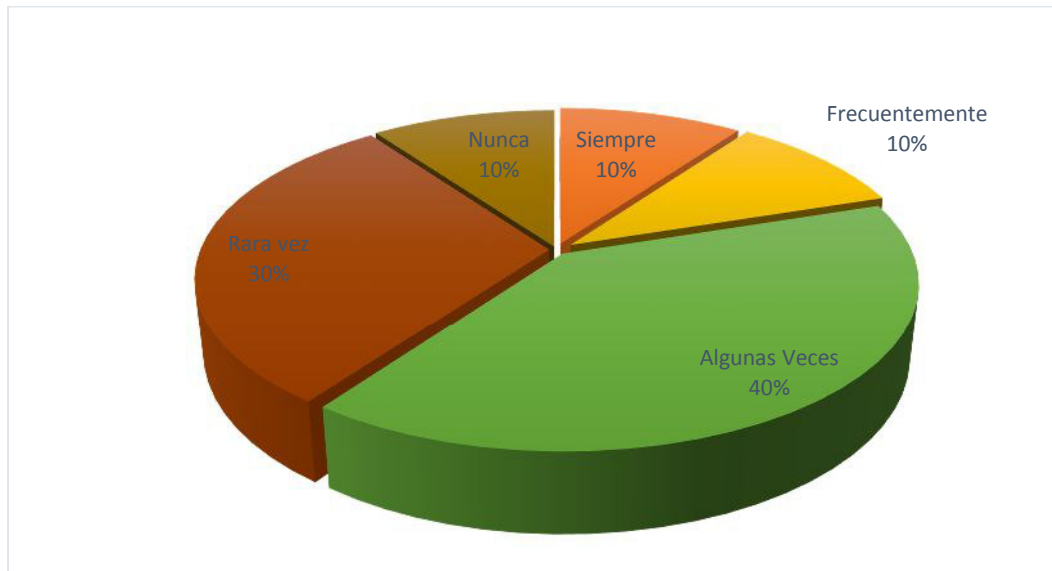
Fuente: Elaboración Propia (2015)

Las reuniones deben ser efectivas para que el equipo mantenga en interés y de seguimiento a las actividades planeadas, el no cumplir con los objetivos en las reuniones de trabajo no genera motivación de los participantes y puede generar apatía en la asistencia y participación.

Es importante no perder el entusiasmo en las reuniones de trabajo y sobre todo medir la efectividad de las mismas, para cumplir con los objetivos de las reuniones, es importante implementar la cultura de la información, ya que sin ella no se pueden tomar decisiones y si no se toman decisiones no podrán cumplirse los objetivos.

El 80% (10% Nunca, 30% Rara vez, 40% Algunas veces) considera que no se cumplen con los objetivos en las reuniones de trabajo, el 20% (10% siempre, 10% Frecuentemente). (Figura 21).

Figura 21. En las reuniones de trabajo se cumplen con los objetivos planteados

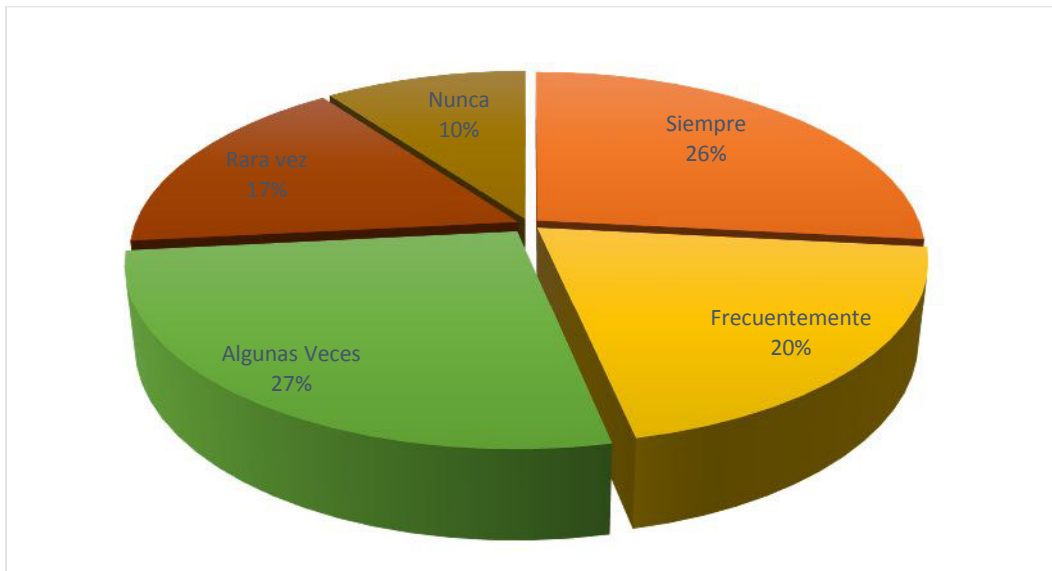


Fuente: Elaboración Propia (2015)

El 73% (26% siempre, 20% Frecuentemente, 27% Algunas veces) considera que la comunicación promueve la cultura y valores de la empresa, el resto 27% (17% rara vez, 10% Nunca) considera lo opuesto. (*Figura 22*).

Es importante tomar en cuenta este rubro ya que el 27% que considera que no se fomenta y 27% que considera algunas veces es un porcentaje muy alto ya que por medio de la comunicación se difunde la cultura y valores, por tanto es posible que no se estén utilizando los canales adecuados o la información no es clara.

Figura 22. La comunicación fomenta cultura y valores

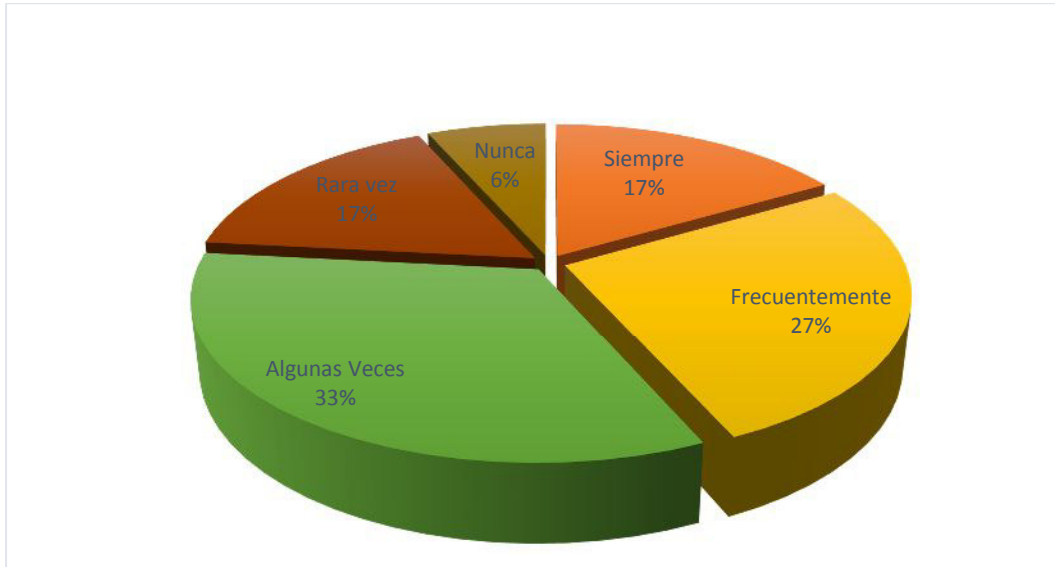


Fuente: Elaboración Propia (2015)

