



# **UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniero de Empresas**

**Tema: “La Comunicación Interna y su efecto en el  
Desempeño Laboral de la Institución SECAP de Ambato”**

**Autor: Leonardo Alejandro Fiallos Núñez**

**Tutor: Ing. César Guerrero.**

**AMBATO – ECUADOR**

**Noviembre - 2012**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Ing. César Guerrero

CERTIFICA:

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación referente al “**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA INSTITUCIÓN SECAP DE AMBATO**”, efectuado por el Señor Leonardo Alejandro Fiallos Núñez. Egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato (UTA), considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a evaluación de jurado examinador que el consejo de tesis designe.

Ambato, Octubre del 2012

---

Ing. César Guerrero

TUTOR

### **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Leonardo Alejandro Fiallos Núñez, expreso que las opiniones, ideas, análisis, interpretaciones, comentarios y demás aspectos relacionados con el efecto de una comunicación interna en el desempeño laboral de la institución “SECAP” de Ambato, son de exclusiva responsabilidad del autor.

---

Sr. Leonardo A. Fiallos N.

C.I. 180349327-7

AUTOR

## **DERECHOS DEL AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Sedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis con fines de defunción pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

---

Sr. Leonardo A. Fiallos N.

C.I. 180349327-7

AUTOR

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo Investigativo, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F \_\_\_\_\_  
Ing. Jorge Jordán

F \_\_\_\_\_  
Lcdo. Méntor Córdova

Ambato, Noviembre del 2012

## **DEDICATORIA**

Dedico con cariño y amor a mis queridos padres Luis y María, como a mi estimado hermano Alex, quienes me han brindado todo su apoyo incondicional en cada instante de mi vida, inculcándome valores para seguir siempre en el camino del bien, humildad, trabajo, perseverancia y constancia en todos los ámbitos para alcanzar las metas planteadas, logrando así la culminación de este valioso triunfo que no es solo mío sino en gran parte es de ellos.

Sr. Leonardo A. Fiallos N.

## **AGRADECIMIENTO**

El don máspreciado que Dios nos ha dado es el valor de la gratitud, por esta razón quiero traducir en palabras los latidos de mi corazón, expresando el profundo e imperecedero sentimiento de gratitud a todas las personas quienes de alguna manera tuvieron que ver en el desarrollo del presente trabajo de investigación, que mejor reconocimiento a sus enseñanzas e inquietudes sino el compromiso serio de dar el desarrollo ético y profesional a la formación académica adquirida.

Sr. Leonardo A. Fiallos N.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Portada</b> .....	<b>i</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b> .....	<b>iii</b>
<b>DERECHOS DEL AUTOR</b> .....	<b>iv</b>
<b>APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA I</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2.3 PROGNOSIS</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2.4 Formulación del Problema</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2.5 Interrogantes</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 OBJETIVOS</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4.1 General</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4.2 Específicos</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>10</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.</b> .....	<b>12</b>



<b>2.2.2 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.4 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.5 FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3. FUNDAMENTACION LEGAL.....</b>	<b>14</b>
<b>2.4.-CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....</b>	<b>19</b>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4. Definición de Categorías .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4.1 Administración.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4.3 Comunicación organizacional .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4.4 Comunicación interna .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4.4.1 Objetivos y funciones .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.3 Canales .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.3.1Comunicación formal .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.3.2 Comunicación informal.....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.4 Tipos Comunicación Interna.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.4.1.1 Función de la Comunicación descendente .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.4.2 Comunicación ascendente .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.4.3 Comunicación horizontal .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.4.3.1Objetivos de la Comunicación Interna Horizontal.....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.4.5 El proceso de comunicación interna.....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.6 Medios o mecanismos de comunicación .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4.6.1Comunicación oral .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4.6.2 Comunicación escrita .....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.6.3 Comunicación electrónica .....</b>	<b>35</b>
<b>Variable dependiente.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.1 Administración del talento humano .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.2 Clima organizacional .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.3 Evaluación de desempeño .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4.4 Desempeño Laboral .....</b>	<b>38</b>

2.4.4.1 Ausentismo .....	39
2.4.4.2 Rotación de personal .....	39
2.4.4.3 Capacitación.....	40
2.4.4.4 Motivación.....	41
2.4.4.5 Incentivos .....	42
2.4.4.6 Eficiencia y eficacia .....	43
2.5 HIPOTESIS .....	44
2.6 VARIABLES.....	44
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>45</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>45</b>
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION .....	45
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACION .....	46
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESIGACIÓN .....	47
3.4 Población y Muestra .....	48
3.4 Operacionalización de variables .....	49
3.6.1 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	52
3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	54
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>55</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....</b>	<b>55</b>
4.1 Análisis de resultados.....	55
4.1.1 Interpretación de datos .....	56
4.2 Verificación de la hipótesis .....	70
4.3.6 conclusión.....	75
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>76</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>76</b>
5.1 Conclusiones .....	76
5.2 Recomendaciones.....	78
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>80</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>80</b>

<b>6.1 Datos informativos .....</b>	<b>80</b>
<b>6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>81</b>
<b>6.4. OBJETIVOS .....</b>	<b>84</b>
<b>6.4.1. Objetivo General .....</b>	<b>84</b>
<b>6.4.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>84</b>
<b>6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....</b>	<b>84</b>
<b>6.6 Fundamentación científica técnica.....</b>	<b>86</b>
<b>6.7 Metodología (modelo operativo) .....</b>	<b>97</b>
<b>6.7.1.6 Políticas institucionales .....</b>	<b>100</b>
<b>6.7.1.6 UBICACIÓN SECTORIAL .....</b>	<b>101</b>
<b>6.7.1.8 Estrategias a utilizar por la Dirección.....</b>	<b>105</b>
<b>6.7.1.8.1.1.Modelo propuesto por la Agenda de Reuniones de trabajo.....</b>	<b>107</b>
<b>6.7.1.8.1.2 Modelo propuesto de Memorándum .....</b>	<b>110</b>
<b>6.7.1.8.2 Estrategias a emplear por parte de los Jefes Departamentales .....</b>	<b>111</b>
<b>6.7.1.8.2.1 Modelo propuesto para Informe de actividades .....</b>	<b>113</b>
<b>6.7.1.8.4.1 Modelo propuesto para cartas institucionales .....</b>	<b>116</b>
<b>6.7.1.8.3 Estrategias a utilizar para los demás servidores públicos. ....</b>	<b>117</b>
<b>6.7.1.8.3.1 Modelo propuesto para Tablón de Anuncios.....</b>	<b>119</b>
<b>6.7.1.8.3.2 Modelo propuesto para publicaciones internas .....</b>	<b>122</b>
<b>6.7.1.8.4.1 Modelo Propuesto para email.....</b>	<b>125</b>
<b>6.7.1.8.4.1 Modelo propuesto de Videoconferencias .....</b>	<b>129</b>
<b>6.7.1.8.5.1 Modelo propuesto para capacitación de entrenamiento y desarrollo personal (Training).....</b>	<b>132</b>
<b>6.7.1.8.5.2 Modelo de un curso de sistema de control de comunicación interna modalidad virtual Elearning .....</b>	<b>133</b>
<b>6.7.1.8.5.3 Modelo de un taller de redacción de informes y comunicación .....</b>	<b>134</b>
<b>6.7.1.8.5.4 Modelo Propuesto para capacitación de Relaciones Humanas.....</b>	<b>137</b>
<b>6.7.1.8.9 Cronograma de ejecución de las estrategias.....</b>	<b>141</b>
<b>6.8 Administración de la propuesta .....</b>	<b>142</b>

<b>6.9 Previsión de la evaluación.....</b>	<b>143</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>148</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1.1.1 Canales o medios de Comunicación Formal.....	56
Tabla 4.1.1.2 Canales o Medios de Comunicación Informal.....	57
Tabla 4.1.1.3 Instrucciones para conocer las actividades .....	58
Tabla 4.1.1.4 Información acerca de cambios y prioridades de trabajo.....	59
Tabla 4.1.1.5 Comunicación interna de tipo ascendente.....	60
Tabla 4.1.1.6 Comunicación interna de tipo descendente.....	61
Tabla 4.1.1.7 Comunicación interna de tipo horizontal.....	62
Tabla 4.1.1.8 Trabajo en equipo, clima y comunicación de confianza .....	63
Tabla 4.1.1.9 Relaciones laborales.....	64
Tabla 4.1.1.10 Formación académica y experiencia .....	65
Tabla 4.1.1.11 Programa de incentivos .....	66
Tabla 4.1.1.12 Charlas de motivación.....	67
Tabla 4.1.1.13 Capacitación.....	68
Tabla 4.1.1.14 Evaluar desempeño individual y colectivo .....	69
Tabla 4.3.4.1 (Frecuencias observadas) .....	73
Tabla 4.3.4.2 (Frecuencias esperadas) .....	73
Tabla 4.3.5.1 Cálculo del Chi - Cuadrado ( $X^2$ ).....	74
Tabla 6.7.1 .7.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	103
Tabla 6.7.1.8.1.1 (Reunión de trabajo).....	106
Tabla 6.7.1.8.1.2 (Memorándums).....	109
Tabla 6.7.1.8.2.1 (Informe de actividades) .....	112
Tabla 6.7.1.8.4 (Carta institucional).....	115
Tabla 6.7.1.8.3.1 (Tablón de anuncios).....	118
Tabla 6.7.1.8.3.2 (Publicaciones internas) .....	121
Tabla 6.7.1.8.5.1 (Training y e-learning).....	131
Tabla 6.7.1.8.5.4 (Capacitación de relaciones humanas y comunicación) .....	136
Tabla 6.7.1.8.6 Eventos de integración cultural en la institución. ....	138
Tabla 6.7.1.8.7 Programa de incentivos .....	139
Tabla 6.7.1.8.8 Presupuesto .....	140
Tabla 6.7.1.8.9 Cronograma de ejecución de las estrategias .....	141

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.4.1 Variable independiente: Comunicación interna.....	20
Gráfico 2.4.2 Variable dependiente: Desempeño laboral .....	21
Grafico 2.4.5 El proceso de comunicación interna .....	34
Gráfico 2.4.4.4 Motivación: Pirámide de Maslow .....	42
Grafico N° 4.1.1.1 Medios o canales de Comunicación Formal.....	56
Grafico N° 4.1.1.2 Medios o canales de Comunicación Informal .....	57
Grafico N° 4.1.1.3 Instrucciones para conocer las actividades.....	58
Grafico N° 4.1.1.4 Información acerca de cambios y prioridades de trabajo .....	59
Grafico 4.1.1.5 Comunicación interna de tipo ascendente.....	60
Grafico 4.1.1.6 Comunicación interna de tipo descendente.....	61
Grafico 4.1.1.7 Comunicación interna de tipo horizontal.....	62
Grafico 4.1.1.8 Trabajo en equipo, clima y comunicación interna de confianza.....	63
Grafico 4.1.1.9 Relaciones laborales.....	64
Grafico 4.1.1.10 Formación académica y experiencia .....	65
Grafico 4.1.1.11 Programa de incentivos.....	66
Grafico 4.1.1.12 Charlas de motivación.....	67
Grafico 4.1.1.13 Capacitación.....	68
Grafico 4.1.1.14 Evaluar desempeño individual y colectivo .....	69
Gráfico 4.3.5.1 del Chi- Cuadrado .....	75
Grafico 6.7 Metodología (modelo operativo) .....	97
Gráfico 6.7.1.6 Ubicación sectorial.....	101

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.4.2.1.2 Funciones y objetivos de la Comunicación interna.....	26
Cuadro 2.4.3 Canales de Comunicación Formales .....	27
Cuadro 2.4.3.2 Comunicación informal .....	28
Cuadro 3.4 Población y muestra .....	49
Cuadro 3.4.1 MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLE .....	50
Cuadro 3.4.2 Variable Independiente: Desempeño Laboral .....	51
Cuadro 3.6.1 Plan de recolección de información .....	52
Cuadro 3.6.2 Plan de recolección de información .....	53
Cuadro 6.7.1 .7 ANÁLISIS FODA .....	102
Cuadro 6.7.1.8.1 Reuniones de trabajo. ....	105
Cuadro 6.7.1.8.1.2 Memorándum interno .....	108
Cuadro 6.7.1.8.2 Informe de actividades .....	111
Cuadro 6.7.1.8.2.2 Carta institucional.....	114
Cuadro 6.7.1.8.3.1 Tablones de anuncios .....	117
Cuadro 6.7.1.8.3.2 Publicaciones internas .....	120
Cuadro 6.7.8.4.1 e-mail.....	123
Cuadro 6.7.1.8.4.2 Boletín virtual.....	126
Cuadro 6.7.1.8.4.3 Videoconferencias .....	128
Cuadro 6.7.1.8.5.1 Training y e-learning .....	130
Cuadro 6.7.1.8.5.4 Capacitaciones de Relaciones Humanas .....	135
Cuadro 6.8 Administración de la propuesta .....	142
Cuadro 6.9.1Previsión de la evaluación.....	143

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La institución SECAP de Ambato de acuerdo a su ley constitutiva es una Institución adscrita al Ministerio de Relaciones Laborales, con autonomía técnicas, administrativa y financiera, cuya finalidad es la capacitación y formación de mano de obra calificada y de mandos medios para los sectores industriales y de comercio y servicios; ha jugado un papel preponderante al repotenciar talleres y laboratorios de este centro, permitiendo satisfacer de mejor manera a los estudiantes de los servicios que ésta presta. La presente investigación se enfocó en realizar un amplio análisis del desarrollo organizacional de la institución, con el fin de establecer acciones estratégicas de comunicación interna para mejorar de una manera exitosa el desempeño laboral de cada uno de los funcionarios para que el ambiente sea de armonía ,compañerismo, razón por la cual se ha decidido revisar el proceso que se está dando en la institución en cuanto a este tema, para conocer que canales utilizar y tomar las medidas correctivas necesarias, procurando siempre el bienestar de los funcionarios .

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los funcionarios de la institución indican que es importante corregir aspectos tales como: canales de comunicación formal, los tipos de comunicación, el trabajo en equipo, un programa de incentivos y capacitación.

Así la propuesta resultante de la investigación para identificar y diseñar un plan de comunicación interna dirigido a los miembros de la institución, a través de canales formales como: reuniones de trabajo, memorándums, tablón de anuncios, publicaciones internas, correo electrónico en sus diversos usos de aplicación; estrategias de capacitación e integración cultural y programas de incentivos, siendo estas actividades encaminadas a facilitar la comunicación interna de la forma esperada por la dirección y funcionarios de la institución SECAP de Ambato y de esta manera mejorar el desempeño laboral de los mismos.

### **PALARAS CLAVES:**

Comunicación interna, Canales, Desempeño laboral, Ambiente, Capacitación Incentivos, Trabajo en Equipo, Desarrollo Organizacional.



## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como propósito desarrollar un Plan de Comunicación interna, basado en la implementación de canales de comunicación formal que faciliten la interacción entre el personal, mejorando de esa manera el desempeño laboral por medio de estrategias como son de capacitación, entrenamiento y desarrollo personal, integración cultural y programas de incentivos para los funcionarios de la INSTITUCIÓN SECAP DE AMBATO;

El presente trabajo investigativo contempla el siguiente esquema:

Capítulo I.- se detalla el tema de la investigación, se plantea el problema, la contextualización en el entorno, se establece el análisis crítico, la prognosis, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación.

Capítulo II.- se encuentra los antecedentes investigativos, la Fundamentación filosófica, Fundamentación teórica en base a las variables de estudio, se señala la hipótesis, así como la variable independiente y dependiente.

Capítulo III.- hace referencia a la metodología de la investigación, señalando la modalidad, los niveles o tipos, la población y muestra, se realiza la operacionalización de las variables, se estructura las técnicas de recolección de información y su procesamiento.

Capítulo IV.- se detalla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el levantamiento de la información, se establece la verificación de la hipótesis.

Capítulo V.- luego que han sido analizados e interpretados los datos, se emiten conclusiones del estado actual de la institución y recomiendan soluciones para tomar los correctivos y eliminar los problemas encontrados.

Capítulo VI.- se detalla la propuesta, datos informativos, objetivos y las estrategias a desarrollar en el plan de comunicación interna para mejorar el desempeño laboral, así como también la administración de la propuesta y la evaluación.

## **EL PROBLEMA I**

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

La Comunicación Interna y su efecto en el Desempeño Laboral de la Institución SECAP de Ambato.

### **1.2. EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

##### **Contexto macro**

En la mayoría de las organizaciones latinoamericanas la comunicación interna esta función se ubica formalmente en las áreas de Recursos Humanos. Pero también, como vimos, cada área de trabajo está emitiendo comunicaciones internas al resto de la organización a través de la dimensión interpersonal, y cada líder hace lo propio desde la dimensión personal. Esta última mirada también puede aplicarse a cada integrante de la organización.

De una u otra manera, todos hacemos comunicación interna. Cada servidor público, al codificar, decodificar y recodificar mensajes, construye (o destruye) el futuro de la organización. Por ende, cuando hacemos comunicación interna estamos ayudando a construir (con un presente estratégico) un mejor futuro para la organización y para cada uno de sus integrantes.

Cada una de las dimensiones de la comunicación interna trasciende a la sociedad a través de los propios integrantes de la organización: al llevar a su casa la revista interna, compartiendo afuera las conversaciones laborales, actuando socialmente con los mismos pensamientos, actitudes y valores aprehendidos en el trabajo. **Manuel Tessi Dial Centro de Comunicación interna para América Latina (22-04-2009: Internet).** **<http://xialcomunicacion.blogspot.com/2009/04/que-hacemos-cuando-hacemos-comunicacion.html>**. Hora 21: 44

En América Latina cuarenta estudiantes de comunicación de la Universidad Sergio Arboleda liderados por el asesor en comunicación interna Jorge Aguilera, realizaron entre marzo y julio una encuesta vía Internet a cerca de 210 empresas.

La comunicación interna ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor propiciando un clima de confianza y motivación y hace que la empresa sea más competitiva y rentable; en un promedio de 32 empresas encuestadas por país desde México hasta Argentina y Chile pasando por su puesto por El Salvador, Venezuela y Colombia, la encuesta permite establecer que entre un 80 y 100 % de los problemas de gestión en las empresas han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes.

**Jorge Aguilera y Geovanny Orjuela – Imagen People investigación y estrategia de comunicación (24-01-2008: Internet).** **Consultores de Comunicación organizacional.** **<http://comunicacioninternayclima.blogspot.com/2008/01/cmo-est-la-comunicacin-interna-en.html>**. Hora 12: 14

### **Contexto meso**

En el Ecuador la comunicación organizacional interna refleja un buen trabajo, ya que toda institución ha presentado o presenta problemas en el desarrollo de sus actividades. Las falencias que se presentan en el trabajo y mucho más, ante los usuarios, son un síntoma de falta de organización interna. Las actividades no están designadas o creadas según una secuencia con sus respectivos responsables, sino cada área trabaja según sus prioridades e intereses.

Ante todo, quienes deben dominar el manejo de los procesos son los directivos de cada área, quienes, a su vez, enseñan a su equipo. Para tener una sincronización armónica, es necesario que sus directivos acuerden procesos y todos los integrantes de las áreas trabajen en base a los mismos.

No está bien que se emita comentarios de crítica entre colaboradores y mucho menos entre los directivos, ya que no refleja profesionalismo de su parte y en sí de la organización. Antes de emitir un comentario preguntémonos, ¿es quizá mi responsabilidad?

**<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-comunicacion-interna-refleja-un-buen-trabajo-291323.html>. (17-03-2008) hora| 00:00**

### **Contexto micro**

En la provincia del Tungurahua ahora nos encontramos inmersos en una nueva etapa, donde las instituciones imponen sus reglas y hace emerger nuevas necesidades relacionadas con la comunicación, y de esta manera utilizar los canales adecuados para que la información sea fluida, clara y precisa; y así optimizar el tiempo y los recursos que poseen las mismas.