El 77% (17% Siempre, 27% Frecuentemente, 33% Algunas veces) considera que su jefe le comunica como su equipo de trabajo contribuye al beneficio del cliente externo e interno, mientras el 23% (17% Rara vez, 6% Nunca) considera que su jefe no lo hace. *Figura 23.*

Una buena retroalimentación del jefe acerca de las contribuciones del trabajo que se realiza es incrementar la motivación del equipo, así como la concientización y la mejora de desempeño laboral.

Figura 23. Mi jefe me comunica como mi equipo de trabajo contribuye al beneficio del cliente interno y externo



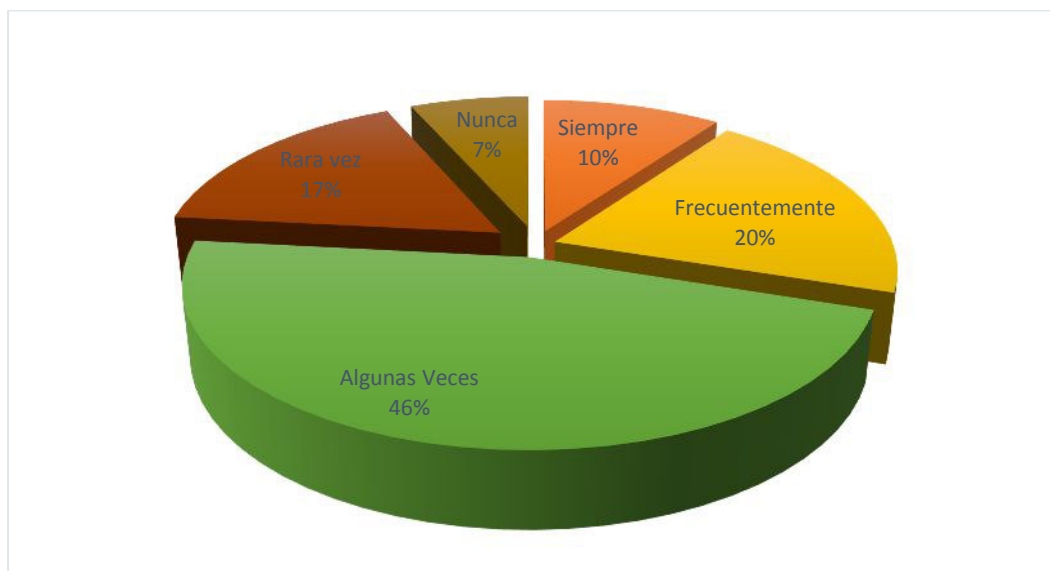
Fuente: Elaboración Propia (2015)

3.3. Resultado de la variable desempeño laboral

La retroalimentación del desempeño laboral puede darse de forma vertical u horizontal, es importante realizar una retroalimentación de 360° ya que estar informado constantemente dentro de la cadena de suministro ayuda en la mejora de la comunicación, así como en los vínculos y la interrelación con el resto de los colaboradores.

El 76% (10% Siempre, 20% frecuentemente, 46% Algunas veces) considera que recibe retroalimentación de las actividades que realizan, mientras el 24% (17% Rara vez, 7% nunca) considera que no recibe la retroalimentación de las actividades que realiza. (*Figura 24*).

Figura 24. Recibo retroalimentación de las actividades que realizo

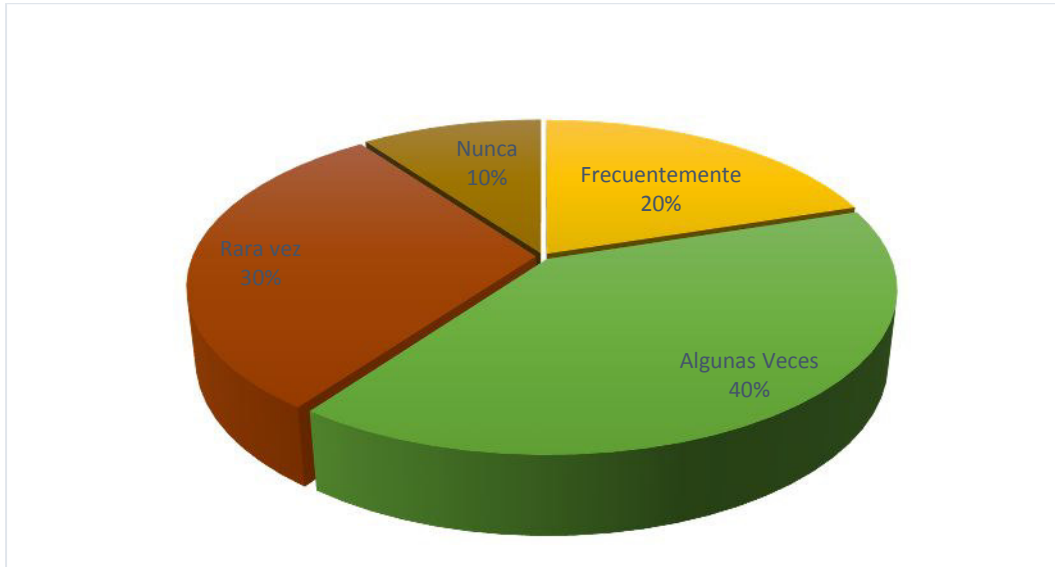


Fuente: Elaboración Propia (2015)

El 80% (10% Nunca, 30% Rara vez, 40% Algunas veces) de los encuestados no ha tenido la oportunidad de participar en proyectos que les permitan alcanzar éxitos profesionales, mientras el 20% considera que sí. (Figura 25).

Debido a que la mayoría de los encuestados son jóvenes es importante generar colaboradores que sean proactivos, innovadores, visionarios y con retos continuos, ya que el generar oportunidades para participar en proyectos, incrementa el entusiasmo y esto impacta en los motivadores intrínsecos de la persona, genera sentimientos de desarrollo profesional y laboral, así como sentido de pertenencia.