El SECAP matriz Ambato viene prestando su contingente desde el 3 de abril de 1975, brindando Formación y Capacitación Profesional al Talento Humano, tanto del sector formal de la producción como a los grupos de atención prioritaria.

La Institución de Servicio de Capacitación profesional SECAP de Ambato busca incorporar en su equipo de trabajo de elementos de comunicación interna en la actividad laboral cotidiana, unida a una apuesta firme desde los más altos niveles de la dirección, son premisas básicas que se complementan con un soporte tecnológico adecuado y proporcionado a nuestros objetivos, junto a una preparación del entorno social donde se va a desarrollar; de esta manera proporcionar que todos los servidores públicos reciban información confiable y oportuna sobre la institución con el propósito de facilitar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización contribuyendo a fortalecer el clima y cultura organizacional, y por ende el desempeño laboral de cada uno de los funcionarios para que sus actividades laborales cotidianas sean eficientes.

### **1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO**

Para llevar a cabo el análisis crítico procederemos a realizar el árbol de problemas que nos va a permitir determinar claramente las causas y efectos que derivan en el desempeño laboral del personal del SECAP de Ambato. (Véase anexo 1)

La inadecuada Comunicación Interna de los servidores públicos del SECAP de Ambato, se dan por las siguientes causas porque se generan conflictos laborales, bajo sentido de pertenencia del funcionario con la institución, por la inadecuada información de las decisiones y resoluciones tomadas por la dirección y a su vez porque existe escasez de trabajo en equipo en dicha institución.

La prioridad es que este grupo de servidores públicos tengan una eficaz comunicación interna y que trabajen en equipo, es decir que cada uno de ellos desarrolle habilidades y destrezas para obtener una mejor información acerca de las metas establecidas dentro del SECAP de Ambato. Muchas de las veces el desempeño laboral en los funcionarios se dan por no mantener un compromiso dentro del ambiente de trabajo como al límite de involucrarse, que un determinado empleado pueda entregarse al máximo en servicio

de los propósitos del SECAP de Ambato y que el tiempo que se le dedique sea el óptimo para lograr los objetivos y metas que tenga la organización.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

De no tener una adecuada comunicación interna en la Institución SECAP de Ambato, es sumamente preocupante pues repercute en un inadecuado funcionamiento organizacional, que impedirá al personal desarrollar con normalidad sus funciones, es decir, incidirá el ambiente laboral inadecuado, carencia de motivación y participación del personal, mal entendido y rumores, provoca descoordinación en las actividades trabajo y esto hace que se dificulte alcanzar las metas respectivas.

Por tal razón es de vital importancia inadecuado ambiente laboral esta conllevado a las rivalidades y hace que estos funcionarios caigan en el individualismo es decir tratar de ver en su propio bienestar y no en el de los demás; ya que se denota que la comunicación interna no está bien manejada y esto hace que repercuta en los conflictos laborales de la institución y por ende al bajo desempeño laboral del personal.

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo afecta la inadecuada Comunicación Interna en el Desempeño Laboral de los servidores públicos de la Institución SECAP de Ambato?

### **1.2.5 Interrogantes**

¿Cuál serían los mecanismos para reducir los obstáculos en la comunicación interna de la institución SECAP de Ambato?

¿Cuáles serían las adecuadas estrategias de comunicación que se pueda adoptar para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos del “SECAP de Ambato”?

¿Cómo se lograría mantener incentivados constantemente al personal de tal forma que esta se extienda conscientemente sobre los usuarios?

¿De qué manera se mide el desempeño laboral de los servidores públicos de la institución SECAP de Ambato?

¿De qué manera un plan de comunicación interna apropiado podría mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos de la institución SECAP de Ambato?

### **1.2.6 Delimitación del Problema**

#### **Conceptual**

**Área:** Administración

**Campo:** Talento Humano

**Aspecto:** Comunicación Interna

#### **Limite Espacial**

SECAP de Ambato se encuentra ubicado en la provincia de Tungurahua cantón Ambato en las Avenidas El Cóndor y Bolivariana, km2 vía Baños.

#### **Temporal**

Este problema será estudiado en el periodo comprendido entre abril 2012 a octubre 2012

### **1.3 Justificación**

La presente investigación se justificara por las siguientes razones:

El servicio de Capacitación Profesional SECAP es una institución adscrita al Ministerio de Relaciones Laborales con autonomía técnicas, administrativa y financiera, cuya

finalidad es la capacitación y formación de mano de obra calificada y de mandos medios para los sectores industriales, de comercio y servicios en aptitud de incorporarse al mismo y se orientarán al desarrollo de habilidades y destrezas para el eficiente desempeño de trabajos concretos y de esta manera buscar el progreso y engrandecimiento de los sectores anteriormente mencionados.

De acuerdo a las últimas tendencias administrativas e institucionales es indudablemente es el de trabajar en equipo para evitar la descoordinación de funciones y responsabilidades que en gran medida están conllevado a los conflictos y rivalidades en estas dependencias; para ello es necesario la elaboración de un plan de comunicación interna bien estructurado para que esté al alcance de todos los miembros de la institución, y con esto tiene la misma la seguridad de poder satisfacer a sus usuarios y funcionarios, y estar convencidos de que las actividades que se realicen en ella son seguras y cumplen con todas las expectativas planteadas para lo cual se requiere de una comunicación eficaz.

En las organizaciones modernas la comunicación es uno de los elementos más importantes de las culturas organizacionales, ya que dentro de las instituciones las encontramos en las interrelaciones que se presentan en el marco las actividades diarias de los funcionarios; para que éstas no se tornen rutilantes y desmotivantes.

Por tal motivo se denota que la comunicación organizacional interna es un elemento impredecible en el interior de estas instituciones para mejorar los índices de conflictos laborales, conseguir un nivel más participativo entre miembros, forzar el trabajo en equipo y a integrar al talento humano como parte prioritaria de la institución para que estos se comprometan a la consecución de los objetivos establecidos por la misma.

El SECAP de Ambato al contar con un Plan de Comunicación Interna deficiente, está dejando a la deriva un sector estratégico para mejorar el desempeño institucional lo que repercute en los conflictos laborales, desatendiendo los canales internos de comunicación o empleándolos de buena manera lo que originan demasiada tardanza en



los procesos y en las tareas, mucha demora en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, normas y resoluciones dificultando una autentica interacción a nivel interno y coartando el desarrollo institucional.

Por tal razón es necesario capacitar al personal con respecto a la Comunicación Interna a través de conferencias audiovisuales con temas referentes a la comunicación y relaciones humanas; además procurar mejorar el ambiente organizacional y una mejor productividad de la institución que funcione de acuerdo un eficiente plan de comunicación evitando barreras y distorsiones entre funcionarios y departamentos.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General**

Diagnosticar la situación actual del sistema de comunicación interno y su influencia en el desempeño laboral de los funcionarios de la institución SECAP de Ambato.

### **1.4.2 Específicos**

- Identificar las condiciones actuales de los mecanismos de comunicación interna existentes en la Institución.
- Analizar de qué manera la mala gestión del sistema de comunicación influye en el desempeño laboral de los servidores públicos del SECAP de Ambato.
- Proponer un plan de comunicación interna apropiado para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios de la institución SECAP de Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de haber realizado varias consultas en la biblioteca se llega a establecer lo siguiente.

**AYALA, V. (2005)** *“La mala comunicación en el departamento de producción en la Industria Familia S.A incide en el bajo rendimiento del personal”*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Y se llegó a las siguientes conclusiones: la empresa ha tratado el tema de la comunicación con sus empleados, pero no con la importancia que esta se merece, incidiendo en el bajo rendimiento laboral del personal, lo cual ha permitido una baja productividad y un producto de mala calidad.

El simple hecho de elevar el nivel de comunicación intra organizacional, incide directamente sobre el rendimiento de los empleados, sobre los resultados de los proyectos que se desarrollen y sobre la productividad general de la Empresa.

**LLERENA, E. (2005)** *“La aplicación del liderazgo democrático y moral por los Administradores permitirá, una buena comunicación y motivación a los trabajadores de la Casa Musical Cristi”*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Y se ha llegado a las siguientes conclusiones: la escasa participación de los colaboradores de la Empresa, contribuye a que no exista una correcta armonía y toma de decisiones entre el gerente y los subordinados, para emprender una determinada acción.

El trabajo en equipo es deficiente y por lo tanto representa un problema para la Empresa, los objetivos no se van a cumplir como el gerente aspira, porque hay cosas que no se puede hacer solas, sino en equipo, para lograr un fin común.

**MULLO, G. (2006)** *“Diseño de un manual de funciones para mejorar el desempeño del Recurso Humano de Importadora Andina S.A.”*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

En Importadora Andina S.A. se ha tomado el diseño de un manual de funciones como una herramienta fundamental para mejorar el desempeño del recurso humano en el cual constará las funciones específicas que requiere cada puesto de trabajo, las habilidades y destrezas necesarias por los trabajadores para que desempeñen de una manera eficiente con ahorro de recursos permitiendo implantar nuevas políticas de compensación, mejorando el desempeño, ayudando a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permitiendo determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectando errores en el diseño del puesto y ayudando a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo y de esta manera ayudará a la

planificación de sus tareas, conocimiento exacto del estado de sus tareas, analizar sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante.

**ÁRIAS, L. (2005)** *“Nivel de desempeño laboral del hospital “Allí Causai” de la ciudad de Ambato y su relación con la Eficiencia y Eficacia Organizacional”*. Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Técnica de Ambato.

En el Hospital “Allí Causai” se ha tenido problemas en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo el mismo que se ha notado en función de la atención y entrega de turnos a clientes y por no haber realizado anteriormente una evaluación del desempeño que es una herramienta importante en la administración del Recurso Humano para detectar errores en el personal y corregirlos a tiempo mediante cuatro actividades básicas las mismas que son: dirigir la conducta, activar y obtener un compromiso con la acción, controlar la conducta y recompensar las conductas deseadas.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

Para la presente investigación aplicaremos el paradigma critico-propositivo; como una alternativa para la investigación social que se fundamenta en el cambio de esquemas sociales.

Es crítico porque cuestiona los esquemas sociales y es por positivo cuando la investigación no se detiene en la observación de los fenómenos sino plantea la interpretación y alternativas de solución en un clima de actividad, esto ayuda a la comprensión de los fenómenos sociales en su totalidad.

### **2.2.1 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA**

En el interior de la fundamentación ontológica está la realidad en que se encuentra la institución en cuanto la falta de comunicación interna que afecta directamente al

desempeño laboral de los servidores públicos. Este paradigma que aplicado tiene como fin de que el individuo forme su propio criterio y por medio de ello ponerlo en práctica con el único objetivo de cambiar la vida y el pensamiento de los líderes quien maneja todavía una administración tradicional.

En la actualidad se propone que las instituciones apliquen una comunicación interna a través de diferentes canales o medios como: reuniones, conferencias de capacitación , correos electrónicos de la nuevas resoluciones que va poner en marcha la institución, y que lo sigan paso para mejorar la coordinación de la actividades, y de esta manera lograr un buen ambiente de trabajo y por ende el desempeño va ser , eficiente, eficaz, efectivo para así evitar los conflictos laborales entre los servidores públicos del SECAP de Ambato

### **2.2.2 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA**

La fundamentación epistemológica habla de las relaciones entre el sujeto que conoce de la realidad del objeto de estudio, esta relación debe ir de la mano con el propósito de contribuir al cambio de la organización, para que los servidores públicos se comprometan con ella a través de una comunicación interna entre desempeño laboral.

Una comunicación interna eficaz genera una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado de los funcionarios. Si, el departamento de gestión de talento humano y desarrollo institucional del SECAP de Ambato espera obtener aumento en el desempeño laboral de sus funcionarios a optar por adecuados canales o medios de comunicación interna para lo cual debe asegurarse de que estos medio sean los correctos al momento de tomar decisiones sobre el desarrollo de las actividades autoritarias, entonces estas pasarán a ser notables para la institución.

#### **2.2.4 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA**

La fundamentación axiológica permitió tener un conocimiento más amplio de los valores que se posee al momento de realizar la investigación, la ciencia es libre de valores y objetiva, siendo un factor importante en el análisis de las estrategias de comunicación que ayudaran a los servidores públicos a un mejor desempeño en la institución.

Hay que tomar acciones que ayuden al Recurso Humano a desarrollar hábitos que favorezcan su propio crecimiento y desarrollo, para que sus relaciones sean justas y placenteras con los demás. Sobre las expectativas de la norma señalada sobre la adquisición de los logros, ya que estos actúan de manera más conceptual y figurativa y presentan una rápida evolución de las capacidades representativas y de la socialización de la conducta. Este trabajo da prioridad al desarrollo integral del ser humano basado en la práctica de valores.

#### **2.2.5 FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA**

Esta fundamentación metodológica ayudó a identificar las características del problema objeto de estudio, y permitió el enriquecimiento y perfeccionamiento en la medida que avanzó el estudio; así también los directivos y funcionarios se involucraron y se comprometieron en dar solución a la falta de comunicación interna que afecta el desempeño laboral en el SECAP de Ambato.

#### **2.3. FUNDAMENTACION LEGAL**

Para llevar la siguiente investigación, se ampara en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), en el Título III del Régimen Interno de Administración del Talento Humano, Capítulo I de los Deberes, Derechos y Prohibiciones.

**Artículo 22.- Deberes de los Servidores Públicos:**

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos, y más disposiciones expedidas de acuerdo con la ley,
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta ley,
- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la ley;
- e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
- f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
- g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que pueden causar daño a la administración;
- h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;
- i) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización

**Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.-** Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;

- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables; r
- j) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere enunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;
- k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;
- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;
- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;
- o) Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto. En caso de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de la jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en esta ley y en las de seguridad social;
- p) Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública;
- q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y,



**Art. 24.- Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos.-** Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente:

- a) Abandonar injustificadamente su trabajo;
- b) Ejercer otro cargo o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante el tiempo fijado como horario de trabajo para el desempeño de sus labores, excepto quienes sean autorizados para realizar sus estudios o ejercer la docencia en las universidades e instituciones politécnicas del país, siempre y cuando esto no interrumpa el cumplimiento de la totalidad de la jornada de trabajo o en los casos establecidos en la presente Ley;
- c) Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo;
- d) Privilegiar en la prestación de servicios a familiares y personas recomendadas por superiores, salvo los casos de personas inmersas en grupos de atención prioritaria, debidamente justificadas;
- e) Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza o utilizar, con este y otros fines, bienes del Estado;
- l) Percibir remuneración o ingresos complementarios, ya sea con nombramiento o contrato, sin prestar servicios efectivos o desempeñar labor específica alguna, conforme a la normativa de la respectiva institución;
- m) Negar las vacaciones injustificadamente a las servidoras y servidores públicos;

## **Capítulo VI**

### **DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.-** Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del

servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

**Art. 77.- De la planificación de la evaluación.-** El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

**Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.-** La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

**Art. 80.- Efectos de la evaluación.-** La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento. La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.

**Art. 112.- De la remuneración variable por.-** Son mecanismos retributivos variables y complementarios a la remuneración mensual unificada, derivados de la productividad del rendimiento en el desempeño del puesto, para el cumplimiento de objetivos y metas cuantificables en la consecución de productos, calidad del servicio, ventas o niveles de control, la cual constituye un ingreso complementario y no forma parte de la remuneración mensual unificada.

Para su reconocimiento se aplicará el sistema de indicadores aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales; y, se implementará única y exclusivamente en las entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas que se rigen por esta Ley, y que, en forma previa obtengan la correspondiente certificación de calidad de servicio.