Figura 25. He tenido la oportunidad de participar en proyectos que me permitan alcanzar éxitos profesionales

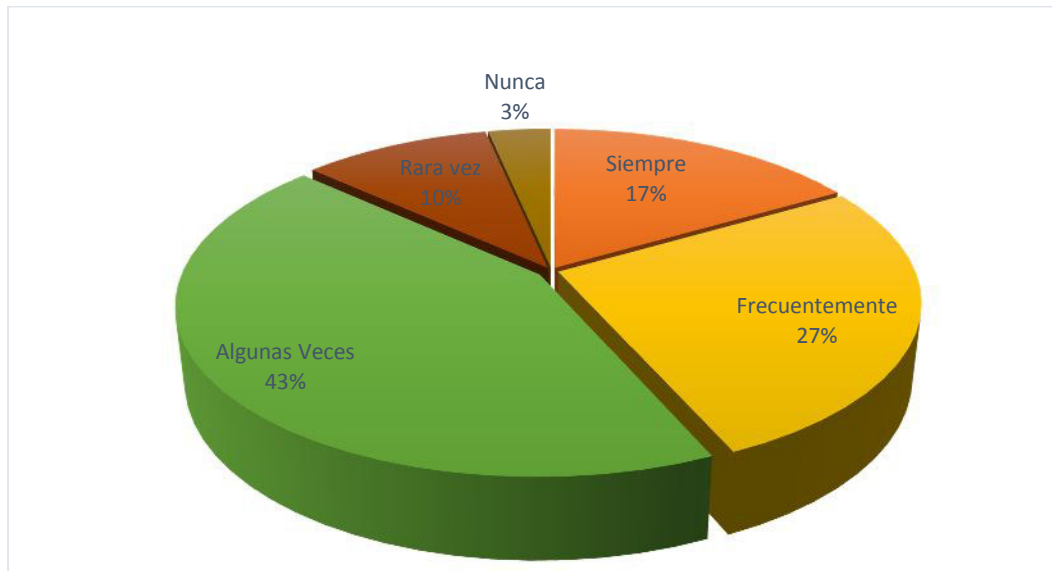


Fuente: Elaboración Propia (2015)

El 87% de los encuestados (17% Siempre, 27% Frecuentemente, 43% Algunas veces) considera que sus habilidades y capacidades laborales son aprovechadas y el 13% restante considera lo contrario. (*Figura 26*).

De acuerdo a los encuestados considera que sus habilidades y capacidades son aprovechadas, sin embargo es importante revisar el 43% que contestó algunas veces, ya que significa que hay que fortalecer las evaluaciones de desempeño y la detección de capacidades y habilidades del colaborador para potencializar sus esfuerzos y generar colaboradores productivos y eficientes.

Figura 26. Mis habilidades y capacidades laborales son aprovechadas

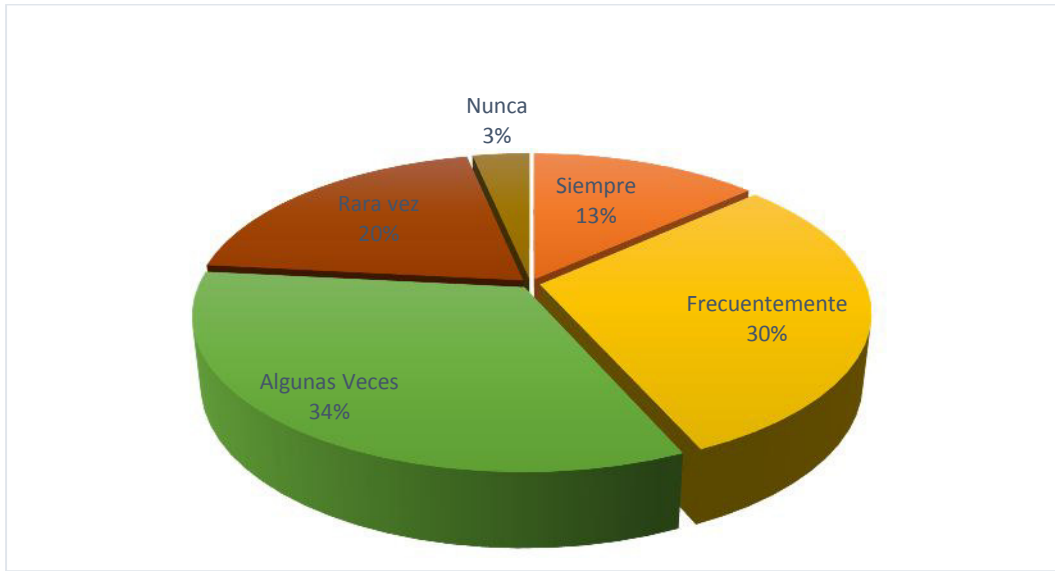


Fuente: Elaboración Propia (2015)

El 77% (13% Siempre, 30% frecuentemente, 34% Algunas veces) considera que cuenta con el equipo y recursos necesarios para desempeñar su trabajo, el 23% (20% rara vez, 3% Nunca) considera que no cuenta con el equipo ni recursos para desempeñar su trabajo. (Figura 27).

Actualmente en las empresas es importante evaluar los recursos humanos y materiales con que se cuenta para desempeñar las tareas y actividades asignadas, es importante tomar en cuenta que la mayoría de los encuestados respondieron que cuentan con el equipo y recursos necesarios, por tanto éste no es un factor que impida cumplir con el desempeño laboral.

Figura 27. Cuento con el equipo y recursos necesarios para desempeñar mi trabajo

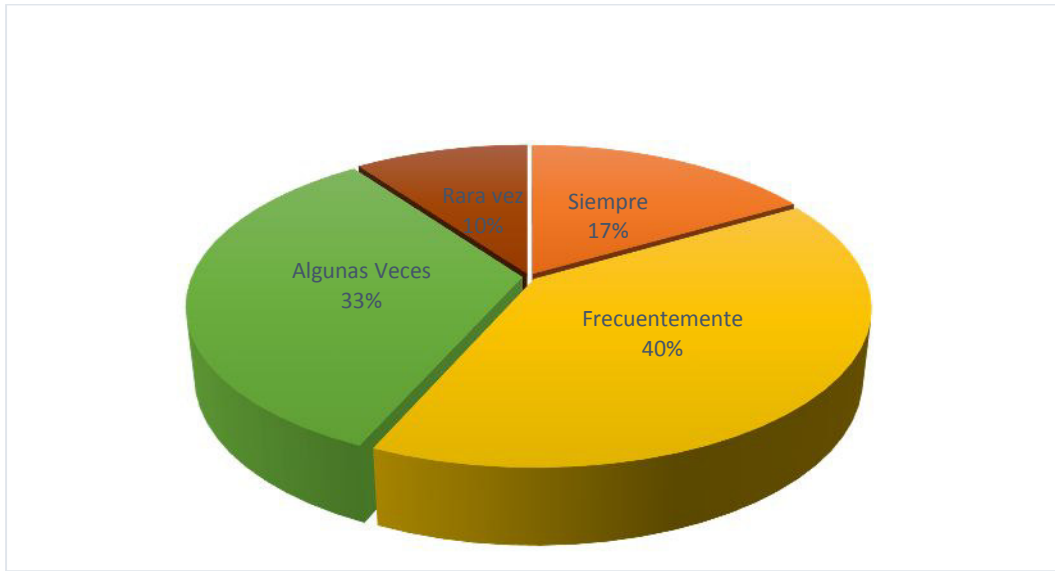


Fuente: Elaboración Propia (2015)

Son dos turnos los que se tienen en la empresa, el horario de los administrativos es de 9.5 horas de lunes a viernes y los colaboradores que rolan turnos deben cumplir 48 horas a la semana, quienes trabajan primer y segundo turno laboran de lunes a sábado y los del tercero de lunes a viernes, se cuenta con un calendario para que puedan estar rolando los turnos, este lo asigna el supervisor o su jefe inmediato.