#### **2.4.-CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

X= Comunicación Interna

Variable Independiente

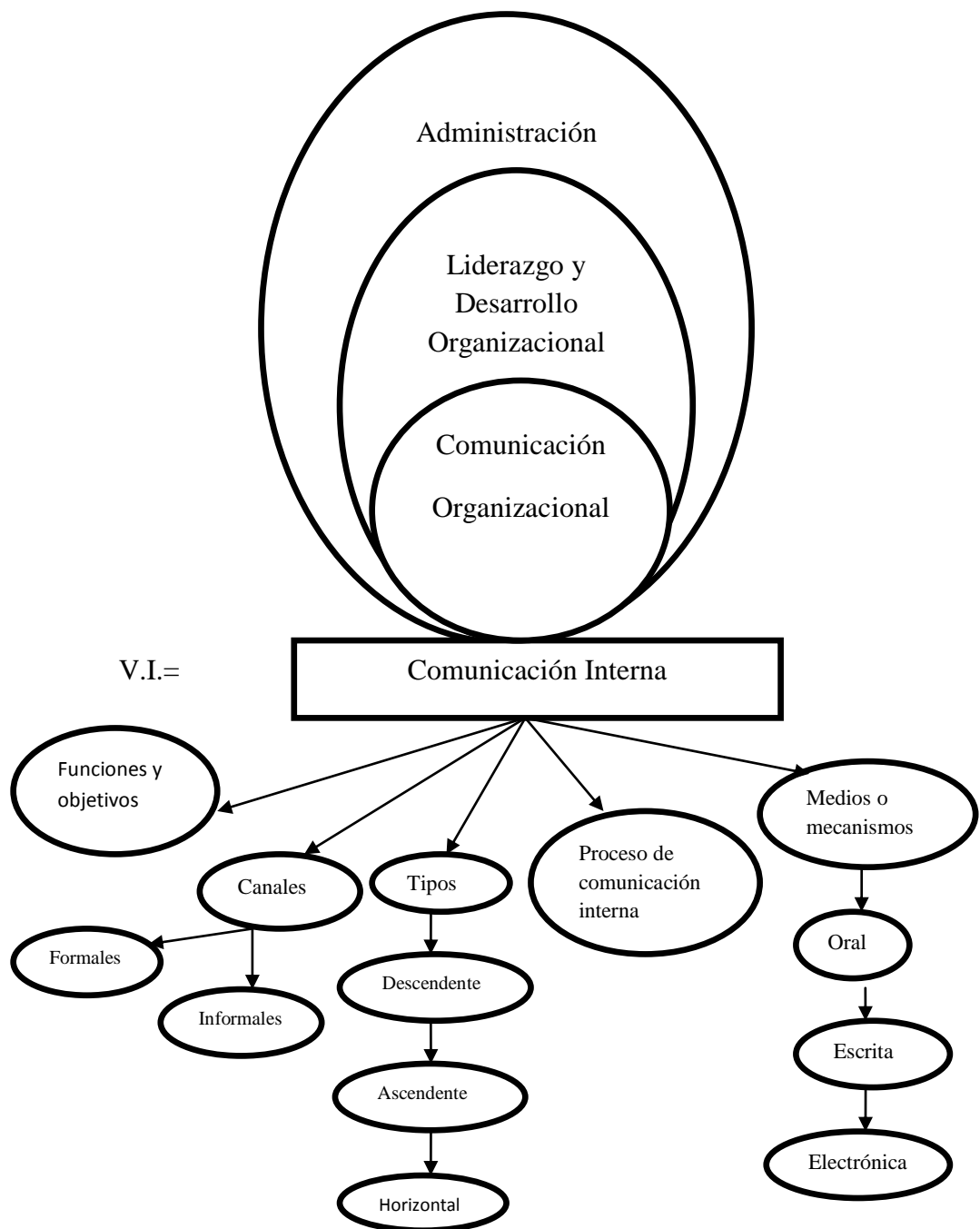
Y= Desempeño Laboral

Variable Dependiente

## 2.4.1 CATEGORIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE

### X: COMUNICACIÓN INTERNA

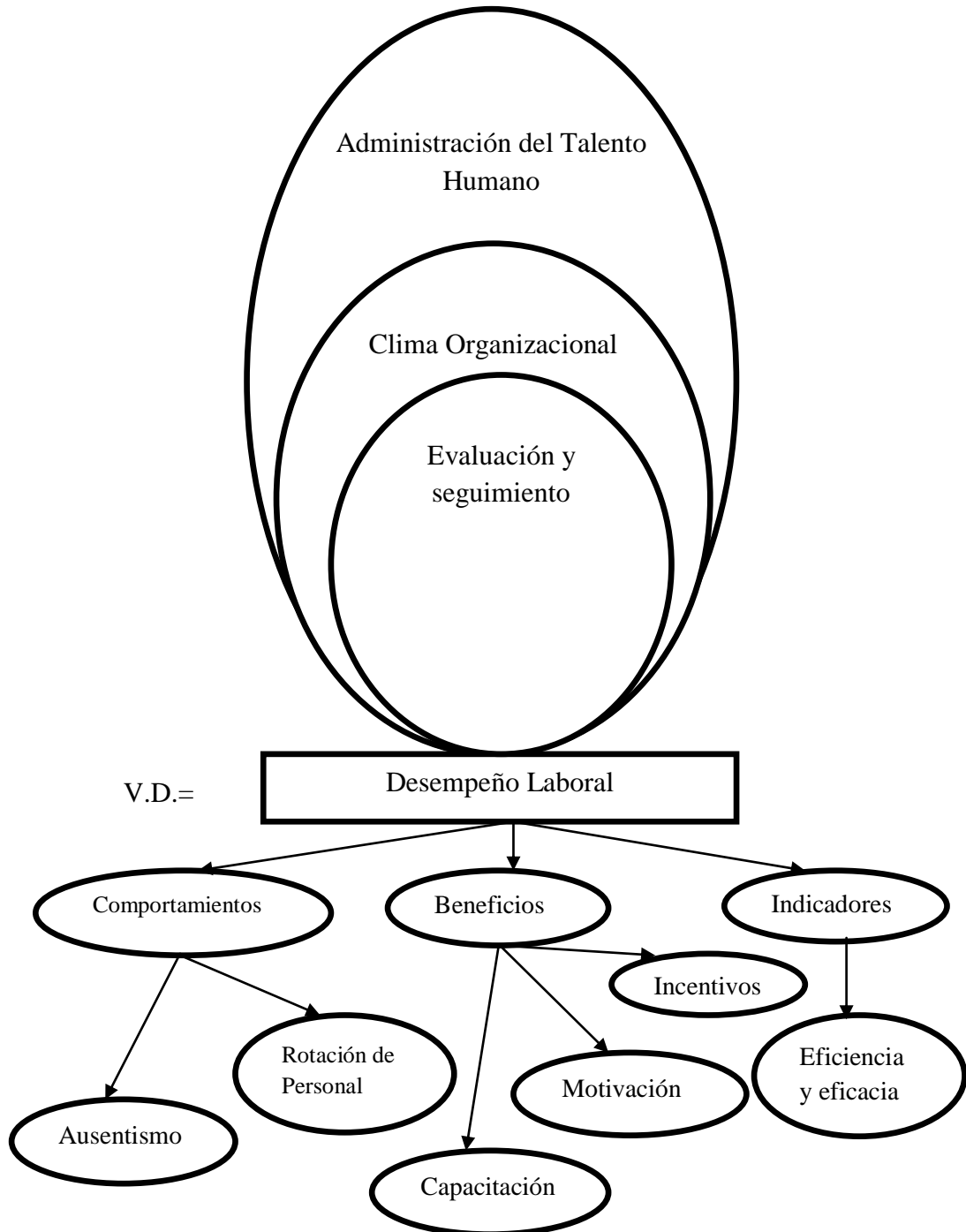
Gráfico 2.4.1 Variable independiente: Comunicación interna



## 2.4.2 CATEGORIZACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE

**Y: DESEMPEÑO LABORAL**

**Gráfico 2.4.2 Variable dependiente: Desempeño laboral**



## **VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **2.4. Definición de Categorías**

#### **2.4.1 Administración**

Robbins, Stephen y otros (2010) señalan que la administración involucre de la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es..

Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario; la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz.

Munch, Leonor (2010) Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.

#### **2.4.2 Liderazgo**

Robbins, Stephen y otros (2009) manifiesta que una vez identificado el estilo básico de liderazgo de un individuo por medio de cuestionario sobre el compañero menos preferido (CMP) es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que afirma, definen los factores situacionales claves que determinan la eficacia del liderazgo; estas son:

**Relaciones líder-miembro.**-grado de confianza en si mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder.

**Estructura de la tarea.**-grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto (es decir, si está estructurado o no).

**Poder del puesto.**- Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos y aumentos de salarios.

Sánchez, Miguel y otros (2007) Es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos. Es factor crucial que ayuda a un individuo o grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para lograrlas. Los tres elementos importantes de la definición son: la influencia, apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas.

#### **2.4.2.1 Desarrollo organizacional**

Worley, Christopher y otros (2007) El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual.

Garzón, Manuel (2005) el desarrollo organizacional aborda, entre otros muchos problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefaturas, cuestiones de identificación y destino de la institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

### **2.4.3 Comunicación organizacional**

Schermerhorn, John (2004) dice que la comunicación organizacional es el específico por medio del cual la información avanza y se intercambia a través de toda la organización. La información fluye a través de estructuras formales e informales, y lo hace hacia arriba, hacia abajo y lateralmente.

Varona, Federico (2009) se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles tanto macro como micro.

A nivel macro evalúa la intervención evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización; y a nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en todos sus niveles.

### **2.4.4 Comunicación interna**

Andrade, Horacio (2005) Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de sus objetivos organizacionales.

Amador, José (2011) con la comunicación interna se pretende que todos los miembros de la empresa estén bien informados y encuentren los canales necesarios para comunicarse. En cualquier jornada de trabajo la información que se genera es altísima; por ello, contar con un sistema eficaz de comunicación interna es crucial para que la comunicación en la empresa sea fluida, llegue a todos los miembros de la misma y se comprenda rápidamente.



## 2.4.4.1 Objetivos y funciones

### 2.4.4.1.1 Objetivos

Según editorial Vértice (2007) El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información que permitan conseguir los objetivos de las empresas y las personas.

Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación las relaciones entre la organización y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respeto a los objetivos de la organización.
- Y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los empleados.

### 2.4.2.1.2 Funciones

La necesidad de la comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ellas, tanto para la organización como para las personas. Tres son las funciones que cumple la comunicación interna y que hacen posible dichas ventajas tales como:

**La implicación del personal.-**significa mantener relación entre el individuo y la empresa para conseguir que se cumpla sus expectativas en el seno de la institución, de manera que se asocie la mejora de la empresa a su propia mejora; es decir que el trabajador se sienta motivado y que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.

**El cambio de actitudes.-** para producir dicho cambio se ha ce necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa. El enfoque

comunicativo tradicional (lineal y jerárquico) ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la empresas.; y ello requiere un cambio actitudinal.

**La mejora en la productividad.-** transmitir información operativa eficaz, clara y fluida a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y cultura de la organización.

Del Pozo, Marisa (2000), señala las siguientes funciones y objetivos de la Comunicación Interna:

**Cuadro 2.4.2.1.2 Funciones y objetivos de la Comunicación interna**

<b>FUNCIONES</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>1. Investigar</b>	Laborar una política de “escucha” del clima social, como factor clave para anticiparse a cualquier disfunción, y crear un clima dinámico de pluralidad de opiniones.
<b>2. Orientar</b>	La capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos dela empresa son herramientas de gestión de comunicación interna.
<b>3. Informar</b>	Concebir una política de información escrita, oral y audiovisual para dar respuestas a las necesidades de información del público interno.
<b>4. Animar y Coordinar</b>	Constituir unas redes de corresponsales con fines: informativos, de conocimiento del clima social y del ambiente de trabajo.
<b>5. Organizar campañas</b>	Movilizar a un grupo de trabajadores con la misión de organizar campañas o sesiones de comunicación interna.
<b>6. Formar</b>	Favorecer el perfeccionamiento y las capacidades de comunicación que tienen los miembros responsables de la comunicación interna.

### **2.4.3 Canales**

Enrique, Ana (2009) señala que el esquema presentado por Lucas Martin, es un punto de partida que permite visualizar con claridad de distintos tipos de comunicación

interna, desde las realidades que contribuya a conformar el carácter real de la organización, comunicación formal y comunicación informal, por otro lado y por otro la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

**Cuadro 2.4.3 Canales de Comunicación Formales**

	<b>DESCENDENTE</b>	<b>HORIZONTAL</b>	<b>ASCENDENTE</b>
<b>FORMALES</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes

**Fuente:** Lucas Martin-1997

#### **2.4.3.1 Comunicación formal**

Robbin, Stephen (2005) se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Por ejemplo cuando un gerente pide a un empleado que termine su tarea, se está comunicando formalmente. Lo mismo hace el empleado que atrae la atención de su gerente hacia un problema; cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes, laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal.

Schermerhorn, John (2004) los canales de comunicación formal siguen la cadena de mando establecida por la jerarquía de autoridad de una organización. Por ejemplo, un organigrama indica la ruta adecuada para los mensajes oficiales que pasan de un nivel a otro o a parte de la jerarquía. Debido a que los canales formales son conocidos como autoritarios, típicamente se utilizan para comunicar políticas, procedimientos y otro tipo de anuncios oficiales.

#### **2.4.3.2 Comunicación informal**

Gómez, Luis y otros (2008) manifiestan que las comunicaciones informales consiste en intercambio de información que es producen de manera espontánea, sin un orden del día planificado entre los empleados.

Enríquez, Ana (2008) a través de Francisca Morales señala que los canales de comunicación informal no son planificados con anterioridad, son improvisados, surgen espontáneamente a partir de las relaciones que se desarrollan entre los miembros de la organización, la misma constituye gran parte de la comunicación que se genera en las organizaciones. Se considera informal toda la información que se genera y se transmite de manera no oficial.

La principal forma de comunicación informal es el rumor, que se genera cuando los canales oficiales no generan la suficiente información a los miembros de organización sobre temas de interés. Se expresa de la siguiente manera:

**Cuadro 2.4.3.2 Comunicación informal**

	<b>DESCENDENTE</b>	<b>HORIZONTAL</b>	<b>ASCENDENTE</b>
<b>Comunicación Informales</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

**Fuente:** Lucas Martín 1997.

#### **2.4.4 Tipos Comunicación Interna.**

##### **2.4.4.1 Comunicación descendente**

Newstrom, John (2007) manifiesta que en una organización es el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad. Para comunicarse hacia abajo, algunos ejecutivos se apoyan en coloridos folletos, deslumbrantes presentaciones en power point y reuniones con los empleados elaboradamente planeadas.

La clave para una mejor comunicación no está en el uso de color, la acción y las ayudas electrónicas, sino en la presentación de la información que hacen administradores más sensibles, quienes preparan cuidadosamente y comunican sus mensajes con honestidad, energía y calidez. Los administradores que se comunican con éxito son sensibles a las necesidades humanas y están abiertos a un dialogo real con sus empleado.

Robbins, Stephen (2010) otro problema de la comunicación descendente es la naturaleza de un unidireccional; por lo general los directivos informan a los empleados, pero no suelen pedirles su opinión o consejo.

#### **2.4.4.1.1 Función de la Comunicación descendente**

Las principales funciones que se desarrollan en el contexto de la comunicación descendente son:

- Ofrecer pautas de comportamiento y de actuación a los miembros de la organización.
- Determinar la efectividad de la comunicación ascendente a partir de las demandas que se reciban desde los estratos inferiores.
- Proporcionar información a los miembros de la organización sobre los objetivos que se tengan.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización.
- Fortalecer los procesos de comunicación estableciendo claramente los roles jerárquicos de la organización.
- Evitar la aparición de rumores como resultado de una necesidad de información de los miembros de la organización.
- Favorecer y permitir implantar la comunicación.

#### **2.4.4.2 Comunicación ascendente**

Robbins, Stephen (2010) señala que la comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior del grupo o la organización. se utiliza para ofrecer retroalimentación a los cargos superiores, informales del progreso hacia la consecución de las metas y relegar los problemas actuales; y ésta hace que los directivos se mantengan al tanto de cómo se sienten los empleados sobre sus trabajos, sus compañeros de trabajo y la organización en general, y los directivos también recurren a ésta comunicación para obtener ideas de cómo se pueden mejorar las cosas.

Enríquez, Ana (2008.p.60) la comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles altos de la institución y su recorrido es justo contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo caminos en función de cómo estén organizados los canales formales de la comunicación, a la dirección de la empresa.

#### **2.4.4.2.1 Funciones de la comunicación interna Ascendente:**

- ❖ Proporcionar a los directivos el feed back necesario para tomar decisiones.
- ❖ Ser fuente primaria del feed back para la dirección, que permita determinar la efectividad de su comunicación descendente.
- ❖ Aliviar tensiones de los miembros permitiéndoles compartir información relevante con sus superiores.
- ❖ Estimular la participación y el compromiso de los empleados y de ese modo intensificar la cultura organizacional.

#### **2.4.4.2.2 Objetivos de la Comunicación Interna Ascendente**

El objetivo fundamental de la comunicación ascendente es favorecer el diálogo social en la empresa o institución para:

- Que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos.
- Que floren energías y potencialidades ocultas.
- Lograr el máximo aprovechamiento de las ideas.
- Favorecer el auto análisis y la reflexión.
- Estimular el consenso.

#### **2.4.4.3 Comunicación horizontal**

Baguer, Ángel (2010.p.288) Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros de un mismo grupo de trabajo, entre los integrantes de grupos de trabajo del mismo nivel o

entre personal horizontalmente equivalente, decimos que se trata de una comunicación horizontal.

La comunicación se da por si misma al estar la organización estructurada en proceso y done la comunicación es fluida entre los componentes de cada equipo del proceso. Sin embargo es muy importante al comunicación entre los distintos equipos de cada proceso, de ahí que la comunicación horizontal recobra en los tiempos actuales una nueva dimensión.

Por eso es importante hoy en día la comunicación horizontal para la coordinación de la organización y el cumplimiento de los objetivos. En las organizaciones modernas cada vez es más frecuente la comunicación entre equipos de trabajo de producción, comercial, investigación, compras, administración, mantenimiento, etc.

García, Jesús (2000) La comunicación horizontal es la que mejor responde a la estructura de las organizaciones por tres razones fundamentales: porque anima al conjunto de la organización, erige a la empresa en sistema abierto, en osmosis con sus ambientes y entornos y evita el flujo a través de circuitos reduccionistas y prefijados que conducen al departamentalismo, facilitan la descentralización y la delegación de funciones y porque caracterizan el tipo de comunicación que hoy propician las nuevas tecnologías de redes digitales y servicios integrados.

#### **2.4.4.3.1 Objetivos de la Comunicación Interna Horizontal**

Se dirige a las comunicaciones que se establezcan entre diversos departamentos para implicar a todos los miembros de la organización. Sus objetivos son:

- ✓ Favorecer la comunicación interdepartamental e intradepartamental.
- ✓ Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación.
- ✓ Mejorar el desarrollo organizativo
- ✓ Incrementar la cohesión interna.

- ✓ Mejorar la gestión interna. Además a estos objetivos se pueden añadir otros aspectos como:
- ✓ Una comunicación que informe de las actividades que realizan otros departamentos.
- ✓ La coordinación interdepartamental en actividades complementarias como puede ser el caos del departamento de recursos humanos que necesita saber qué cursos de formación están más interesados los empleados en realizar.
- ✓ Asesoramiento comunicativo en las acciones y los instrumentos de otros ámbitos organizativos. Existen áreas que pueden mejorar su labor con pequeñas modificaciones en sus instrumentos. Uno de los casos más significativos son los cambios que han venido sufriendo las nóminas que se entregan a los empleados, siendo más claras y explicativas en los conceptos percibidos.
- ✓ Establecer canales de comunicación periódicos entre diferentes sectores para conocer problemas que pueden resolverse con aportaciones de personas conexas o relacionadas con la temática.
- ✓ Evitar decisiones unilaterales que pueden entorpecer el trabajo de otros ámbitos departamentales.
- ✓ Romper con “reinos de taifas” que actúan al margen de otros departamentos creando disfunciones organizativas.
- ✓ Eliminar los silencios entre las acciones o áreas y establecer la colaboración como pauta de trabajo. Todas estas funciones permiten incrementar los flujos de comunicación entre las diferentes partes de una organización, ya que si las entendemos como sistemas complejos cualquier disfunción en uno de los elementos repercute en el resto.

#### **2.4.4.5 El proceso de comunicación interna**

Mascaró, Pilar (2009) el modelo de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shanon y Weaver y del de Schramm, según ellos, la comunicación es un proceso que sigue un flujo bien definido; los problemas de comunicación se presentan cuando hay desviaciones u obstáculos.



El punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significados de una persona a otra.

**2.4.4.5.1 Fuente.** Es el emisor o comunicador que indica la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. Para ser transmitido, cada mensaje debe tener un contenido y un código.

**2.4.4.5.2 Codificación.** Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.

**2.4.4.5.3 Canal.** Es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y emisor lo selecciona. 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, e informal como las redes sociales o personales, que son espontáneas y no tienen relación alguna con la organización.

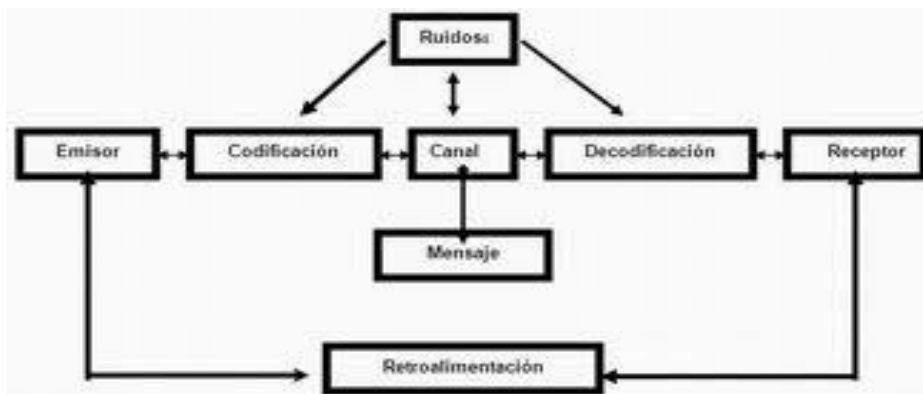
**2.4.4.5.4 Decodificación.** Es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente. El conocimiento, las actitudes y la información cultural de una persona influyen en su capacidad para emitir y recibir mensajes.

**2.4.4.5.5 Receptor.** Es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.

**2.4.4.5.3.6 Realimentación.** Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos realimentación o feedback, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito; indicas si el mensaje fue comprendido. La realimentación puede ser verbal y no verbal.

**2.4.4.5.7 Ruido.** Son los factores que pueden distorsionar un mensaje; se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación. En una conversación telefónica, por ejemplo, un entorno ruidoso, interferencias, cruce de líneas, interrupciones y la imposibilidad de ver al interlocutor provocan ruidos.

**Gráfico 2.4.5 El proceso de comunicación interna**



**Fuente:** Robbins Stephen (2010)

## **2.4.6 Medios o mecanismos de comunicación**

### **2.4.6.1 Comunicación oral**

Robbins Stephen (2010) el principal medio para transmitir un mensaje es la comunicación oral los discursos, las discusiones formales en grupo o cara cara, y los rumores informales o radio macuto, son formas populares de comunicación verbal.

Las ventajas de la comunicación verbal son la velocidad y la retroalimentación. Se puede transmitir un mensaje verbal y recibir una respuesta en poco tiempo. Si el receptor no está seguro del mensaje, una rápida retroalimentación permite al emisor darse cuenta de ello enseguida y por tanto, corregir de inmediato el malentendido.

#### **2.4.6.2 Comunicación escrita**

Robbins Stephen (2009) la comunicación escrita incluyen memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantáneas, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos.

Gómez, Luis (2008) existe muchas formas de comunicación escritas además del manual del empleado. Los memorandos se utilizan para comunicar cambios en las políticas o los procedimientos de la empresa. Por ejemplo, cuando se cambia la cobertura de un determinado seguro médico.

El boletín de noticias consiste en una pequeña publicación, mensual o trimestral, destinada a informar a los empleados sobre acontecimientos, reuniones y cambios de puestos de trabajo importantes, así como para ofrecer historias sobre la contribución, de empleados y equipos de trabajo que puedan servir de modelo al resto de la plantilla.

#### **2.4.6.3 Comunicación electrónica**

Robbins Stephen (2009) un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales y en el 71% de los casos, el principal son las comunicaciones electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, internet o web logs (blogs) y videos conferencias.

Gómez, Luis (2008) los adelantos de las comunicaciones electrónicas han hecho posible la comunicación interactiva incluso si el emisor y el receptor están separados por la distancia física y por agendas apretadas. El buzón de voz es una forma de comunicación electrónica que permite que el emisor deje un mensaje de voz para el receptor.

Las nuevas tecnologías hacen que sea posible difundir información sin los límites de la palabra impresa. Las videoconferencias es la utilización de equipos de audio y video

para permitir que las personas participen en reuniones, incluso cuando están muy lejos de la sala de conferencias o muy lejos una persona de otra. Además de hacer que la video conferencia sea más asequible, los sistemas informáticos de sobre mesa consiguen que la tecnología intimide menos tanto a los directivos como a los empleados.

## **Variable dependiente**

### **2.4.1 Administración del talento humano**

Chiavenato, Idalberto (2007) la Administración del Recurso Humano es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. La Administración del Recurso Humano no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permiten conseguir los objetivos individuales.

Daft, Richard (2006) la administración de recursos humanos desempeñan un papel clave en la búsqueda y en el desarrollo de las personas que forman a una organización como recursos humanos que contribuyen al éxito de la organización y que influyen en dicho éxito de manera directa. El termino ARH se refiere al diseño y a la aplicación de los sistemas formales de una organización para asegura el uso eficaz y eficiente del talento humano con miras al logro de las metas organizacionales. Esto incluye las actividades que hayan emprendido para atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva.

### **2.4.2 Clima organizacional**

Rodríguez, Joaquín (2007) señala que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros

de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

González, A (2008) El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas, que pueden deberse a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, reducción de personal, incremento general de los salarios, etcétera, por ejemplo, cuando se incrementa la motivación mejora el Clima Organizacional puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación aparece la frustración lo cual merma la calidad del Clima Organizacional.

Un Clima Organizacional adecuado o uno inadecuado tendrá consecuencias para la organización, ya sean positivas o negativas, de acuerdo con la percepción que los miembros tengan de la organización. Entre las positivas están: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etcétera. Y las negativas incluyen: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, entre otras. -En una organización pueden distinguirse diversas escalas de Clima Organizacional, de acuerdo con el nivel de daño o beneficio.

### **2.4.3 Evaluación de desempeño**

Worley, Christopher. (2007) es un sistema de retroalimentación que incluye la evaluación directa del desempeño individual o colectivo por parte del supervisor, gerente o compañero. Las compañías cuentan con algún sistema evaluativo que utilizan en la retroalimentación, en la administración de sueldos, y a veces, en la orientación desarrollo del personal. Por lo tanto la evaluación constituye un nexo importante entre el establecimiento metas y los sistemas de premiación.

Bohlander, George y otros (2008) la evaluación del desempeño se puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez al

año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño.

Algunos argumentan que la evaluación de desempeño influye de manera negativa en el trabajo en equipo porque a menudo se enfoca en los logros personales y produce un enfoque individual en lugar de un enfoque en equipo.

Las evaluaciones de desempeño se utiliza con un propósito muy limitado: evaluar quien hace un buen trabajo o quién no. Pero la realidad la evaluación de desempeño son unas de las herramientas más versátiles de las que pueden disponer los gerentes. Pueden servir para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados cuyo desempeño se somete a la evaluación.

#### **2.4.4 Desempeño Laboral**

Milkovich , Boudrem y otros (2002 p.365) consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Dolan, S y otros (2007.p.175) aunque siempre debe recordarse que el desempeño puede verse afectado por factores de la situación (por ejemplo, tecnología, calidad de la supervisión, etc.), las preguntas que formulamos a continuación ayudan a la organización a descubrir las deficiencias del desempeño:

- Habilidades: ¿Es capaz el empleado de hacer el trabajo?
- Conocimientos: ¿Sabe el empleado como hacer el trabajo?
- Actitudes: ¿Quiere el empleado (o está motivado para) hacer el trabajo?

#### **2.4.4.1 Ausentismo**

Rodríguez, Joaquín (2007) manifiesta que el ausentismo laboral es la suma de los periodos que el personal está ausente del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo.

Chiavenato, Idalberto (2007) además señala que el ausentismo se lo puede definir como la diferencia entre el trabajo contado individualmente y realizado. El ausentismo cuando no es justificado es un claro indicio de que las personas no tienen interés en trabajar, o en el peor de los casos, la ausencia del trabajador es una forma de querer causar algún mal a la institución.

#### **2.4.4.2 Rotación de personal**

Rodríguez, Joaquín (2007) puede definirse como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, función, departamento o puesto.

Hay que aclarar que no se debe considerar como parte de la rotación el número de trabajadores que salen pero no son sustituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, señala Reyes Ponce, si determinada cantidad de empleados entra a la organización pero no para sustituir a otros que se fueron, tampoco se deben considerar como parte de la rotación, porque en este caso se trata de un crecimiento de la organización.

Newstrom, John (2007) como se podría esperar, una mayor satisfacción en el trabajo se asocia con una rotación de personal más baja, que es la proporción de empleados que deja la organización durante un periodo dado (usualmente año). Mientras más satisfechos estén los empleados, es menos probable que entren a un proceso en que piensen o anuncien su propósito de abandonar el trabajo, por lo cual existe mayores

posibilidades de que se queden más tiempo con su empleador; y los empleados que tienen una satisfacción más baja, suelen tener tasas de rotación más altas.

Les puede faltar satisfacción personal, recibir poco reconocimiento a su trabajo, experimentar conflictos repetidos con un jefe o compañero o haberse estancado en su carrera.

#### **2.4.4.3 Capacitación**

Schermerhorn, John (2004) la capacitación es un conjunto de actividades que proporciona la oportunidad de adquirir y mejorar las habilidades relacionadas con el puesto de trabajo.

Una habilidad es la capacidad de traducir el conocimiento en acción para alcanzar un desempeño deseado. Robert Katz divide las habilidades administrativas esenciales en tres categorías: técnicas, humanas y conceptuales.

- Habilidades técnicas. -Capacidad para desempeñar tareas especializadas, por ejemplo las tecnologías de comunicación e información que pueden ser manejo de base de datos entre otros.
- Habilidades humanas.- Capacidad de trabajar bien con otras personas, tiene un alto grado de comprensión o empatía de los sentimientos de los demás.
- Habilidad conceptual.- Es la capacidad para analizar y resolver problemas complejos, en beneficio de todos los implicados; es decir visualizar y comprender como funciona el sistema organizacional en su conjunto.

Rodríguez, Joaquín (2007) por medio de Amparo Guzmán manifiesta que es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador u empleado.

La importancia de la capacitación radica en que esta:



- Ayuda a la organización.- Conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Ayuda al individuo.- Da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo.- Fomentar la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de la comunicación entre grupos e individuos

#### **2.4.4.4 Motivación**

Robbins, Stephen. (2009) se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos claves en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia.

La Teoría de las jerarquías de las necesidades enunciada por Abraham Maslow, que planteo la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas.- Incluyen hambre, sed. Cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad.- Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales.- Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima.- quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización.- Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

#### Gráfico 2.4.4.4 Motivación: Pirámide de Maslow



**Fuente:** Abraham Maslow 3ra ed., R.D. Frager y J. Fadiman eds. 1997

Newstrom, John (2007) la motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen q un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. La motivación de trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

- Dirección y enfoque de la conducta( factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda y oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, el ausentismo, el retiro y el bajo desempeño)
- Nivel de esfuerzo aportado( contraer un compromiso pleno con la excelencia, en contraste con hacer apenas lo suficiente para salir adelante)
- Persistencia de la conducta( mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con abandonarlo prematuramente)

#### 2.4.4.5 Incentivos

Pilar Jerico (2011) La gente es incentivada por una combinación de retribuciones financieros, este método funciona para algunas personas en ciertas circunstancias, sus efectos solo pueden ser a corto plazo, ya que los incentivos no suelen funcionar porque pueden ser manipulados por los empleados.

Toda persona fija metas para su vida en áreas específicas que serán:

Familiar

Social

Intelectual y académica

Económica

Chiavenato, Idalberto (2009) las organizaciones para funcionar dentro de ciertos parámetros, con un sistema de recompensa incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas.

El sistema de incentivos incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. No solo incluye salarios, las vacaciones, los premios, las promociones apuestas (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad del empleo las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas del reconocimiento por un excelente desempeño.

#### **2.4.4.6 Eficiencia y eficacia**

Werther, William y otros (2000, pág.112) señalan que a veces se suele confundir la eficiencia con eficacia, y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz. La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo.

Rodríguez, Joaquín (2007) señala que la eficacia determina cuantitativamente el nivel de cumplimiento de una meta en un período establecido en relación a lo planificado y la eficacia lograr las metas trazadas con los recursos disponibles dentro de un tiempo especificado.

## **2.5 HIPOTESIS**

La fomentación de un plan comunicación interna sí permitirá mejorar el desempeño laboral de los servidores de la institución SECAP de Ambato.

## **2.6 VARIABLES**

X= Comunicación Interna

Cualitativa

Y= Desempeño Laboral

Cuantitativa

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION**

Con el propósito de mantener coherencia entre la fundamentación filosófica y el enfoque de la investigación, una vez seleccionado el paradigma Critico Propositivo anunciamos que para la presente investigación se utilizará el enfoque cualitativo y cuantitativo.

La investigación cualitativa realiza registros descriptivos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

La comunicación interna refleja las cualidades que tiene la institución, los servicios y los beneficios que puede alcanzar al visitar la misma así como también las necesidades para mejorar el desempeño laboral de cada uno de los servidores públicos; además a

este proyecto de tesis se da el enfoque cualitativo para detallar las funciones y responsabilidades que llevan a cabo los servidores públicos del SECAP diariamente.

La investigación cuantitativa es aquella que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre las variables, es decir que el enfoque cuantitativo pretende reflejar los resultados después de llevar a cabo la ejecución del proyecto, teniendo en cuenta que si la comunicación interna estuvo bien orientada se reflejara en el del desempeño laboral de los servidores públicos y en un adecuado clima laboral en la institución; para lo cual se realizara unas encuestas a los mismos.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACION**

**Investigación Bibliográfica o Documental.-** Se apoyó en fuentes bibliográficas y documentales con la finalidad de ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías y conceptualización de diversos autores mediante medios bibliográficos tales como: libros, revistas, internet, tesis de grado; respecto a temas que han guardado relación con las variables del problema en estudio, en especial con el área de la comunicación organizacional e interna, administración de recursos humanos, comportamiento organizacional y el desempeño del personal y de esta manera tener un respaldo científico el cual guiará para interpretar los resultados que se conseguirán.

**Investigación de Campo.-** De acuerdo con Víctor Hugo Abril (2008:55), la investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos.

Este tipo de investigación es importante ya que por medio de elle se obtendrá y almacenara información de tipo primaria del mismo modo que se estará en contacto directo con la realidad de los hechos que se suscitan en la institución SECAP de Ambato.

Para lo cual es necesario emplear de algunas técnicas tales como:

La observación directa la misma que permite el análisis y comportamiento de los servidores públicos de la organización en sus diferentes áreas de trabajo facilitando la información precisa e inherente a los inconvenientes de la institución SECAP de Ambato.

Otra técnica es la encuesta que se aplican en la muestra obtenida de la población de los servidores públicos de la institución con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de los mismos; además se requiere de la aplicación de una entrevista dirigida a las personas encargadas del área de recursos humanos quienes proporcionaran información representativa para proponer una solución al problema objeto de estudio.

### **3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **Explicativa**

Es el primer tipo de investigación que se aplicó, porque permitió plantear el problema que es “La falta de comunicación interna y su efecto en el desempeño laboral de la institución SECAP de Ambato”, permitiendo tener una visión clara del problema.

#### **Descriptiva**

De acuerdo con César Augusto Bernal (2006:111), se considera como investigación descriptiva aquella en que, “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”.

Se utilizó para destacar la importancia que tiene la comunicación interna en el SECAP, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos, además ayudó a examinar las características del problema escogido, a definir y a formular la hipótesis, enunciar los supuestos en que se basa la hipótesis y los procesos adoptados, elegir los temas y las fuentes apropiados, seleccionar o elaborar

técnicas para la recolección de datos; establecer, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan asentar las semejanzas, realizar observaciones objetivas y exactas, describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

### **Correlativo**

La investigación correlativo tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre la variable independiente “Comunicación Interna” y su efecto en la variable dependiente “Desempeño Laboral “para lo cual será necesario la aplicación del método de estadístico del Chi Cuadrado y los datos conseguidos son cualitativos, midiendo de esta manera el grado de relación que existe entre las dos variables que permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente señalada.

En la institución nos ayudó a medir el efecto en las políticas y el desempeño laboral de los funcionarios. Asimismo, ayudó a verificar la relación entre el estado emocional de los servidores públicos y el nivel de rendimiento de los mismos.

## **3.4 Población y Muestra**

### **3.4.1 Población**

De acuerdo con Malhotra. (2004: Internet), La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación.

La presente investigación se realizara en la Institución SECAP de Ambato se identifica la siguiente población:

Quiénes y Cuántos: SECAP son 35 servidores públicos que prestan sus servicios.



**Cuadro 3.4 Población y muestra**

POBLACIÓN	FRECUENCIA	%	MUESTRA
Funcionarios	35	100	35
<b>TOTAL</b>			<b>35</b>

### **3.4.2 Muestra**

En este proyecto investigativo no se procederá a calcular una muestra para la realización de la investigación, ya que como se puede observar en el punto anterior la población es finita y demasiado pequeña; por lo tanto, es posible aplicar la encuesta a todos los servidores del SECAP, sin que esto signifique la utilización de tiempo y recursos excesivos, sino al contrario al trabajar con toda la población se tendrá un cien por ciento de nivel de confianza y seguridad en sus resultados; para lo cual utilizaremos el tipo de muestreo denominado probabilístico.

### **3.4 Operacionalización de variables**

De acuerdo con Calderón Saldaña y otros (2009: Internet), “La Operacionalización es un proceso que variará de acuerdo al tipo de investigación y su diseño. No obstante, las variables deben estar claramente definidas y convenientemente operacionalizadas”

### Cuadro 3.4.1 MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLE

**Variable Independiente:** Comunicación Interna

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
La comunicación interna son los medios para que todos los miembros de la empresa estén bien informados y encuentren los canales necesarios para comunicarse. En cualquier jornada de trabajo la información que se genera es altísima; por ello, contar con un sistema eficaz de comunicación interna es crucial para que la comunicación en la empresa sea fluida, llegue a todos los miembros de la misma y se comprenda rápidamente.	<p>Canales</p> <p>Jornada de trabajo</p> <p>Comunicación</p>	<p>Formales</p> <p>Informales</p> <p>Instrucciones</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Ascendente</p> <p>Descendente</p> <p>Horizontal</p>	<p>¿La información que se emite en esta institución se lo realiza por canales o medios de comunicación formales?</p> <p>¿Ha recibido usted información de la institución a través canales informales o rumores?</p> <p>¿Reciben instrucciones para conocer las actividades que desempeñan dentro de la institución?</p> <p>¿Para usted existe Comunicación interna de tipo ascendente en la institución?</p>	<p>Encuesta – Cuestionario a los funcionarios.</p>

**Cuadro 3.4.2 Variable Independiente: Desempeño Laboral**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Milkovich , Boudrem y otros (2002) consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.</p>	<p>Capacidades  Necesidades  Resultados</p>	<p>Formación  Experiencia  Incentivos  Motivación  Capacitación    Desempeño</p>	<p>¿Cree que su trabajo está bien remunerado y guarda relación con su formación académica y experiencia?  ¿Regularmente posee un programa de incentivos la institución para que logres tu mayor desempeño?  ¿Considera que la capacitación debe realizarse constantemente para mejorar su desempeño?  ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño individual, colectivo y su contribución a los resultados de la institución?</p>	<p>Encuesta – Cuestionario a los funcionarios.</p>

### 3.6.1 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos respectivamente:

**Cuadro 3.6.1 Plan de recolección de información**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<b>1.- Información Secundaria</b>	
<b>1.1 Lectura Científica</b>	
	1.1.1 Libros de comunicación Interna.
	1.1.2 Libros de Comportamiento Organizacional.
	1.1.3 Libros de Gestión de Recursos Humanos
	1.1.4 Libros de Personal
	1.2.1 Tesis de Grado de Comunicación
	1.2.2 Tesis de Grado desempeño Laboral
<b>2. Información Primaria</b>	
<b>2.1 Observación</b>	
	2.1.1 Fichas de Observación
<b>2.2 Encuesta</b>	
	2.2.1 Cuestionario

**Cuadro 3.6.2 Plan de recolección de información**

<b>Preguntas básicas</b>	<b>Explicación</b>
1.- ¿Para qué?	Analizar los mecanismos para mejorar la Comunicación Interna entre los servidores públicos de la institución SECAP de Ambato a través de un plan de comunicación..
2.- ¿De qué personas u objetos?	- A todos los servidores públicos de la institución.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	- la Comunicación Interna
4.- ¿Quién?	Investigador: Leonardo Fiallos
5.- ¿Cuándo?	Primer Semestre del 2013
6.- ¿Dónde?	En la institución SECAP de Ambato
7.- ¿Cuántas veces?	35 encuestas
8.- ¿Qué técnicas de investigación?	Encuesta y observación directa
9.- ¿Con qué instrumentos?	Anexo2. Cuestionario#1
10.- ¿En qué situación?	En horarios normales de la Institución.

**Fuente:** Investigación SECAP de Ambato

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

### **3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez que se aplicado el cuestionario al personal, será necesario revisar la información obtenida por los mismos, con el fin de desechar respuestas que no nos sirvan y detectar los errores existentes, para que al momento de la tabulación no nos resulte confuso, y de esta manera lograr una información real y confiable.

Es necesario que los resultados que se obtendrán, deban ser interpretados en función de la hipótesis planteada y serán relacionados uno por uno, con el marco teórico, de una forma clara y entendible. Al final se realizará una síntesis de los resultados.

Toda la información y datos a utilizarse serán procesados mediante la ayuda de programas de computación como: Word y Excel.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

#### **4.1 Análisis de resultados**

Con la información obtenida en la aplicación de la encuesta se realizó el análisis e interpretación de los datos proporcionados por los servidores públicos de la institución SECAP de Ambato. Se efectuó un análisis porcentual, cuyos resultados representados en forma de gráficos estadísticos de barras, utilizando software Excel estadístico. Estos resultados nos permitieron identificar cuáles son las principales falencias y cualidades de la institución. Se aplicó el Chi - Cuadrado la misma que sirve para comprobar la hipótesis planteada.