El 90% (17% Siempre, 40% Frecuentemente, 33% Algunas veces) considera que las actividades que realiza, se logra en el horario de trabajo establecido, el 10% restante considera lo contrario. (*Figura 28*).

Figura 28. Las actividades que realizo, se logran en el horario de trabajo establecido.

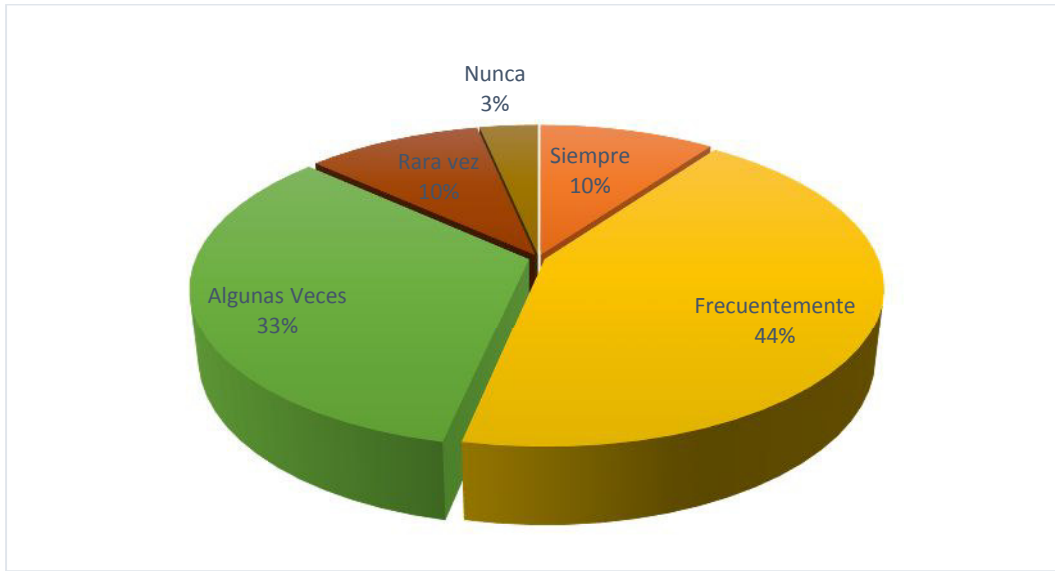


Fuente: Elaboración Propia (2015)

De acuerdo a los encuestados existe planeación en las actividades en su departamento, por tanto las tareas son anticipadas y podrían ejecutarse en tiempo y forma, sin embargo es importante señalar que aunque exista planeación la ejecución es deficiente según la figura 20.

El 87% (10% Siempre, 44% Frecuentemente, 33% Algunas veces) considera que en su departamento se planean las actividades para su ejecución, mientras el 13% (10% rara vez, 3% Nunca) comenta que no se realiza planeación. (Figura 29).

Figura 29. En mi departamento se planean las actividades para su ejecución

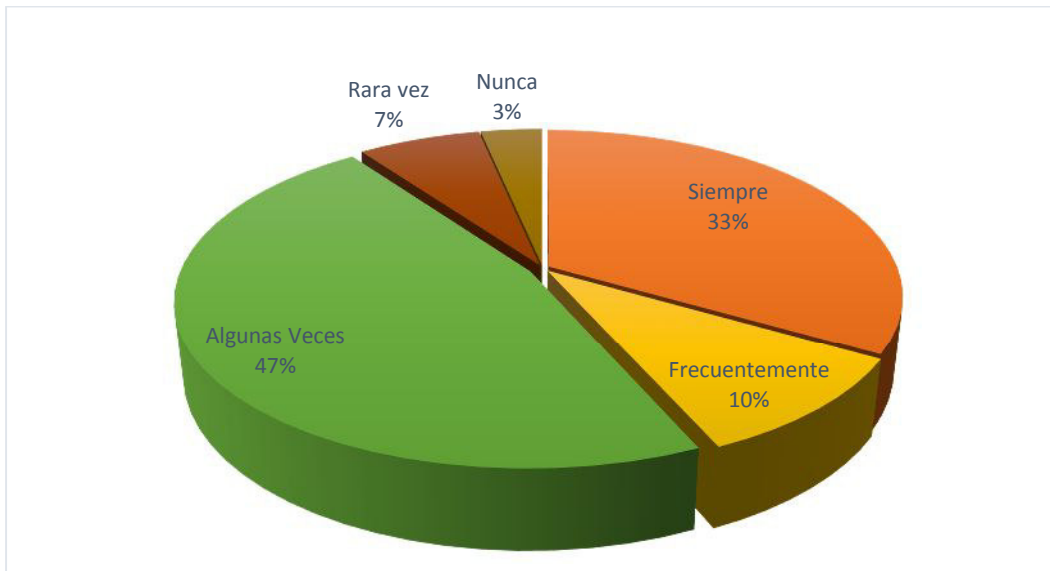


Fuente: Elaboración Propia (2015)

El 90% de los encuestados (33% siempre, 10% frecuentemente, 47% Algunas veces) considera que el trabajo de los demás ayuda en su desempeño, el 10% restante (7% Rara vez, 3% Nunca) considera que no ayuda en su desempeño. (*Figura 30*).

Es importante resaltar que dentro de la empresa el trabajo individual impacta al trabajo en equipo, por lo que el área de oportunidad para trabajar es con el 10% que considera que no ayuda y con el 47% que se eligió algunas veces.

Figura 30. El trabajo de los demás ayuda en mi desempeño

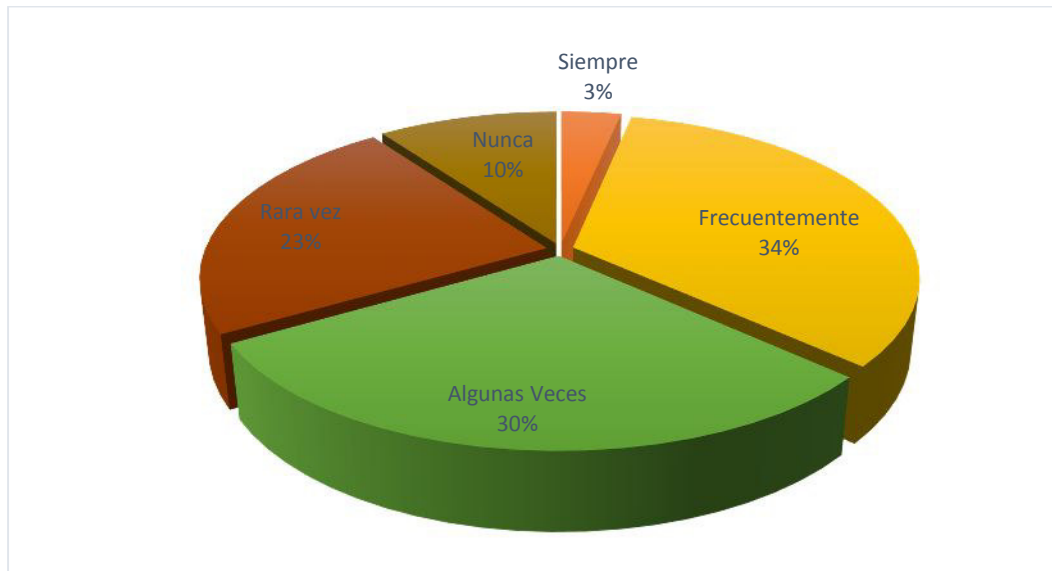


Fuente: Elaboración Propia (2015)

El 37% de los encuestados (3% Siempre, 34% Frecuentemente) considera que si se les realiza evaluaciones de desempeño constantemente, el 63% (10% Nunca, 23% Rara vez, 30% Algunas veces) considera que no se han realizado de manera frecuente.

Las evaluaciones de desempeño son importantes como indicador del departamento, así como de la empresa por lo cual si el 33% considera que no se realizan y el 30% no sabe, es un área de oportunidad que debe ser mejorada. (*Figura 31*).

Figura 31. Se realizan evaluaciones de desempeño en el departamento

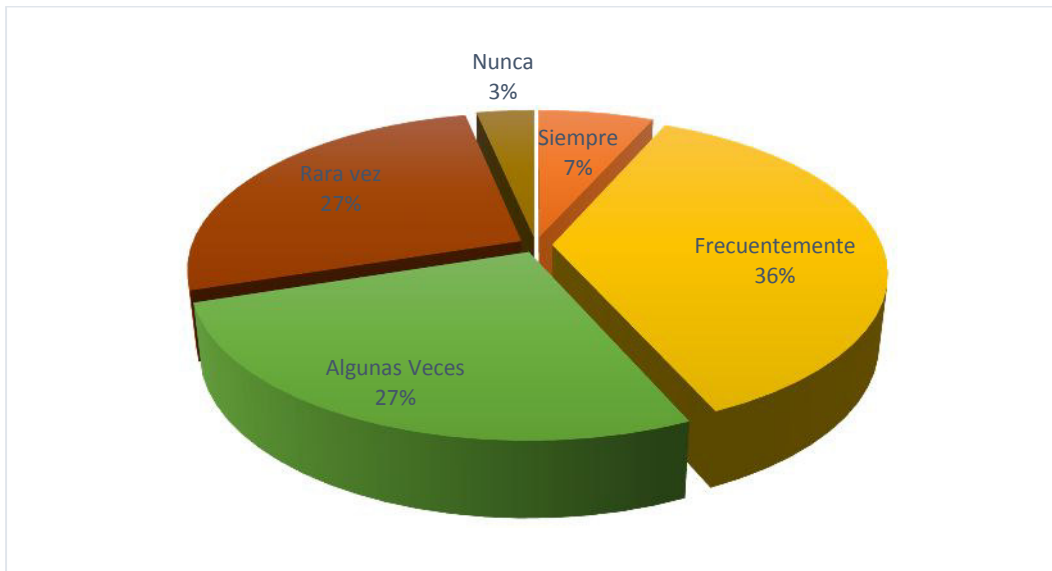


Fuente: Elaboración Propia (2015)

Las innovaciones surgen de las sugerencias de los colaboradores, cuando se lleva a cabo las ideas de los colaboradores, crece la identidad entre el trabajador hacia la empresa, ya que fomenta el entusiasmo y la motivación y esto crea un círculo virtuoso donde se genera un ganar-ganar entre el colaborador y la empresa.

El 70% de los encuestados (7% Siempre, 36% Frecuentemente, 27% Algunas veces) considera que se toman en cuenta las ideas que se aportan, mientras el 30% (27% Rara vez, 3% Nunca) considera que no se toman en cuenta. *Figura 32.*

Figura 32. Se toman en cuenta las ideas que se aportan

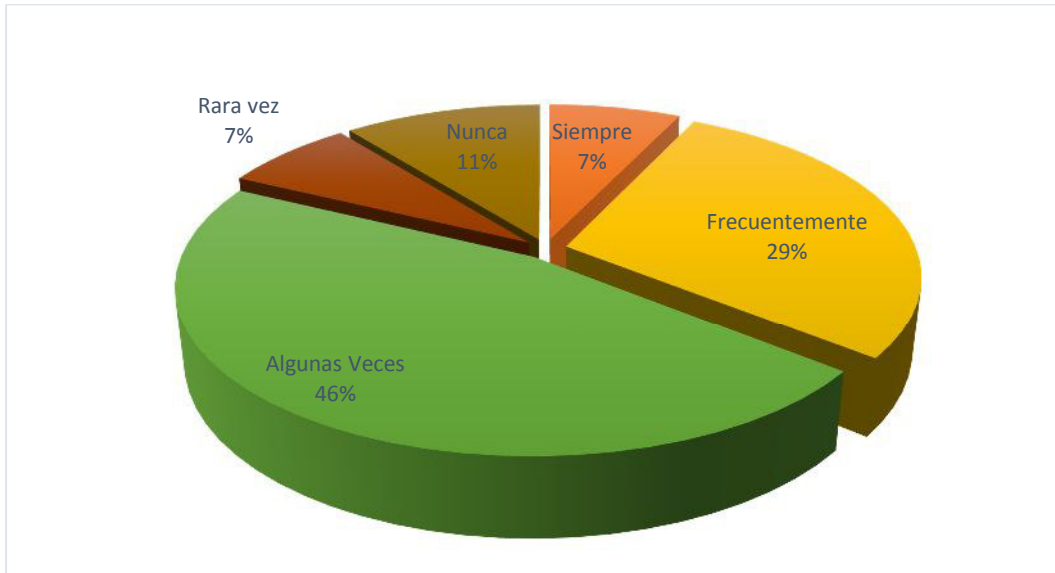


Fuente: *Elaboración Propia (2015)*

El 64% de los encuestados (11% Nunca, 7% Rara vez, 46% Algunas veces) considera que no se cumplen los objetivos planteados, el 36% (7% Siempre, 29% frecuentemente) considera que no se cumplen con los objetivos. (Figura 33).