#### 4.1.1 Interpretación de datos

##### Pregunta N° 1

¿La información que se emite en esta institución se lo realiza por canales de comunicación formales?

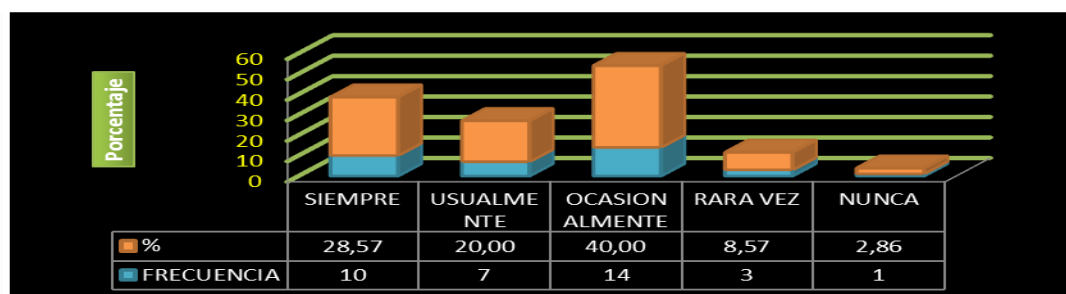
**Tabla 4.1.1.1 Canales o medios de Comunicación Formal**

	FRECUENCIA	%	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	10	28,57	28,57
USUALMENTE	7	20,00	48,57
OCASIONALMENTE	14	40,00	88,57
RARA VEZ	3	8,57	97,14
NUNCA	1	2,86	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta a los funcionarios del SECAP

Elaborado por: Leonardo Fiallos

**Grafico N° 4.1.1.1 Medios o canales de Comunicación Formal**



#### Análisis e interpretación

El 49 % de los servidores públicos del SECAP de Ambato manifiestan que si se emite información por medios de comunicación formal, se identifica que un 51% no recibe la información por estos canales o medios; por lo cual, consideraremos que el jefe de recursos humanos no está empleando los medios adecuados para la entrega de información, lo que repercute en el desempeño laboral de los servidores públicos.



## Pregunta N° 2

¿Ha recibido usted información de la institución a través canales informales o rumores?

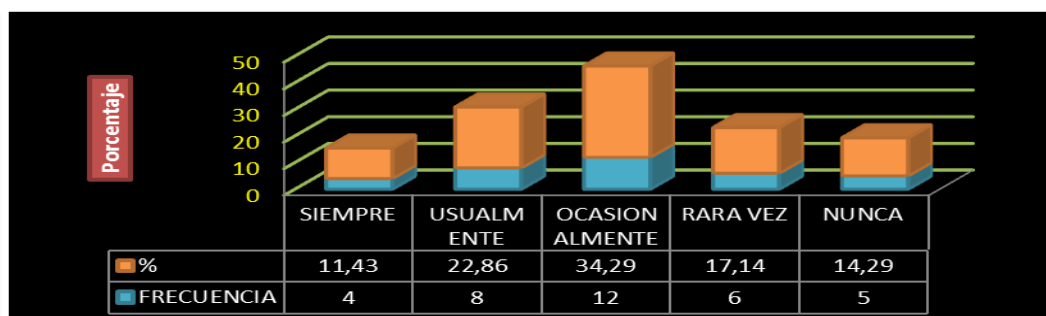
### 4.1.1.2 Canales o Medios de Comunicación Informal

	FRECUENCIA	%	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	4	11,43	11,43
USUALMENTE	8	22,86	34,29
OCASIONALMENTE	12	34,29	68,57
RARA VEZ	6	17,14	85,71
NUNCA	5	14,29	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios del SECAP

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

**Gráfico N° 4.1.1.2 Medios o canales de Comunicación Informal**



### Análisis e interpretación

Aplicadas las encuestas en un total de 35 servidores públicos, se obtiene como resultado que el 69% si ha recibido información por medios informales como el rumor, mientras tanto que un 31% no han recibido por estos medios la información; es decir que la información va tenderse a distorsionar ya que no tiene carácter formal lo cual va a conllevar a conflictos y rivalidades entre servidores públicos.

### Pregunta N° 3

¿Reciben instrucciones para conocer las actividades que desempeñan dentro de la institución?

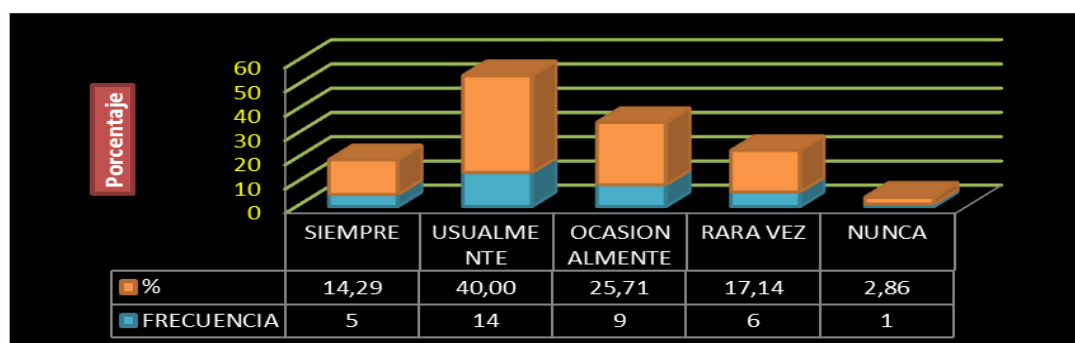
**Tabla 4.1.1.3 Instrucciones para conocer las actividades**

	FRECUENCIA	%	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	5	14,29	14,29
USUALMENTE	14	40,00	,29
OCASIONALMENTE	9	25,71	80,00
RARA VEZ	6	17,14	97,14
NUNCA	1	2,86	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta a los funcionarios del SECAP

Elaborado por: Leonardo Fiallos

**Grafico N° 4.1.1.3 Instrucciones para conocer las actividades**



### Análisis e interpretación

Como se puede apreciar el 80% de los servidores públicos, si reciben instrucciones para conocer las actividades a desempeñar dentro de la institución, mientras que el 20% desconoce de estas instrucciones; con lo cual se percibe que no hay una comunicación interna eficiente para dar a conocer a cada servidor público sus funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo que ocupa.

#### Pregunta N°4

¿La institución te informa cuando hay cambios en las prioridades de tu jornada de trabajo?

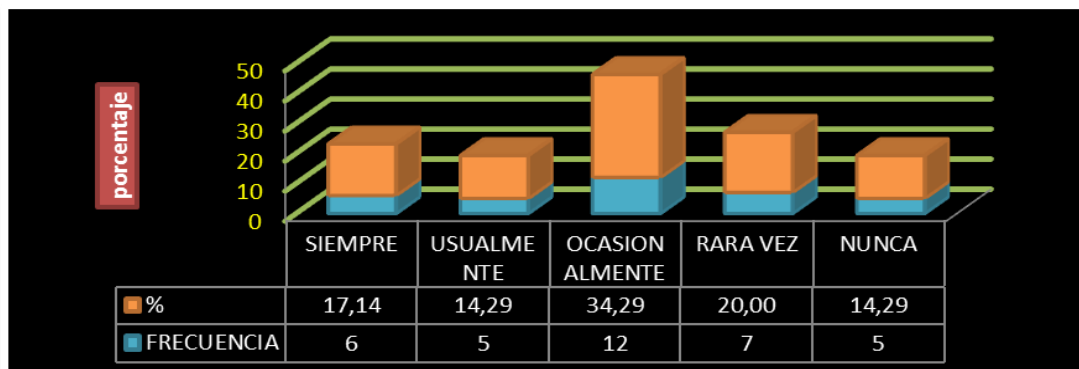
**Tabla 4.1.1.4 Información acerca de cambios y prioridades de trabajo**

	FRECUENCIA	%	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	6	17,14	17,14
USUALMENTE	5	14,29	31,43
OCASIONALMENTE	12	34,29	65,71
RARA VEZ	7	20,00	85,71
NUNCA	5	14,29	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta a los funcionarios del SECAP

Elaborado por: Leonardo Fiallos

**Grafico N° 4.1.1.4 Información acerca de cambios y prioridades de trabajo**



#### Análisis e interpretación

De las encuestas realizadas podemos evidenciar que el 69% de los servidores públicos, no son informados de los cambios y las prioridades de su trabajo, y en tanto que el 31% si son informados. En consecuencia la dirección solamente comparte esta información con ciertos servidores públicos, ya que intercambiar información confidencial en un momento dado puede acarrear problemas a la institución y generar una gran tensión en los mismos.

**Pregunta N° 5**

**¿Para usted existe Comunicación interna de tipo ascendente en la institución?**

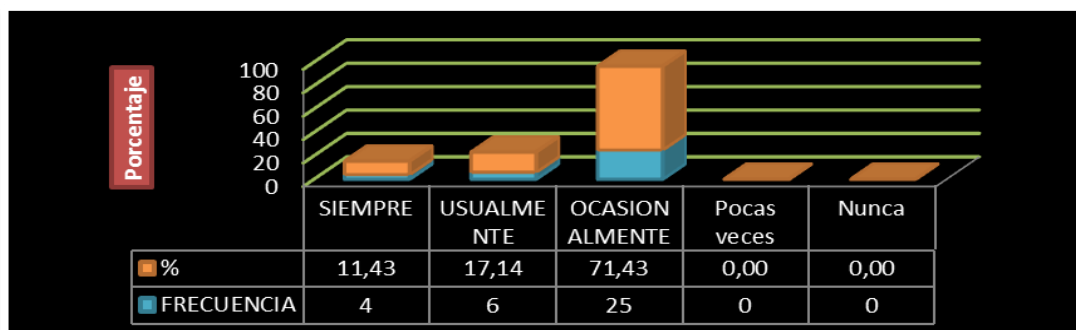
**Tabla 4.1.1.5 Comunicación interna de tipo ascendente**

	FRECUENCIA	%	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	4	11,43	11,43
USUALMENTE	6	17,14	28,57
OCASIONALMENTE	25	71,43	100,00
Pocas veces	0	0,00	100,00
Nunca	0	0,00	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios del SECAP

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

**Gráfico 4.1.1.5 Comunicación interna de tipo ascendente**



**Análisis e interpretación**

Al aplicar la respectiva encuesta a los servidores públicos con relación a que si cree que en la institución existe una buena comunicación organizacional de tipo ascendente, el 29% dice que sí, y en cambio el 71% cree que no existe este tipo de comunicación, es decir, la mayoría de éstos responden que no se comunican adecuadamente con la dirección, y en efecto sus observaciones, inquietudes, opiniones y sugerencias no llegan al nivel superior.

### Pregunta N° 6

¿Para usted existe Comunicación interna de tipo descendente en la institución?

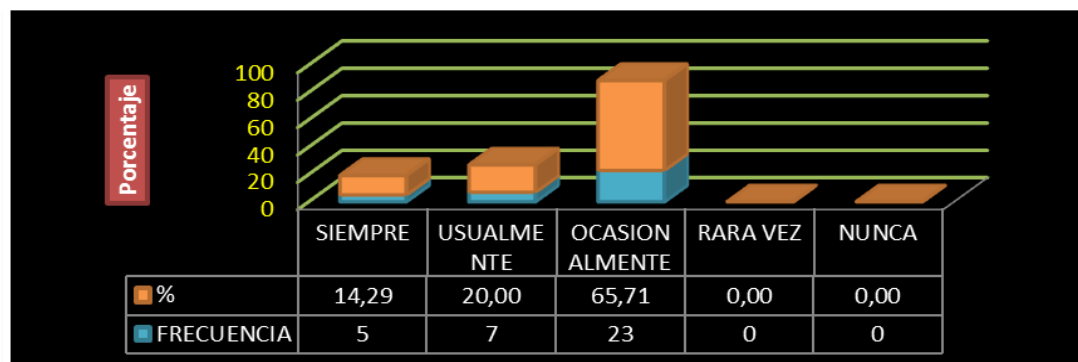
Tabla 4.1.1.6 Comunicación interna de tipo descendente

	FRECUENCIA	%	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	5	14,29	14,29
USUALMENTE	7	20,00	34,29
OCASIONALMENTE	23	65,71	100,00
RARA VEZ	0	0,00	100,00
NUNCA	0	0,00	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta a los funcionarios del SECAP

Elaborado por: Leonardo Fiallos

Grafico 4.1.1.6 Comunicación interna de tipo descendente



### Análisis e interpretación

Al llevar a cabo las 35 encuestas aplicadas que representan el total de la población, el 34 % de los servidores públicos mencionan que si existe la comunicación organizacional descendente en la institución, mientras tanto que el 66% de ellos dicen que no existe este tipo de comunicación. En conclusión la dirección no está empleando medios adecuados para hacer llegar la información a los demás, lo que está ocasionando distorsiones en los niveles inferiores debido a que la comunicación no es clara ni entendible.

**Pregunta N° 7**

**¿Para usted existe Comunicación interna de tipo horizontal en la institución?**

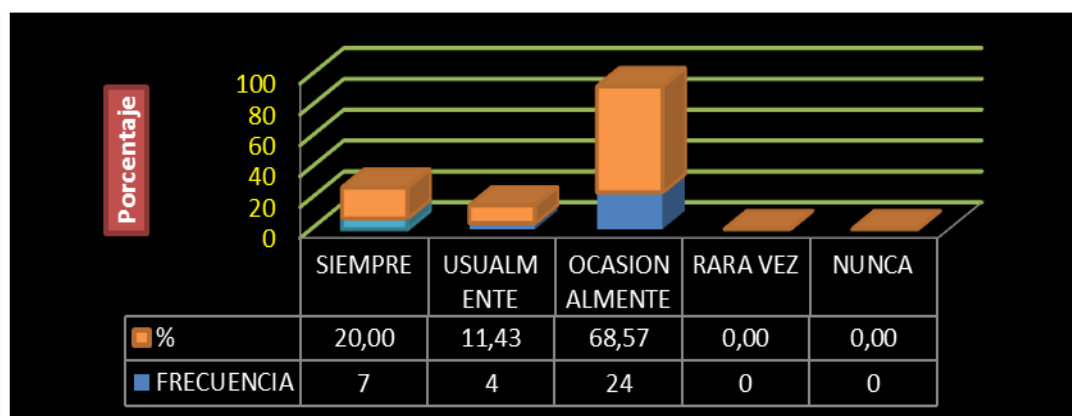
**Tabla 4.1.1.7 Comunicación interna de tipo horizontal**

	FRECUENCIA	%	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	7	20,00	20,00
USUALMENTE	4	11,43	31,43
OCASIONALMENTE	24	68,57	100,00
RARA VEZ	0	0,00	100,00
NUNCA	0	0,00	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios del SECAP

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

**Grafico 4.1.1.7 Comunicación interna de tipo horizontal**



**Análisis e interpretación**

Como se puede observar cerca del 31% de los servidores públicos dicen que si existe la comunicación organizacional de tipo horizontal en la institución, mientras tanto que el 69% de ellos dicen que no existe este tipo de comunicación, lo cual significa que entre servidores no tienen una buena comunicación, probablemente la información se corrompe y se crean rumores, que es necesario evitar para no crear un ambiente hostil en la institución.

**Pregunta N° 8**

**¿Cree usted que el trabajo en equipo debe ser lo primordial en esta institución para lograr un clima de apertura y una comunicación interna de confianza?**

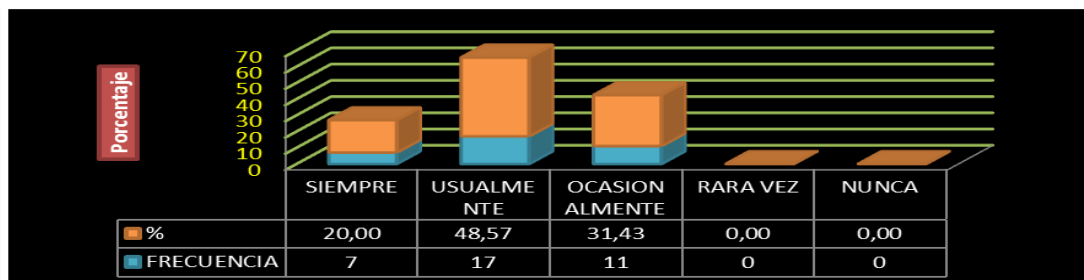
**Tabla 4.1.1.8 Trabajo en equipo, clima y comunicación interna de confianza**

	FRECUENCIA	%	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	7	20,00	20,00
USUALMENTE	17	48,57	68,57
OCASIONALMENTE	11	31,43	100,00
RARA VEZ	0	0,00	100,00
NUNCA	0	0,00	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios del SECAP

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

**Gráfico 4.1.1.8 Trabajo en equipo, clima y comunicación interna de confianza**



**Análisis e interpretación**

El 69% de los servidores públicos dicen que si es primordial el trabajo en equipo para lograr un clima y una comunicación interna de confianza, y en tanto que el 31% dice que no es necesario; en conclusión la mayoría de ellos manifestaron que si es lo primordial trabajar en grupo para el logro de los objetivos institucionales, ya que con esto se va obtener un óptimo desempeño y se evitaría los conflictos y rivalidad entre los servidores públicos para esto se requiere una comunicación eficaz.

### Pregunta N° 9

¿Las relaciones laborales en la institución afecta en el desempeño de sus labores?

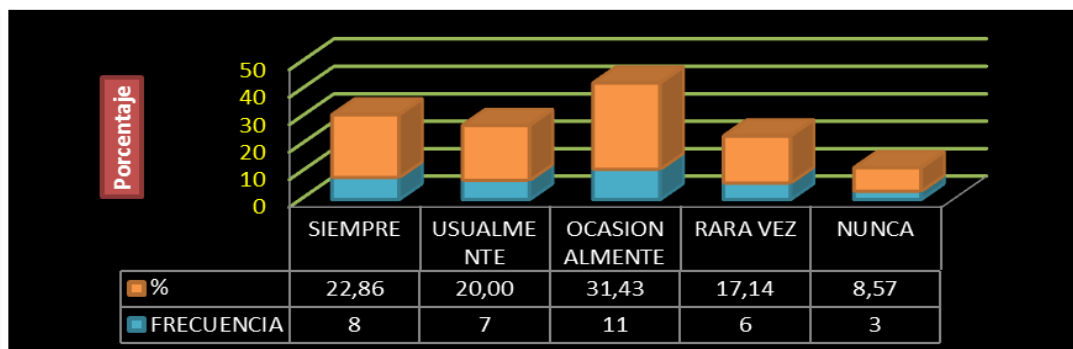
Tabla 4.1.1.9 Relaciones laborales

	FRECUENCIA	%	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	8	22,86	22,86
USUALMENTE	7	20,00	42,86
OCASIONALMENTE	11	31,43	74,29
RARA VEZ	6	17,14	91,43
NUNCA	3	8,57	100,00
TOTAL	35	100,00	

Fuente: Encuesta a los funcionarios del SECAP

Elaborado por: Leonardo Fiallos

Grafico 4.1.1.9 Relaciones laborales



### Análisis e interpretación

De 35 encuestas aplicadas el 57 % de servidores públicos dicen mantener una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo, el 43% que no tienen una buena relación laboral; es decir que la mayoría no mantiene una buena relación laboral, por lo tanto va a existir ausencia de trabajo en equipo, no va haber cooperación entre ellos, lo que va a ocasionar estrés laboral en los funcionarios.



### Pregunta N° 10

¿Cree que su trabajo está bien remunerado y guarda relación con su formación académica y experiencia?