El cumplimiento de los objetivos impacta en el cumplimiento individual, por departamento y de la empresa y así también ayuda a mejorar el desempeño laboral.

Figura 33. En el departamento se cumplen los objetivos planteados

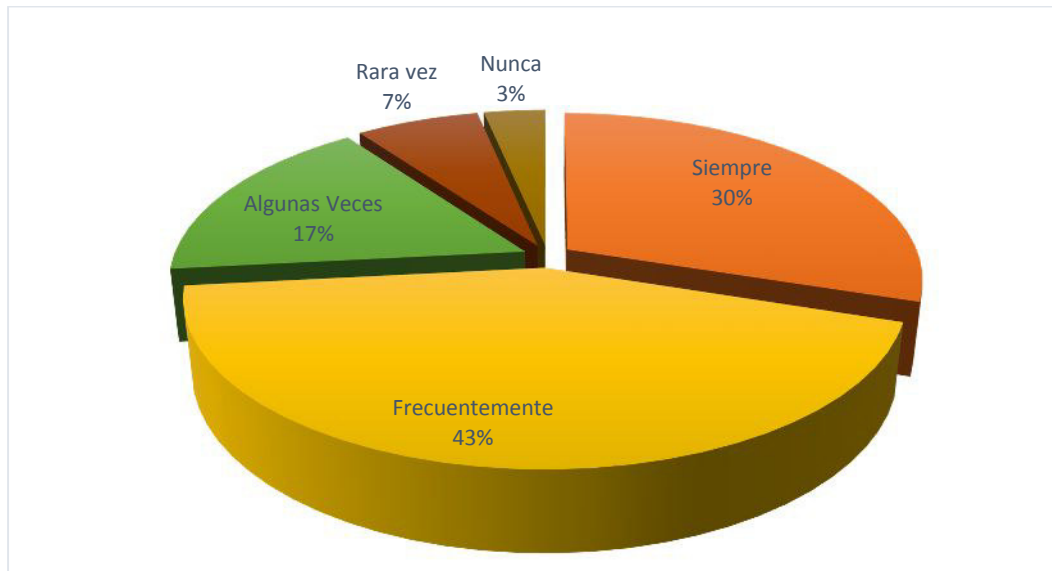


Fuente: Elaboración Propia (2015)

El trabajo en equipo es un valor que debe promoverse dentro de las empresas, esto ayuda a mejorar y tener un panorama completo desde distintos enfoques, el trabajo en equipo debe convertirse en un hábito ya que trae consigo múltiples beneficios.

El 73% (30% siempre, 43% Frecuentemente) considera que en su departamento se promueve el trabajo en equipo, 27% (3% Nunca, 7% Rara vez, 17% Algunas veces) considera que no se promueve el trabajo en equipo. (*Figura 34*).

Figura 34. En mi departamento se promueve el trabajo en equipo



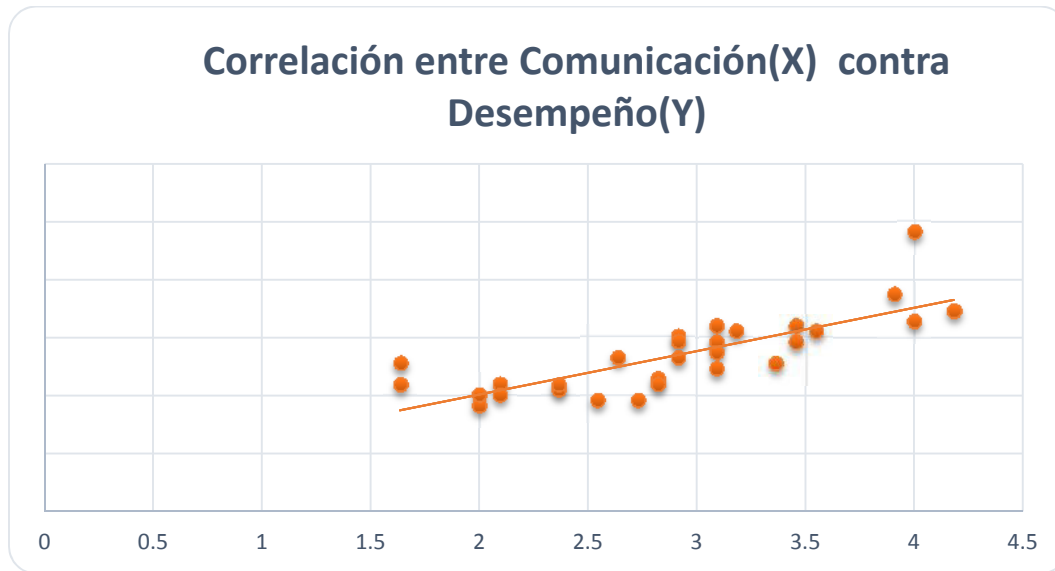
Fuente: Elaboración Propia (2015)

3.4. Comprobación de la Hipótesis

Después de realizar la captura de los resultados en la hoja de Excel, se analizó la correlación que existe entre las dos variables de estudio: proceso de comunicación y desempeño laboral. (Figura 35).

Con el análisis de la correlación se puede validar en qué grado se relaciona la comunicación y el desempeño laboral, de ésta forma podemos corroborar y comprobar la hipótesis.

Figura 35. Correlación entre variables



Fuente: *Elaboración Propia (2015)*

Correlación por promedios
0.79

La correlación entre las variables es fuerte y positiva ya que tiende a +1.

Tomando en cuenta la gráfica de correlación, se comprueba que existe una relación muy estrecha entre ambas variables, es decir, cuando se mejora la comunicación impacta en la mejora del desempeño laboral. Por lo anterior es importante establecer un proceso de comunicación efectiva que impacte de forma positiva en el desempeño laboral, esto incrementará la productividad y mejorará la rentabilidad de la empresa, también mejora el clima laboral e incrementa el entusiasmo de los colaboradores.

Durante el análisis de los resultados de la encuesta también se realizó la correlación por pregunta con la finalidad de revisar que preguntas tienen mayor grado de relación y la contribución de éstas en el desarrollo del trabajo.

Así la correlación pregunta por pregunta queda como se muestra en la *tabla 1*.

Tabla 1.

Correlación pregunta por pregunta

Correlación por pregunta													
Comunicación	Desempeño												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
	1	0.35	-	0.00	0.44	-0.09	0.44	0.40	0.23	-0.09	0.06	0.36	0.22
	2	0.13	0.19	0.24	0.26	0.12	0.39	0.25	0.22	0.31	0.34	0.20	
	3	0.51	0.11	0.43	-0.10	0.42	0.40	0.59	0.04	0.14	0.56	0.43	
	4	0.52	0.32	0.46	0.32	0.39	0.53	0.41	0.15	0.32	0.44	0.40	
	5	0.31	0.29	0.57	-0.02	0.39	0.60	0.47	0.26	0.39	0.54	0.51	
	6	0.51	0.23	0.39	-0.02	0.15	0.59	0.43	0.04	0.36	0.42	0.46	
	7	0.07	0.32	0.30	0.18	0.07	0.50	0.11	0.31	0.56	0.22	0.24	
	8	0.52	0.31	0.63	0.20	0.35	0.74	0.50	0.38	0.26	0.63	0.59	
	9	0.48	0.21	0.49	-0.18	0.38	0.56	0.41	0.06	0.25	0.73	0.44	
	10	0.48	0.35	0.21	-0.03	0.18	0.41	0.46	0.02	0.28	0.53	0.51	
	11	0.67	0.27	0.54	0.14	0.30	0.60	0.54	0.35	0.52	0.58	0.66	

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Las preguntas que tuvieron las correlaciones más altas se muestran en la *tabla 2*.

Tabla 2

Preguntas con mayor correlación

Comunicación	Desempeño
¿La comunicación en el departamento es fluida y clara?	¿Mis habilidades y capacidades laborales son aprovechadas?
	¿En mi departamento se planean las actividades para su ejecución?
	¿En el departamento se cumplen los objetivos planteados?
¿Tu jefe comunica cómo tu equipo de trabajo contribuye al beneficio del cliente interno y externo?	¿En mi departamento se promueve el trabajo en equipo?
	¿Recibo retroalimentación de las actividades que realizo?

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Las preguntas del cuestionario acerca de comunicación que contribuyen más en el desempeño laboral son las mencionadas en la *tabla 2* del lado izquierdo, y la mayor contribución se realiza a las preguntas del lado derecho referente a desempeño laboral.

La empresa es una agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une.

La comunicación es un fenómeno que se debe dar naturalmente dentro de la empresa, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, y es el proceso social más importante. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial en la organización. No es posible tener una empresa sin comunicación.

Es importante destacar que dentro de una entidad debe fluir una adecuada comunicación entre los colaboradores, jefes y subordinados, para lograr un mayor desempeño laboral e incrementar la eficacia de las tareas asignadas, así como innovar y mejorar la motivación en el trabajo.

Dentro de la empresa los colaboradores deben realizar las actividades alineadas con el puesto que ocupan. El empleado sabe que ha sido contratado para cumplir labores específicas para la posición que desempeña y la empresa espera de que ellos realicen con los estándares de calidad esperados y en el tiempo estimado, pues de la sumatoria de desempeños de cada uno de los colaboradores de la empresa depende el logro de los objetivos organizacionales.

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

Propuestas

Para mejorar la comunicación dentro de la empresa, hay que establecer un proceso efectivo de comunicación en el que participen todos los colaboradores, aprovechando que la mayoría son jóvenes y que se puede mejorar el entusiasmo en la organización e incrementar la motivación para realizar el trabajo en tiempo y forma.

La comunicación debe ser entendida y comprendida en todos los niveles así pues se debe tomar en cuenta el nivel de educación, ya que es heterogéneo, de acuerdo a la encuesta hay colaboradores con grado de educación primaria hasta licenciatura, también hay que tomar en cuenta que existen personas con y sin experiencia, estos dos factores afectan a la comunicación ya que la información debe ser transmitida de forma que sea completamente entendida.

El desempeño deberá ser resultado del proceso de comunicación que se tenga dentro de la empresa y cómo cada uno de los colaboradores interactúa para interrelacionarse y obtener un objetivo en común, siendo este la mejora en el desempeño laboral.

Para la comunicación de información general debe tenerse en cuenta los siguientes puntos:

El mensaje debe:

- Contener información clara y con lenguaje común con el que se asegure que será entendido por cualquier colaborador que reciba la información.
- Manejar el canal adecuado, de acuerdo a la información que se transmitirá.

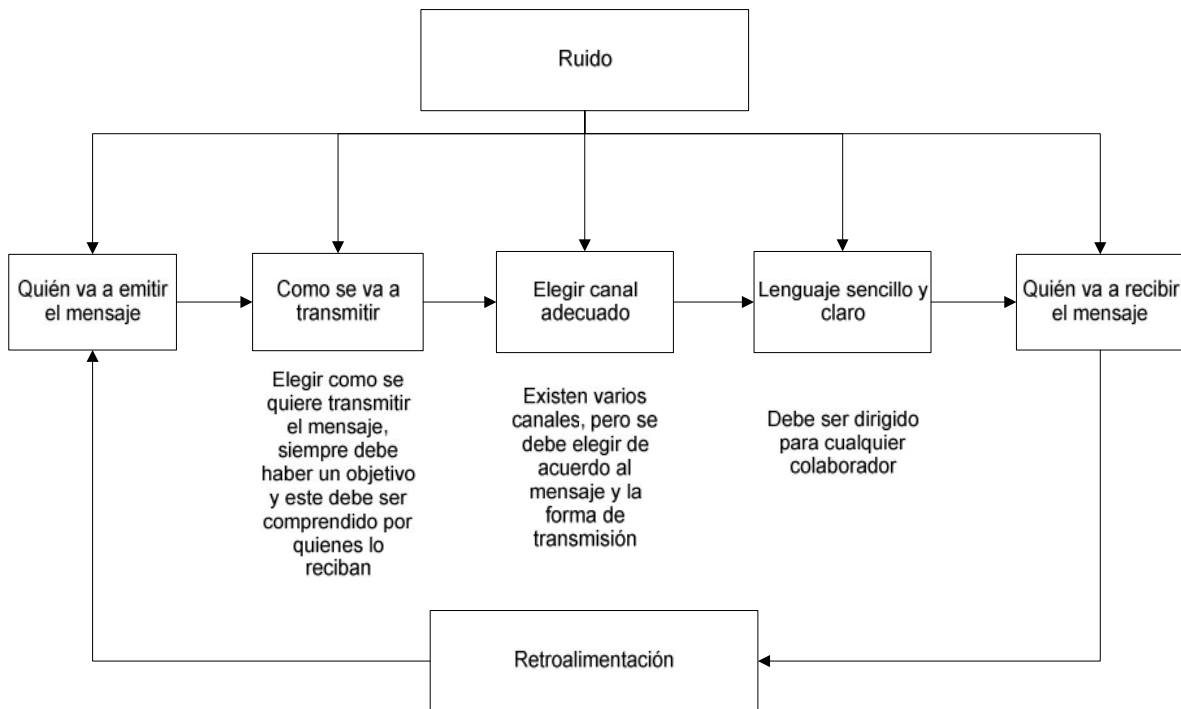
Emisor debe:

- Asegurarse que el mensaje haya sido entendido y comprendido por el receptor, mediante la retroalimentación que se reciba.
- Dependiendo de la información, puede preguntarse al emisor que repite el mensaje para comprobar que se ha entendido y asegurarse que se ejecutará de forma correcta.

Receptor debe:

- Asegurarse de dar retroalimentación al emisor del mensaje.