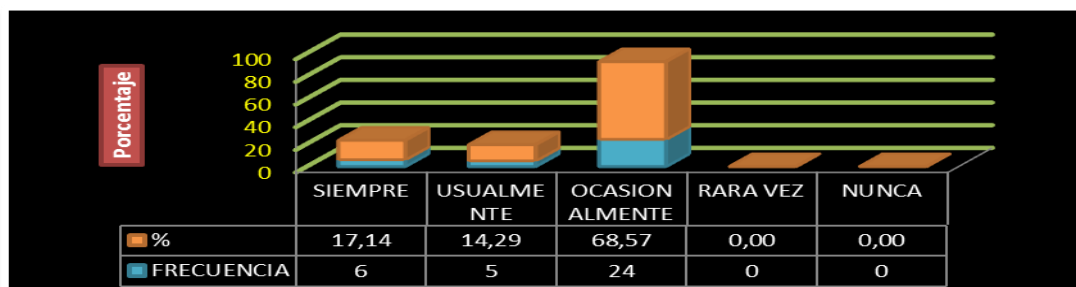
Tabla 4.1.1.10 Formación académica y experiencia

	FRECUENCIA	%	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	6	17,14	17,14
USUALMENTE	5	14,29	31,43
OCASIONALMENTE	24	68,57	100,00
RARA VEZ	0	0,00	100,00
NUNCA	0	0,00	100,00
TOTAL	35	100,00	

Fuente: Encuesta a los funcionarios del SECAP

Elaborado por: Leonardo Fiallos

Grafico 4.1.1.10 Formación académica y experiencia



### Análisis e interpretación

De las encuestas realizadas podemos evidenciar que el 31% de los servidores públicos si están de acuerdo con su remuneración con relación a su formación académica, y un 69% consideran que no están de acuerdo. En consecuencia la mayoría de servidores públicos no están satisfechos con la remuneración que perciben y es por ello que se deben considerar cuáles son sus funciones y responsabilidades en el puesto que desempeñan cada uno de ellos, para tomar los correctivos necesarios; y hacer un reajuste de acuerdo al presupuesto de la institución si fuese el caso de incrementar los salarios.

### Pregunta N° 11

¿Regularmente posee un programa de incentivos la institución para que logres tu mayor desempeño?

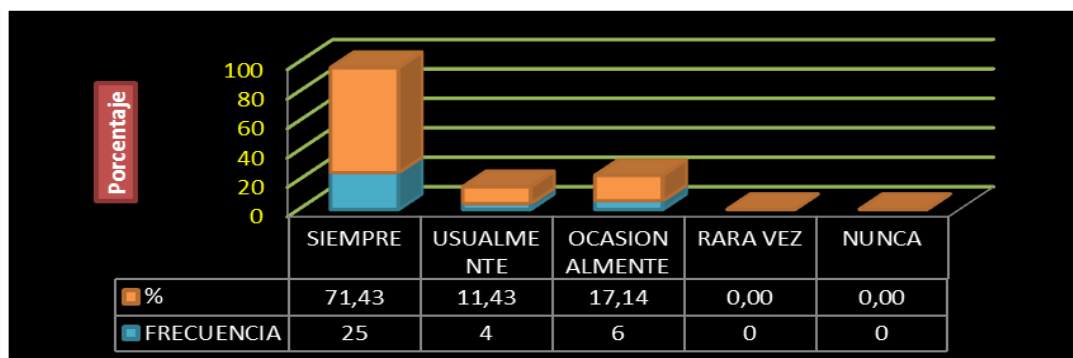
Tabla 4.1.1.11 Programa de incentivos

	FRECUENCIA	%	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	25	71,43	71,43
USUALMENTE	4	11,43	82,86
OCASIONALMENTE	6	17,14	100,00
RARA VEZ	0	0,00	100,00
NUNCA	0	0,00	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta a los funcionarios del SECAP

Elaborado por: Leonardo Fiallos

Grafico 4.1.1.11 Programa de incentivos.



### Análisis e interpretación

Como se puede observar cerca del 49% de los servidores públicos dicen que si existe un programa de incentivos que les permite ayudar a mejorar su desempeño, en tanto que el 51% dice que no sabe de la existencia de un programa de incentivos; lo cual significa que la institución debe mantener incentivado a los mismos que puede ser a través de uniformes, transporte, alimentación, entre otros.

## Pregunta N° 12

¿Es importante que la institución le imparta charlas de Motivación?

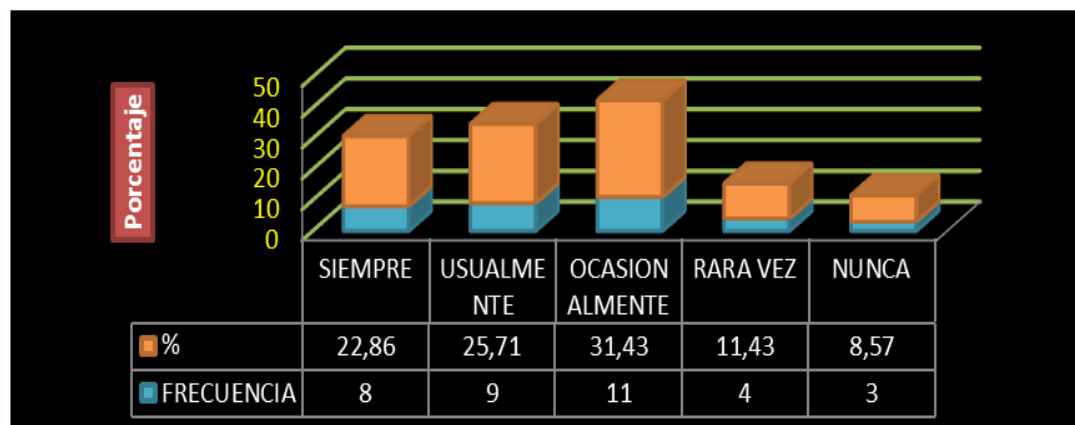
Tabla 4.1.1.12 Charlas de motivación

	FRECUENCIA	%	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	8	22,86	22,86
USUALMENTE	9	25,71	48,57
OCASIONALMENTE	11	31,43	80,00
RARA VEZ	4	11,43	91,43
NUNCA	3	8,57	100,00
TOTAL	35	100,00	

Fuente: Encuesta a los funcionarios del SECAP

Elaborado por: Leonardo Fiallos

Grafico 4.1.1.12 Charlas de motivación



### Análisis e interpretación

Realizando las respectivas encuestas se aprecia que el 83% los servidores públicos si requieren de charlas de motivación, y un 17% de ellos dicen que no requieren; es decir que la institución debe prestar atención a sus funcionarios ya que estas charlas ayudara a elevar el autoestima de cada uno de ellos y a darle a notar que él puede ser más productivo para la institución, y los beneficiarios van hacer ambas partes.

### Pregunta N° 13

¿Considera que la capacitación debe realizarse constantemente para mejorar su desempeño?

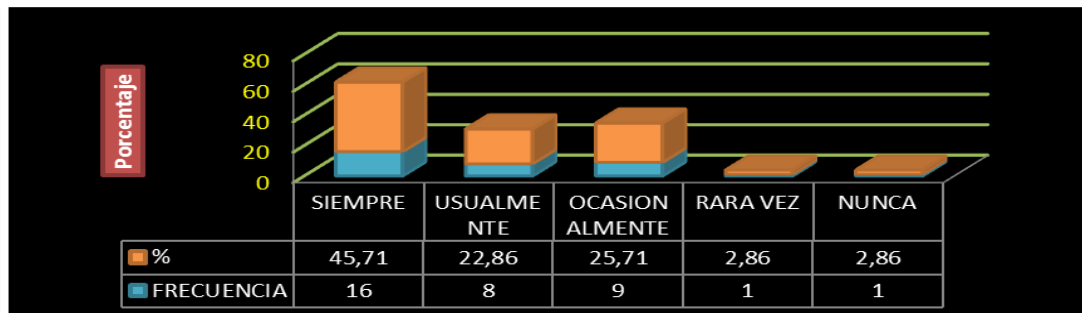
**Tabla 4.1.1.13 Capacitación**

	FRECUENCIA	%	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	16	45,71	45,71
USUALMENTE	8	22,86	68,57
OCASIONALMENTE	9	25,71	94,29
RARA VEZ	1	2,86	97,14
NUNCA	1	2,86	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta a los funcionarios del SECAP

Elaborado por: Leonardo Fiallos

**Grafico 4.1.1.13 Capacitación**



### Análisis e interpretación

Aplicadas las encuestas en un total de 35 servidores públicos, se obtiene como resultado que para el 69% si se les debe capacitar constantemente, mientras tanto que un 31% no les afecta; es decir que la capacitación en gran medida si les afecta, ya que en el proceso de actividades puede ocurrir un retroceso debido al desconocimiento del puesto por parte de la persona que va a desempeñar unas determinadas actividades, lo que puede acarrear inconvenientes con los usuarios.

#### Pregunta N° 14

¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño individual, colectivo y su contribución a los resultados de la institución?

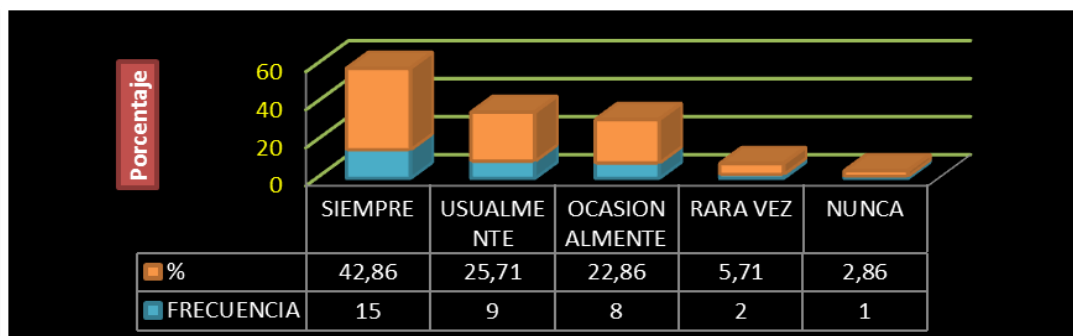
Tabla 4.1.1.14 Evaluar desempeño individual y colectivo

	FRECUENCIA	%	Porcentaje Acumulado
SIEMPRE	15	42,86	42,86
USUALMENTE	9	25,71	68,57
OCASIONALMENTE	8	22,86	91,43
RARA VEZ	2	5,71	97,14
NUNCA	1	2,86	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100,00</b>	

Fuente: Encuesta a los funcionarios del SECAP

Elaborado por: Leonardo Fiallos

Grafico 4.1.1.14 Evaluar desempeño individual y colectivo



#### Análisis e interpretación

El 91% de los servidores encuestados dicen que si es necesario la evaluación individual y colectiva para contribuir de mejor manera a la institución, en cambio que el 9% dice que no; como se puede observar la mayoría éstos si desean una evaluación ya que con esto ellos van a ver cuáles son sus falencias de la comunicación interna y enmendarlas, o a su vez la institución va procurar capacitarles para obtener un mayor rendimiento de ellos, si es factible sino deshacerse de aquellos incompetentes y quedarse con el personal ideal para cada puesto.

## **4.2 Verificación de la hipótesis**

Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis estadística estipulada, es necesario realizar su verificación mediante la aplicación de la prueba del chi cuadrado la misma que sirve para determinar la relación entre dos variables categóricas o cualitativas; además permite establecer si el patrón de frecuencia observado corresponde o se ajusta al patrón esperado.

**Para dicha verificación de hipótesis se realizará el siguiente procedimiento:**

### **4.3.1 Planteamiento de hipótesis**

#### **Ho: Hipótesis nula**

La fomentación de un plan de comunicación interna **NO** permitirá mejorar el desempeño laboral de la institución SECAP de Ambato.

#### **H1: Hipótesis alternativa**

La fomentación de un plan de comunicación interna **SI** permitirá mejorar el desempeño laboral de la institución SECAP de Ambato.

### **4.3.2 Estadística de prueba**

Se dispone de información obtenida como producto de la investigación realizada mediante encuestas a cada uno de los servidores de la institución SECAP de Ambato.

Para la prueba de hipótesis en la que se tiene frecuencias es recomendable y adecuado utilizar la prueba de Chi cuadrado ( $X^2$ ) que permite determinar si el conjunto de frecuencias observadas se ajustan a un conjunto de frecuencias esperadas o teóricas y se aplica la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

**Dónde:**

**X<sup>2</sup>**= Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

**O**= Frecuencia observada

**E** = Frecuencia esperada

### **4.3.3 Nivel de significación y grados de libertad**

Se establece que la probabilidad de cometer un error tipo I será igual al 5% es decir  $\alpha = 0,05$ .

En este punto también es importante definir los grados de libertad los mismos que se utilizarán para encontrar el valor del X<sup>2</sup> en la tabla titulada distribución Chi – cuadrado X<sup>2</sup> mediante la fórmula.

**En donde:**

**gl** = Grados de libertad

**c** = Número de columnas

**h** = Número de filas o renglones

**Aplicación de la fórmula:**

$$gl = (C-1) * (h-1)$$

$$gl = (5-1) * (4-1)$$

$$gl = (4) (3)$$

$$gl = 12$$

$$X^2_{t} = (\alpha=0,05) / (gl=12) = 21.026$$

Se acepta la hipótesis alternativa si el valor a calcularse de  $X^2$  es mayor al valor encontrado de  $X^2$  tabulado = 21.026 caso contrario la hipótesis nula se acepta.

#### **4.3.4 Tabla de las frecuencias observadas y esperadas**

Se relacionaron dos preguntas de las encuestas aplicadas, preguntas que además guardan relación con la variable dependiente e independiente.

**Pregunta 1.- ¿La información que se emite en esta institución se lo realiza por canales o medios de comunicación formales?**

SIEMPRE- USUALMENTE- OCASIONALMENTE- RARA VEZ- NUNCA

**Pregunta 3.- ¿Reciben instrucciones para conocer las actividades que desempeñan dentro de la institución?**

SIEMPRE- USUALMENTE- OCASIONALMENTE- RARA VEZ- NUNCA

**Pregunta 11.- ¿Regularmente posee un programa de incentivos la institución para que logres tu mayor desempeño?**

SIEMPRE- USUALMENTE- OCASIONALMENTE- RARA VEZ- NUNCA

**Pregunta 14.- ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño individual, colectivo y su contribución a los resultados de la institución?**

SIEMPRE- USUALMENTE- OCASIONALMENTE- RARA VEZ- NUNCA



### FRECUENCIAS OBSERVADAS

	ALTERNATIVAS				TOTAL
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 3	PREGUNTA 11	PREGUNTA 14	
SIEMPRE	10	5	25	15	55
USUALMENTE	7	14	4	9	34
OCASIONALMENTE	14	9	6	8	37
RARA VEZ	3	6	0	2	11
NUNCA	1	1	0	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>140</b>

Tabla 4.3.4.1 (Frecuencias observadas)

Elaborado por: Leonardo Fiallos

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

### Frecuencias esperadas

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS				TOTAL
	PREGUNTA 7	PREGUNTA 8	PREGUNTA 11	PREGUNTA 12	
SIEMPRE	13,8	13,8	13,8	13,8	55,0
USUALMENTE	8,5	8,5	8,5	8,5	34,0
OCASIONALMENTE	9,3	9,3	9,3	9,3	37,0
RARA VEZ	2,8	2,8	2,8	2,8	11,0
NUNCA	0,8	0,8	0,8	0,8	3,0
					<b>140,0</b>

Tabla 4.3.4.2 (Frecuencias esperadas)

Elaborado por: Leonardo Fiallos

#### 4.3.4.3 Cálculo del Chi – cuadrado $X^2$

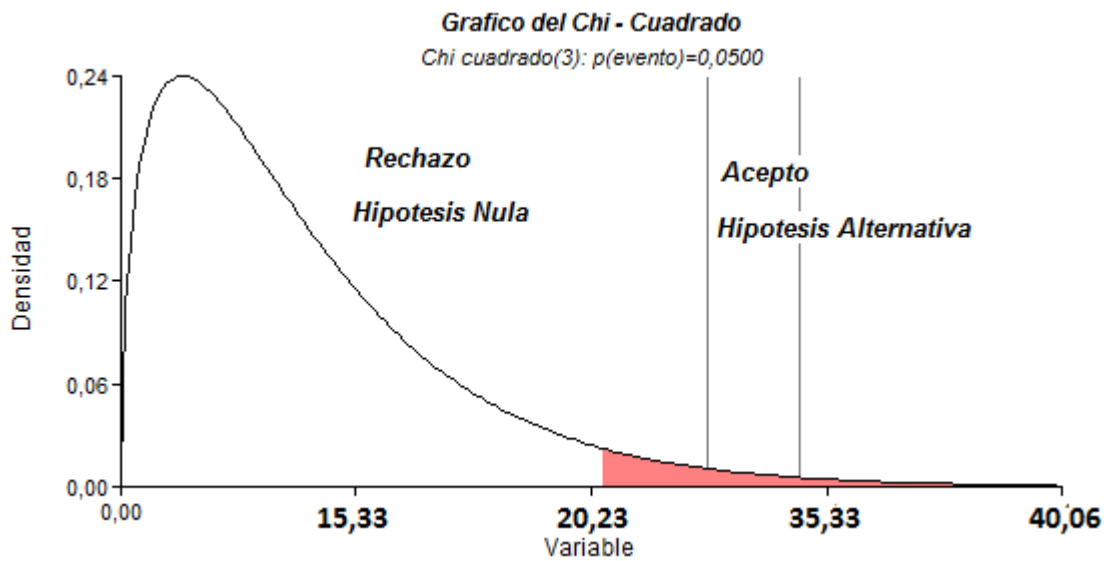
PREGUNTAS	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$(O - E)^2$
					E
(PREGUNTA 1 / SIEMPRE	10	13,8	-3,75	14,06	1,02
PREGUNTA 1 / USUALMENTE	7	8,5	-1,50	2,25	0,26
PREGUNTA1 / OCASIONALMENTE	14	9,3	4,75	22,56	2,44
PREGUNTA 1/ RARA VEZ	3	2,8	0,25	0,06	0,02
(PREGUNTA 1 / NUNCA	1	0,8	0,25	0,06	0,08
(PREGUNTA 3 / SIEMPRE	5	13,8	-8,75	76,56	5,57
PREGUNTA 3/ USUALMENTE	14	8,5	5,50	30,25	3,56
PREGUNTA3 / OCASIONALMENTE	9	9,3	-0,25	0,06	0,01
PREGUNTA 3/ RARA VEZ	6	2,8	3,25	10,56	3,84
(PREGUNTA3 / NUNCA	1	0,8	0,25	0,06	0,08
(PREGUNTA 11/ SIEMPRE	25	13,8	11,25	126,56	9,20
PREGUNTA 11 / USUALMENTE	4	8,5	-4,50	20,25	2,38
PREGUNTA 11 / OCASIONALMENTE	6	9,3	-3,25	10,56	1,14
PREGUNTA 11 / RARA VEZ	0	2,8	-2,75	7,56	2,75
(PREGUNTA 11/ NUNCA	0	0,8	-0,75	0,56	0,75
(PREGUNTA 14 / SIEMPRE	15	13,8	1,25	1,56	0,11
PREGUNTA14 / USUALMENTE	9	8,5	0,50	0,25	0,03
(PREGUNTA 14 / OCASIONALMENTE	8	9,3	-1,25	1,56	0,17
(PREGUNTA 14 / RARA VEZ	2	2,8	-0,75	0,56	0,20
(PREGUNTA 14 / NUNCA	1	0,8	0,25	0,06	0,08
$X^2 =$					33,72

Tabla 4.3.5.1 Cálculo del Chi - Cuadrado ( $X^2$ )

**Fuente:** Encuesta a los funcionarios del SECAP

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

**Gráfico 4.3.5.1 del Chi- Cuadrado**



#### **4.3.6 conclusión**

El valor de  $X^2 > X^2_t$ , es decir,  $33,72 > 21,026$  que estaría fuera de la zona de aceptación de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y por lo tanto se acepta la hipótesis alterna, llegando a la conclusión de que la inadecuada comunicación interna aplicada en la institución si es un factor que afecta desfavorablemente en el desempeño de los funcionarios del “SECAP” de Ambato.