Para establecer un proceso de comunicación dentro de la empresa y siguiendo el esquema descrito por Chiavenato, se resume que el proceso dentro de la organización puede modelarse como se muestra:



Quien emita el mensaje deberá analizar quien será el receptor, que quiere transmitir, el objetivo y como lo va a transmitir, de esta forma evitar ruido durante la comunicación.

Actualmente se pueden utilizar muchos canales y maneras de transmitir los mensajes, sin embargo las más eficaces serán aquellas en las que se logra el objetivo de la comunicación.

Es importante recordar que en el proceso de comunicación la retroalimentación es fundamental para corroborar que el mensaje ha sido transmitido y entendido, también sirve para mejorar la comunicación, así como la forma en que se transmite el mensaje.

La comunicación horizontal entre pares fomenta el trabajo en equipo; la comunicación de jefe a subordinado, incrementa el desempeño laboral; la comunicación de subordinado a jefe mejora la comunicación y la retroalimentación; con la suma de lo anterior se mejora la motivación y entusiasmo dentro del departamento. Si esta política se propaga todos los departamentos incrementarían su desempeño y se mejoraría la relación interdepartamental.

Para las reuniones es importante fijar objetivos, establecer actividades a realizar y medir el cumplimiento de las mismas. Establecer horarios de inicio y fin de reunión y sanciones en caso de incumplir alguna regla dentro de la reunión incluyendo la falta de información. Lo anterior se establece para implementar disciplina y orden dentro de una reunión laboral.

Se deben establecer indicadores que midan el desempeño de la empresa, éstos deben aplicarse de forma individual a cada colaborador, es importante medir el desempeño por departamento y analizar las causas cuando exista un desempeño fuera del objetivo.

Conclusiones

El proceso de comunicación es vital para las relaciones humanas, así como para la empresa. No se puede establecer, implementar y mejorar si no existe una comunicación clara y fluida dentro de la empresa, por lo cual la comunicación tiene que ser eficiente.

El desempeño laboral depende de la efectividad del proceso de comunicación que se tenga implementado en la organización, es cierto que las empresas se olvidan con el tiempo de salvaguardar la comunicación interna ya que no es un bien tangible, sin embargo tiene impacto en el capital humano y con ello en la rentabilidad de la empresa, por lo cual establecer un proceso de comunicación eficiente y productivo es de vital importancia para la organización.

En la encuesta se demuestra que la comunicación y desempeño laboral están íntimamente relacionados, por lo cual es importante erradicar el problema de la comunicación y concientizar a cada uno de los colaboradores de la importancia de una comunicación clara para tener la información completa y poder tomar decisiones.

No es suficiente con tener tecnología de información, sino que es necesario capacitar al personal para su uso y difusión de la misma, así como es importante involucrar a los colaboradores para que tengan sentido de pertenencia y responsabilidad de realizar tareas asignadas.

Es importante establecer en las reuniones el objetivo y las actividades a realizar, implementar disciplina y reglamentos para que sean respetados.

Motivar a los colaboradores e impulsarlos a realizar proyectos donde se pueda tener desarrollo profesional.

Referencias

- Araujo, M. C. (2010). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Caracas: Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo.
- Arias Galicia, F. (2001). *Administración de recursos humanos para el alto Desempeño*. México: Editorial Trillas.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: McGraw – Hill.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*.
- Caneloro Prati, V. L., & Rincón Murillo, R. A. (2004). *Desempeño Laboral explicado desde la Teoría de las Competencias y la Teoría de la Revolución de las Fortalezas*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello "Facultad de ciencias económicas y sociales".
- Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas*. Buenos Aires: Facultad Regional Concepción del Uruguay. Universidad Tecnológica Nacional.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. In I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

EcuRed. (2015, Febrero 2). Retrieved from

http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

Fernández Collado, C. (1999). *La comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

Galeano, E. (1988). *Modelos de comunicación*. Ediciones Macchi.

García, M. (Año 2 Num. 9). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista proyecciones.*, 3.

Hall, R. H. (1996). *Organizaciones Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Homs, Q. (1998). *La comunicación en la Empresa*. Mexico: Grupo Editorial Iberoamérica.

Martínez de Velasco, A. y. (2006). *Comunicación Organizacional*. México: Trillas.

Pasquali, A. (1978). *Comprender la Comunicación*. Monte Ávila Editores.

Pease, A. y. (2006). *El lenguaje del cuerpo: cómo interpretar a los demás a través de sus gestos*. Editorial Amat.

Perez van Morlegan, L., & Ayala, J. C. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson.

- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium / Ciencias Gerenciales*, pp. 32 - 48.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Romero Jiménez, F. (2008). *El Proceso Comunicativo en la Observación del Participante*. México: Instituto Politécnico Nacional Secretaría de Investigación y Posgrado.
- Schramm, W. (1953). How Communication Works. In *The Process and Effects of Mass Communication*. University of Illinois Press.
- Stoner, J., & Freeman, R. E. (1996). *Administración*. Mexico: Editorial Pearson.
- Uría Calderón, D. E. (2011). *El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelasia Ltda. de la ciudad de Ambato*. Ambato-Ecuador: Universidad técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Weaver, C. S. (1948). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.

APENDICE

5. ¿La comunicación promueve el cumplimiento de los objetivos?	A	B	C	D	E
6. ¿Recibo retroalimentación cuando comunico un mensaje?	A	B	C	D	E
7. ¿Me convocan a reuniones informativas?	A	B	C	D	E
8. ¿La comunicación en el departamento es fluida y clara?	A	B	C	D	E
9. ¿En las reuniones de trabajo se cumplen con los objetivos planteados?	A	B	C	D	E
10. ¿La comunicación fomenta la cultura y valores?	A	B	C	D	E
11. ¿Mi jefe comunica cómo mi equipo de trabajo contribuye al beneficio del cliente interno y externo?	A	B	C	D	E
12. ¿Recibo retroalimentación de las actividades que realizo?	A	B	C	D	E
13. ¿He tenido la oportunidad de participar en proyectos que me permitan alcanzar éxitos profesionales?	A	B	C	D	E
14. ¿Mis habilidades y capacidades laborales son aprovechadas?	A	B	C	D	E
15. ¿Cuento con el equipo y recursos necesarios para desempeñar mi trabajo?	A	B	C	D	E
16. ¿Las actividades que realizo, se logran en el horario de trabajo establecido?	A	B	C	D	E
17. ¿En mi departamento se planean las actividades para su ejecución?	A	B	C	D	E
18. ¿El trabajo de los demás me ayuda en mi desempeño?	A	B	C	D	E
19. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño en el departamento?	A	B	C	D	E
20. ¿Se toman en cuenta las ideas que se aportan?	A	B	C	D	E
21. ¿En el departamento se cumplen los objetivos planteados?	A	B	C	D	E
22. ¿En mi departamento se promueve el trabajo en equipo?	A	B	C	D	E