Cabe recalcar que si la hipótesis nula se rechaza, decimos que los datos particulares de la muestra si dan suficiente evidencia como para hacernos concluir que la hipótesis nula es falsa y que una segunda hipótesis es verdadera.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, procesados los mismos y obtenido la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis, se obtuvieron unos resultados los cuales permiten presentar el siguiente conjunto de conclusiones:

- Los medios o canales de comunicación formal que utiliza para transmitir información oficial por parte del director de la institución, no son los adecuados y esto ocasiona lentitud en los procesos, ya que produce insatisfacción laboral, y conflictos personales, lo cual se ve reflejado en el clima laboral y por ende en el desempeño laboral de los servidores públicos.

- En la Dirección del SECAP de Ambato el peligro que se corre es que la información oficial y las instrucciones emitidas se distorsionen por no estar registradas en un medio adecuado para ello. También la utilización de papelería hace que se entorpezca la rapidez de la comunicación.
- La alta informalidad en la comunicación dentro de la organización puede provocar la falta de oportunidad en las acciones y errores en la transmisión de la información. Es destacable que los rumores son el canal más utilizado, y la secretaria es la persona que más está asociada con la transmisión de comunicación no oficial. Por tanto, en el plan de comunicación se deberá tomar en cuenta.
- En la institución los tipos de comunicación tanto ascendentes, descendentes como horizontal, no están siendo bien utilizados sus canales o medios comunicativos lo que hace que tanto los jefes y subordinados o viceversa no tengan la mejor apertura a las instrucciones laborales.
- Es fundamental que la institución cuente con programa de incentivos ya que esto siempre genera positivismo y motivación en los servidores públicos, y hace que ellos eleven su autoestima y confianza en si mismos y de esta manera contribuyan al desarrollo institucional; y con esto se va lograr una mayor participación de ellos.
- El trabajo en equipo que se ha constituido primordial principalmente por el intercambio de ideas en las actividades diarias, la interactividad entre la dirección y los servidores públicos también son muy positivas, ya que los dirección ha estado pendiente y responde eficientemente ante los conflictos y dudas que se presentan, y con esto han logrado satisfacer de la mejor manera las inquietudes, quejas que no tenían eco en la institución.
- Se denota que los servidores públicos requieren de capacitaciones para sus funciones y responsabilidades en el puesto que desempeñan cada uno de ellos, ya

que en gran medida afecta en el proceso de actividades puede ocurrir un retroceso debido al desconocimiento del puesto por parte de la persona que va a desempeñar una determinadas actividad, lo que puede acarrear inconvenientes entre los mismos y el ambiente laboral va ser tenso.

- La evaluación del desempeño tanto individual como colectivo es de vital importancia para detectar las falencias de la comunicación interna de los servidores públicos con el fin de ver cuál ha sido su contribución a los resultados de la institución, y de esta manera asegurar el éxito de la misma.

## **5.2 Recomendaciones**

- ✓ Por lo tanto se recomienda elaborar un Plan comunicación Interna en la institución, con el fin de que existan parámetros establecidos y se sigan procesos en los cuales consten documentos por escrito, como memorandos para que la comunicación pase de ser informal a formal, para que el personal se mantenga debidamente informado de todo a lo que ellos les compete por ya así recurrir a fuentes muy fidedignas y confiables que les proporcione datos, para que contribuyan al mejoramiento del trabajo y a las relaciones interpersonales.
- ✓ Se recomienda a su vez la importancia de que la institución debe realizar un minucioso análisis de los canales de comunicación interna que al momento son empleados, e implementar otros para que sean usados por el personal, con el propósito de que la información llegue a la persona adecuada, en el momento oportuno, adecuado y que la misma sea completa, de esa manera se puede llegar a la utilización de los tipos de comunicación formal ya sea ascendente descendente u horizontal; que pueden ser el correo electrónico interno, etc.; para optimizar tiempo y recursos, otro tipo de medios más tradicionales como la carta institucional, y dar un buen uso a las carteleras existentes.

- ✓ Con respecto a la comunicación de tipo ascendente, la dirección de la institución debe estar accesible al dialogo para acoger ciertas inquietudes, dudas, sugerencias y comentarios por parte de los servidores públicos, para dar solución a sus pedidos lo más pronto posible para que no den paso a rencillas y malos entendidos, que puede ocasionar una crisis institucional.
  
- ✓ Es recomendable que la institución mantenga un programa de incentivos para mantener motivado al personal y estos a su vez reflexionen en su actitud y cree en ellos un sentido de pertenencia con la institución y a su vez se identifiquen, se sientan satisfechos de pertenecer a la misma, de esta manera se lograra cumplir con los objetivos personales e institucionales; para lo cual requiere fortalecer su parte emocional para que crean en sí mismos y su aptitud sea más ambiciosa en la consecución de sus metas.
  
- ✓ Se recomienda a la dirección y a los servidores públicos responsabilizarse para que exista el trabajo en equipo con una comunicación eficaz, eficiente y efectiva, de acuerdo a las políticas, reglamentos, normas de acuerdo a la resoluciones de la institución para tener una excelente gestión administrativa, que permita establecer deberes, responsabilidades y derechos de los servidores públicos; haciendo llegar así una buena información hacia todos los departamentos y conceder tiempos estándares de sus labores rutinarias. Así como también capacitarles constantemente a los servidores públicos con respecto a la comunicación y relaciones humanas
  
- ✓ Con el resultado de todas estas recomendaciones tendremos una adecuada comunicación interna la misma que se verá reflejada en la mejora del desempeño laboral de los funcionarios de SECAP de Ambato.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

##### **6.1.1 Título de la propuesta**

Plan de Comunicación Interna, para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos de la institución SECAP de Ambato.

##### **6.1.2 Institución ejecutora**

Institución “SECAP” de Ambato.

##### **6.1.3 Beneficiarios:**

Servidores públicos de la institución SECAP de Ambato.



#### **6.1.4 Ubicación**

Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en las Avenidas El Cóndor y Bolivariana, km2 vía Baños.

#### **6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución**

El tiempo que se estima emplear para la elaboración y ejecución de la propuesta está comprendido por un periodo de 6 meses, teniendo como:

**Inicio:** Junio 2012

**Fin:** Diciembre 2012

#### **6.1.6 Equipo técnico responsable**

Sr. Leonardo Fiallos - AUTOR

Dra. Pamela Chiluisa - DIRECTORA DEL SECAP DE AMBATO

#### **6.1.7 Costo**

La presente investigación tendrá un costo aproximado de **\$13,019.16** la misma que será financiado por la institución.

### **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Una vez realizada las encuestas diseñadas para los servidores públicos de la institución SECAP de Ambato, se ha llegado a concluir que: existe muy poca aplicación de un canal de comunicación interna específico en el que se base la dirección para que se lleven a cabo sus actividades laborales y que lleve a los

funcionarios a sentirse comprometidos por el trabajo en grupo, de todos funcionarios de cada departamento de la institución..

En la institución los tipos de comunicación tanto ascendentes, descendentes como horizontal, no están siendo bien utilizados sus canales o medios comunicativos lo que hace que tanto los jefes y subordinados o viceversa no tengan la mejor apertura a las instrucciones laborales.

Los encargados del desempeño laboral de los servidores públicos en cada una de sus áreas, se han basado a emplear métodos tradicionales en el que la alta dirección es el poseedor absoluto de las ideas a aplicar, sin tomar atención las inquietudes y opiniones de cada uno de los servidores públicos, ya que cada uno de ellos son parte importante en el desarrollo institucional en la consecución de los objetivos anhelados.

Es fundamental que la institución cuente con programa de incentivos ya que esto siempre genera positivismo y motivación en los servidores públicos, y hace que ellos eleven su autoestima y confianza en sí mismos; y con esto se va lograr una mayor participación de ellos para lo cual requiere fortalecer su parte emocional para que crean en sí mismos y su aptitud sea más ambiciosa en la consecución de sus metas.

Se denota que los servidores públicos requieren de capacitaciones para sus funciones y responsabilidades en el puesto que desempeñan cada uno de ellos, ya que en gran medida afecta en el proceso de actividades puede ocurrir un retroceso debido al desconocimiento del puesto por parte de la persona que va a desempeñar una determinadas actividad, lo que puede acarrear inconvenientes entre los mismos y el ambiente laboral va ser tenso; es por este motivo es que cada funcionario requiere de capacitaciones en relaciones humanas y comunicación de acuerdo a las políticas, , reglamentos, normas de acuerdo a la resoluciones de la institución para tener una excelente gestión administrativa, que permita establecer deberes, responsabilidades y derechos de los funcionarios; haciendo llegar así una buena información hacia todos los departamentos y conceder tiempos estándares de sus labores rutinarias.

La evaluación del desempeño tanto individual como colectivo es de vital importancia para detectar la falencia de los funcionarios con el fin de ver cuál ha sido su contribución a los resultados de la institución, de todas estas conclusiones y recomendaciones tendremos una adecuada comunicación interna la misma que se verá reflejada en la mejora del desempeño laboral de los funcionarios de SECAP de Ambato, y de esta manera asegurar el éxito de la misma.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El plan de comunicación interna que se elaboró como parte de esta Tesis, en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico, está orientado a satisfacer las necesidades y carencias detectadas en esta importante área, con el objetivo de mejorar el flujo, la forma y los canales de comunicación dentro de la institución.

De lo anteriormente señalado se desprende que es urgente ejecutar una serie de estrategias de comunicación interna por medio de herramientas o mecanismos útiles y esenciales para el fortalecimiento y desarrollo institucional y por ende de cada uno de los servidores públicos del SECAP de Ambato, brindando así un mejor entendimiento al equipo humano, siendo éste la fuerza que mueve a todos los recursos de la institución, razón por la cual el personal debe estar bien incentivado y encaminado con el fin incrementar el desempeño laboral ya que el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia.

El organizar un ambiente laboral adecuado hará que se disminuya, las relaciones interpersonales que se desarrollan por medio de canales informales como rumores y suposiciones hace que se desvirtúe el cumplimiento de la misión de la institución. Este tipo de inconvenientes sucede cuando el ambiente laboral no es el propicio lo que hace que se genere conflictos laborales y rivalidades entre los servidores públicos ya que siempre se rehúsan a los cambios institucionales.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Proponer un Plan de Comunicación Interna, utilizando diferentes estrategias, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos de la institución SECAP de Ambato.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

Fomentar el uso de los canales formales de comunicación, para todos los departamentos del SECAP de Ambato para mejorar el desempeño laboral y desarrollo de los servidores públicos en sus actividades rutinarias.

Brindar capacitaciones sobre los procesos de comunicación y los medios existentes a nivel interno, además cumple el papel de motivar a participar de cada uno de estos medios, brindando herramientas y técnicas para comunicarse de forma efectiva y lograr el desarrollo personal de los funcionarios, ofreciéndoles conocimientos que potencializan las diferentes habilidades y competencias.

Establecer un programa de Incentivos para motivar a los servidores públicos al trabajo en equipo comprometido con el éxito, generando servicios adecuados para el desarrollo del SECAP de Ambato.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Factibilidad socio cultural**

Con la implementación de un plan de comunicación interna mejorará el desempeño laboral y por ende el ambiente y la relación laboral va ser adecuada para que los

servidores públicos puedan llevar a cabo sus funciones y responsabilidades en el cargo que desempeñan contribuyendo al desarrollo institucional y beneficiando de esta forma a la sociedad quienes hacen uso de los servicios que presta la entidad.

### **6.5.2 Factibilidad Tecnológico**

La tecnología es un factor que contribuye positivamente en la propuesta planteada pues esta brinda la oportunidad de manejar gran cantidad de datos con mayor rapidez y contar con información actualizada. La implementación de dicha propuesta requiere de la aplicación de tecnología moderna, cabe mencionar que actualmente la entidad cuenta con los suficientes recursos tecnológicos entre ellos software y equipos modernos que facilitan al buen desenvolvimiento de sus departamentos.

### **6.5.3 Factibilidad organizacional**

Para desarrollar e implementar la propuesta de solución anteriormente descrita es imprescindible contar con el compromiso administrativo del SECAP de Ambato cumplir con las actividades de acuerdo a los recursos que posea tendientes a que los propósitos se logren y que cada servidor público sea consciente de la responsabilidad que se tiene sobre la eficiencia de la comunicación interna para que pueda mejorar su desempeño y es necesario que al personal se lo esté motivándolo emocionalmente a ser productivo, y esto se vea plasmado en la puesta en marcha del proyecto.

### **6.5.4 Factibilidad equidad de género**

La propuesta planteada de un plan de comunicación interna no excluye el género de las personas debido a que la misma está dirigida para servidores públicos que pueden ser tanto un hombre como una mujer sin discriminación alguna; ya que tiene como objetivo avanzar en disminuir las inequidades, brechas y barreras entre ellos con el fin de lograr la igualdad en la información que posea la institución, de acuerdo a los desarrollos y

procedimientos ya implementados al respecto; con la responsabilidad de cumplir con una serie de indicadores que involucran el trabajo de todos sus departamentos.

#### **6.5.5 Factibilidad económico – financiero**

Para llevar a cabo la propuesta planteada se hace necesario contar con el factor económico para solventar los costos que ella implica, de esta manera los fondos para este fin serán proporcionados a través de la aprobación de la dirección siendo recursos que están destinados exclusivamente al mejoramiento de la comunicación interna que están encaminadas a invertir en beneficio de la motivación y satisfacción de sus servidores públicos. Por lo tanto mejorará la productividad y los ingresos serán más altos, por tal razón se hace factible la realización de la presente propuesta.

#### **6.5.6 Factibilidad Legal**

Las leyes que rigen en nuestro país amparan a los servidores públicos, ya que han contribuido favorablemente al desarrollo y crecimiento de las instituciones en la mayor parte, por tal razón el SECAP de Ambato lleva a cabo sus actividades diarias de acuerdo a los reglamentos y disposiciones que rigen en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).

### **6.6 Fundamentación científica técnica**

#### **6.6.1 Plan de comunicación interna**

Amador, José. (2011) con la comunicación interna se pretende que todos los miembros de la empresa estén bien informados y encuentren los canales necesarios para comunicarse. En cualquier jornada de trabajo la información que se genera es altísima; por ello, contar con un sistema eficaz de comunicación interna es crucial para que la comunicación en la empresa sea fluida, llegue a todos los miembros de la misma y se comprenda rápidamente.

Considerando la complejidad del fenómeno comunicativo en el ámbito laboral de una institución o en los ámbitos de actividad de cualquier organización, lo cierto es que el hecho de la comunicación interna en todo tipo de entidades debe ser entendida por los responsables de las mismas en términos estratégicos, mediante el establecimiento, si se considera oportuno, de un determinado plan que permita, a través de medios facilitadores, conseguir los objetivos que se planteen.

**<http://html.rincondelvago.com/plan-de-comunicacion-interna.html>**

### **6.6.2 Estrategias de comunicación interna**

González, en Rebeli (2006.). Las estrategias de comunicación interna dependen absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la institución.

Para hacer comunicación interna, la política de la empresa debe seguir una línea de gestión basados en los subsistemas técnico, humano y organizativo.

Lograr que la estrategia de negocio y la estrategia de comunicación estén alineadas es crucial. No obstante, muchas veces encontramos que la institución pone énfasis en establecer la estrategia de negocio y olvida generar una estrategia de comunicación que contribuya al logro de la primera.

### **6.6.3 Canales**

#### **6.6.3.1 Canales de Comunicación Formal**

Schermerhorn, John (2004) los canales de comunicación formal siguen la cadena de mando establecida por la jerarquía de autoridad de una organización. Por ejemplo, un organigrama indica la ruta adecuada para los mensajes oficiales que pasan de un nivel a otro o a parte de la jerarquía. Debido a que los canales formales son conocidos como

autoritarios, típicamente se utilizan para comunicar políticas, procedimientos y otro tipo de anuncios oficiales.

### **6.6.3.2 Canales de Comunicación Informal**

Enríquez, Ana (2008) a través de Francisca Morales señala que los canales de comunicación informal no son planificados con anterioridad, son improvisados, surgen espontáneamente a partir de las relaciones que se desarrollan entre los miembros de la organización, la misma constituye gran parte de la comunicación que se genera en las organizaciones. Se considera informal toda la información que se genera y se transmite de manera no oficial.

La principal forma de comunicación informal es el rumor, que se genera cuando los canales oficiales no generan la suficiente información a los miembros de organización sobre temas de interés.

## **6.6.4 Tipos**

### **6.6.4.1 Comunicación descendente**

Robbins, Stephen (2010) otro problema de la comunicación descendente es la naturaleza de un unidireccional; por lo general los directivos informan a los empleados, pero no suelen pedirles su opinión o consejo.

### **6.6.4.2 Comunicación ascendente**

Robbins Stephen (2010) señala que la comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior del grupo o la organización se utiliza para ofrecer retroalimentación a los cargos superiores, informales del progreso hacia la consecución de las metas y relegar los problemas actuales; y ésta hace que los directivos se mantengan al tanto de cómo se sienten los empleados sobre sus trabajos, sus compañeros de trabajo y la organización



en general, y los directivos también recurren a ésta comunicación para obtener ideas de cómo se pueden mejorar las cosas.

#### **6.6.4.3 Comunicación horizontal**

Baguer, Ángel (2010) Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros de un mismo grupo de trabajo, entre los integrantes de grupos de trabajo del mismo nivel o entre personal horizontalmente equivalente, decimos que se trata de una comunicación horizontal.

Por eso es importante hoy en día la comunicación horizontal para la coordinación de la organización y el cumplimiento de los objetivos. En las organizaciones modernas cada vez es más frecuente la comunicación entre equipos de trabajo de producción, comercial, investigación, compras, administración, mantenimiento, etc.

#### **6.6.5 Mecanismos o medios de comunicación interna**

##### **6.6.5.1 Medios orales**

Robbins Stephen (2010) el principal medio para transmitir un mensaje es la comunicación oral los discursos, las discusiones formales en grupo o cara a cara, y los rumores informales o radio macuto, son formas populares de comunicación verbal.

##### **6.6.5.1.1 Reuniones de trabajo.**

Baguer, Ángel (2009) las reuniones son sesiones que se realizan entre los trabajadores de los distintos equipos de trabajo (procesos), grupos de empleados, trabajadores de una misma sección, que se realizan de forma organizada, por ejemplo reuniones semanales de la dirección, reuniones planificadas del departamento de recursos humanos, del departamento de prevención o del equipo de mantenimiento.

Existen otro tipo de reuniones informales con el objeto de establecer vínculos de comunicación con los trabajadores y escuchar sus sugerencias.

Las reuniones son una vía muy extendida en las instituciones para unificar criterios e integrar objetivos y en donde existe una comunicación directa. Nadie duda que las reuniones en las instituciones son necesarias ya que:

Cada vez se hace necesario el trabajo en equipo y la toma de decisiones por consenso. La comunicación interpersonal favorece la integración en los objetivos de la organización.

Las reuniones forman parte de la vida de la organización pero es preciso tener mucho cuidado si no se planifican y organizan adecuadamente, convirtiéndose muchas veces en un despilfarro por el número elevado de horas empleadas en forma inútil.

#### **6.6.5.2 Medios escritos**

Gómez, Luis (2008) existe muchas formas de comunicación escritas además del manual del empleado. Los memorandos se utilizan para comunicar cambios en las políticas o los procedimientos de la empresa. Por ejemplo, cuando se cambia la cobertura de un determinado seguro médico.

El boletín de noticias consiste en una pequeña publicación, mensual o trimestral, destinada a informar a los empleados sobre acontecimientos, reuniones y cambios de puestos de trabajo importantes, así como para ofrecer historias sobre la contribución, de empleados y equipos de trabajo que puedan servir de modelo al resto de la plantilla.

#### **6.6.5.2.1 Memorándum interno**

Andino, María (2001) El memorándum es un documento escrito mediante el cual se dirige a un jefe de sección o departamento a sus subalternos para dar a conocer

instrucciones, informes; comunicar decisiones, innovaciones en el trabajo, nombramientos o separaciones de miembros del personal; anunciar vacaciones, reemplazos, listas de cursos, charlas, etc.

#### **6.6.5.2.3 Informe de actividades**

Andino, María (2001) El informe es una comunicación destinada a presentar, de manera clara y pormenorizada, el resumen de hechos de actividades pasadas o presentes. Los informes son ventajosos porque representan muestras del trabajo efectuado y sirven de base para tomar decisiones y la oportunidad de estudiar su contenido.

#### **6.6.5.2.3 Tablón de anuncios**

Xifra, Jordi (2007) es un tablón que suele ubicarse en un lugar visible en una organización, con el fin de hacer públicas las informaciones que se consideren pertinentes o que tienen q difundirse obligatoriamente.

Pueden contener información de todo género tales como: obligaciones fijadas por la ley (horarios, servicios médicos) y asuntos de cualquier instancia recibidos por los representantes del personal, consignas de seguridad, movilizaciones de sensibilización (campañas antitabaco), informaciones que intercambia el personal (eventos deportivos).

#### **6.6.5 .2.4 Publicaciones internas**

Caldevilla, David (2010) Si una institución cuenta con una revista o boletín periódico interno, puede aprovecharlo como cauce de comunicación de aquella información, derivada de su gestión, que a la Dirección interese transmitir. Es un vehículo unidireccional, de arriba abajo.

Una publicación interna se caracteriza por: lo que está escrito puede releerse y comprender mejor se puede guardar para consultar en cualquier momento solo se

informa cada cierto tiempo, de acuerdo con la periodicidad de la publicación existe una gran limitación de espacio no toda la información que quiera dar la Dirección es publicable la información ha de ser única y la misma para todos puede trascender al exterior de la empresa sin control permite fotografías, gráficos y un diseño más atractivo para el lector se puede captar bien su atención corre el riesgo de no ser leída.

### **6.6.6 Medios electrónicos**

Robbins Stephen (2009) un medio indispensable de comunicación en las organizaciones actuales y en el 71% de los casos, el principal son las comunicaciones electrónicas, que incluyen el correo electrónico, los mensajes de texto, el software redes, internet o web logs (blogs) y videos conferencias, buzón de llamadas.

#### **6.6.6.1 Videoconferencia**

La videoconferencia permite que varios asistentes, ubicados en lugares o poblaciones distintas, puedan conectarse por video y sonido, para conversar o escucharse entre si o a un conferenciante, en tiempo real.

Su principal ventaja es posibilitar esas reuniones, conferencias o explicaciones en cualquier momento, sin desplazamientos ni causar interrupciones importantes en la trabajo de cada uno de los asistentes.

Como las técnicas audiovisuales y de comunicaciones están avanzando cada día más, es posible obtener buenos niveles de imagen y sonido en la utilización del video conferencias. Es una técnica de aplicación para la comunicación interna de la empresa en sentido bidireccional, ascendente y descendente, así como horizontal.

#### **6.6.6.2 Página web o portal en internet**

Si bien una página web o un portal en internet es, por naturaleza, abierto a todo el mundo que accede a este medio, puede ser utilizada para la comunicación interna en la empresa. Esta podrá ser restringida a través de claves de acceso o abierta a todo el que quiera entrar.

En el caso de que se utilice, entre otras cosas, para comunicación interna se dará al personal la posibilidad de acceso a contenidos informativos acerca de la empresa y su gestión, resultados, productos o actividades, etc.

#### **6.6.7 Estrategias de capacitación, entrenamiento y desarrollo personal**

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

##### **6.6.7.1 Outdoor Training**

Acosta, Alberto (2002) Es un contexto formativo en el que, sostenido por una metodología de aprendizaje basada en observar, pensar, hacer y sentir cosas (aprendizaje experiencial), se adquieren conocimientos, se trabajan y desarrollan habilidades, o se movilizan actitudes y valores. Una de las ventajas más importantes del Outdoor Training es que tiene en cuenta los distintos estilos de aprendizaje de las personas, ya que combina un aprendizaje más vivencial (trabajado mediante actividades en contextos al aire libre, en la naturaleza) con un marco más teórico de aprendizaje.

### **6.6.7.2 E-learning**

Mínguez, Andrés (2003p.224) Es la respuesta a la tecnología a la demandas y necesidades actuales de entregar conocimientos y habilidades, de forma tal que, a través de la correcta aplicación de diferentes recursos tecnológicos, se logren los objetivos de aprendizaje propuestos, eliminando dificultades de tiempo, distancia y costos tan frecuentes hoy en los proceso de capacitación.

### **6.6.8 Programas de incentivos**

Los programas de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

Chiavenato, Idaleberto (2000) Por consiguiente, el objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación ya que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores. De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

Cabe mencionar que los programas de incentivos mantienen gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización.

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes

salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

Así por ejemplo, entre los tipos de reconocimientos económicos al trabajador se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros.

A continuación se explican los mismos

#### **6.6.8.1 Bonos**

Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

#### **6.6.8.2 Beneficios no económicos:**

Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

#### **6.6.8.3 Apoyo Social**

Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

#### **6.6.8.4 Asistenciales**

Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica - hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.

#### **6.6.8.5 Recreativos**

Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

#### **6.6.8.6 Supletorios**

Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.

#### **6.6.8.7 Adiestramiento**

El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

En este sentido se puede decir que las políticas de desarrollo de recursos humanos deben comprender: La Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

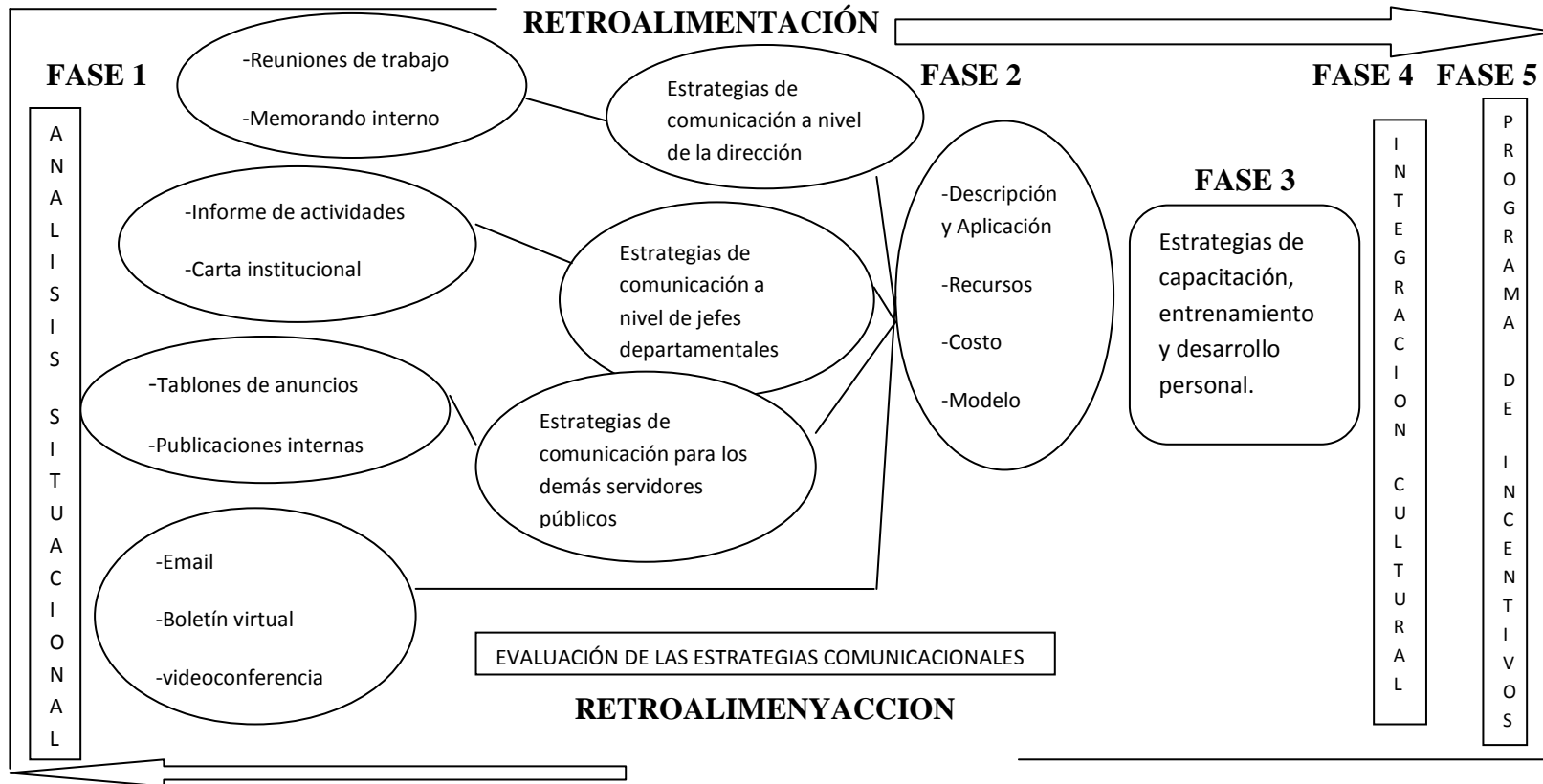
De acuerdo con esto, el adiestramiento cumple un importante rol en las organizaciones, pues ayuda al trabajador a un mejor desempeño de su labor lo que significa cumplir eficientemente con todos los objetivos de la organización.

**<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>**



## 6.7 Metodología (modelo operativo)

6.7Cuadro de la Metodología (modelo operativo)



## **Fase I**

### **6.7.1 Análisis de situación actual**

#### **6.7.1.1 Razón social de la institución**

El SECAP de Ambato fue Creado el 3 de octubre de 1966, por Decreto 1207, tiene como objetivo principal formar, capacitar, perfeccionar, certificar y titular a la población económicamente activa del país o en capacidad de integrarse a la misma, para satisfacer con efectividad las expectativas y exigencias de formación profesional integral para el trabajo; además posee RUC cuyo número es 1768041140001.

#### **6.7.1.2 Misión de la institución**

El SECAP de Ambato, tiene como misión el mejoramiento y perfeccionamiento del talento humano, comprometido y solidario, a través de la formación, capacitación y perfeccionamiento, conforme a las exigencias del mercado y en base a la vinculación con el sector productivo y de la comunidad, para fortalecer la productividad y competitividad en el desarrollo de la zona centro del país.

#### **6.7.1.3 Visión de la institución**

Ser el soporte sustancial de la formación y capacitación profesional tecnificada, solidaria, humanística, científica, autogestionaria y desconcentrada, que ofrece servicios de excelencia que involucran al sector productivo en la concienciación de la capacitación técnica como una alternativa válida en el mejoramiento del nivel de vida de la población y el desarrollo del país.

#### **6.7.1.4 Objetivo General**

Brindar a los funcionarios de la institución estrategias comunicacionales que les permitan desarrollar con mayor fluidez la comunicación interna dentro de la institución, para lo cual requieren que les instruyan para un buen manejo de las estrategias de comunicación internas propuestas.

#### **6.7.1.5 Objetivos Específicos**

Facilitar la información al director y a los demás servidores públicos de la institución con el propósito de llevar un control de cada actividad realizada por la institución y fomentar el flujo de información entre ellos de forma inmediata por medios orales, escritos y en tiempo real por medios electrónicos como el correo la página web y el boletín virtual.

Capacitar sobre los procesos de comunicación y los medios existentes a nivel interno, además cumple el papel de motivar a participar de cada uno de estos medios, brindando herramientas y técnicas para comunicarse de forma efectiva y lograr el desarrollo personal de los servidores públicos, ofreciéndoles conocimientos que potencializan las diferentes habilidades y competencias.

Fomentar la integración, socialización y recreación de los servidores públicos el SECAP de Ambato y crear una cultura institucional que fomente el sentido de pertenencia en los servidores públicos dentro de la institución, adoptando o apropiándose de los valores institucionales (misión y visión), mensajes institucionales y, todo tipo de información acerca de la institución involucrando al personal activamente en el diseño de forma y contenidos de cada uno de ellos..

Mantener incentivados constantemente a los funcionarios para que logren mejorar su desempeño y con esto el desarrollo institucional del SECAP De Ambato.

#### **6.7.1.6 Políticas institucionales**

- Todas las acciones que realice la institución están orientadas al mejoramiento continuo de los servidores públicos con respecto a los procesos comunicativos.
- Mantener actualizado a los funcionarios, renovado, enriquecido con diagnóstico de necesidades de la comunicación interna, anualmente en lo establecido en el plan operativo.
- Implantar una cultura organizacional de calidad entre el personal del Secap, como factor de mejoramiento permanente de los procesos tanto: comunicativos, administrativo y financieros.
- Fomento de la polifuncionalidad en el cumplimiento de tareas del personal de la institución.
- Optimización de la capacidad disponible e instalada.

#### **6.7.1.5 Principios y Valores Institucionales**

**DIGNIDAD:** como valor constitucional con el ser humano, incluye todos los valores básicos como, honradez, eficiencia, honestidad, responsabilidad, puntualidad, que identifican al funcionario del SECAP a donde quiera que este vaya.

**ETICA:** El fomento de la ética administrativa se basará en el conjunto de principios que cada uno de los integrantes mantenga para guiar las decisiones de comportamiento de los directivos de la empresa.

**MORAL:** Toda acción de dirección estará enmarcada sobre bases legales y reglamentarias a partir de manifestaciones de rentabilidad individual y compartida.

**COMPROMISO:** El trabajo en equipo, el respeto a él, la lealtad, y la transparencia frente a la asociación son características indispensables del personal. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que el SECAP alcance ventajas competitivas.

**EXCELENCIA:** Enfocada a la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los usuarios de la formación y capacitación profesional, a través del uso óptimo de todos sus recursos.

**CREATIVIDAD E INNOVACIÓN:** El servicio que el SECAP realiza es permanentemente creativo porque satisface con innovación las necesidades de los usuarios.

**LIDERAZGO:** Liderazgo en la formación y capacitación del talento humano que permita el desarrollo del sector productivo.

#### 6.7.1.6 UBICACIÓN SECTORIAL

Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en las Avenidas El Cóndor y Bolivariana, km2 vía Baños.

**Gráfico 6.7.1.6 Ubicación sectorial**



### 6.7.1 .7 ANÁLISIS FODA

	<b>Amenaza</b>	<b>Oportunidad</b>
	<p>1.-Concepción de una mala imagen de la institución en la prestación de servicios.</p> <p>2.-Cambios en el entorno que afectan la gestión en el ambiente interno.</p> <p>3.- Obligatoriedad y cumplimiento de la ley de contrato de trabajo.</p> <p>4.-Alternativas de financiamiento más caras y complejas.</p> <p>5.-Barreras de comunicación externas.</p>	<p>1.-Reestructurar los canales de comunicación ya existentes.</p> <p>2.-Convenios para capacitar al personal en temas de comunicación y relaciones humanas.</p> <p>3.-generar espacios en el entorno donde los servidores puedan integrarse y relacionarse</p> <p>4.-Política gubernamental a favor del recurso humano.</p> <p>5.-Cambios tecnológicos en la comunicación.</p>
<b>Fortalezas</b>	<b>FA</b>	<b>DO</b>
<p>1.-Capital humano con capacidad de gestión</p> <p>2.-Experiencia en capacitación profesional.</p> <p>3.-Posee visión de crecimiento.</p> <p>4.- Infraestructura física adecuada.</p> <p>5.- Cuenta con recurso financiero para sustentar el plan de comunicación interna.</p>	<p>F1A1=Reconocer la capacidad de gestión del capital humano para resolver conflictos laborales y rivalidades entre servidores públicos y brindar una buena imagen Institucional.</p> <p>F3A3= Dar a conocer los objetivos de la institución por medio de Reuniones de trabajo periódicas entre la dirección y demás servidores públicos.</p> <p>F5A4= establecer un presupuesto semestral para la aplicación de estrategias de comunicación interna.</p>	<p>F4O1=Fomentar un plan con estrategias de comunicación interna adecuado.</p> <p>F2O5= Creación de programas y sesiones de capacitación, entrenamiento y desarrollo personal que fomenten el conocimiento de la cultura interna.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>DA</b>	<b>DO</b>
<p>1.-Falta de incentivos hacia los servidores públicos.</p> <p>2.-Desconocimiento de canales de comunicación interna y cultura organizacional.</p> <p>3.-Rotación de personal.</p> <p>4.- No existe sentido de pertenencia y compromiso institucional</p> <p>5.- Conflictos laborales y rivalidades.</p> <p>6.-No cuentan con espacios de diálogo para expresar sus opiniones.</p>	<p>D1A2= establecer un programa de incentivos para que haya mayor compromiso de los servidores públicos con la institución y una mejor imagen a la sociedad.</p> <p>D2A1=Brindar al personal asesoramiento en el uso y manejo del plan de comunicación interna para la buena imagen de la institución.</p> <p>D3A3=Procurar que la rotación de personal no se hagan constantemente, para generar confianza y estabilidad laboral en los miembros de la institución.</p>	<p>D2O1= fomentar estrategias de la comunicación interna tales como: oral, escrita y electrónica.</p> <p>D6O5= Realizar una retroalimentación de las estrategias del plan en espacios especializados para el caso con todos los aspectos tecnológicos vigentes.</p> <p>D5O2= Fomentar estrategias de eventos de integración como convenciones, seminarios, reuniones, entre otros.</p>

### 6.7.1 .7.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES CLAVES	CLASIFICACION	PESO	PONDERACION	VALOR
<b>FORTALEZAS</b>				
1.-Capital humano con capacidad de gestión	3	3	0.06	0.18
2.-Experiencia en capacitación profesional.	4	5	0.18	0.9
3.-Posee visión de crecimiento.	3	3	0,16	0.48
4.- Infraestructura física adecuada	3	3	0.12	0.36
5.- .Cuenta con recurso financiero para sustentar el plan de comunicación interna.	4	5	0.08	0.40
<b>DEBILIDAD</b>				
1.-Falta de incentivos hacia los servidores públicos.	1	5	0.05	0.25
2.- Desconocimiento de canales de comunicación interna y cultura organizacional.	1	3	0.15	0.45
3- Rotación de personal	2	5	0.06	0.30
4.- No existe sentido de pertenencia y compromiso institucional	1	3	0.08	0.24
5.- Conflictos laborales y rivalidades.	1	3	0.06	0.18
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>1.00</b>	<b>3.74</b>

**Fuente:** SECAP de Ambato

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

## **Análisis**

Esta metodología nos permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades del SECAP de Ambato.

El puntaje total ponderado abarca de 1.0 (baja) hasta (4); con un puntaje promedio de 2.5. Este puntaje determina si una organización es débil internamente o si tiene una posición interna fuerte. El resultado promedio es de 3.74 este es un valor por encima de la media, esto significa que el SECAP de Ambato debe aprovechar eficazmente las fortalezas existente y responder a sus debilidades.

<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>
1.- Debilidad importante	1.-Bajo
2.- Debilidad menor	3.-Medio
3.- Fortaleza menor	5.- Alto
4.- Fortaleza importante	



## Fase 2

### 6.7.1.8 Estrategias a utilizar por la Dirección.

**Objetivo:** Brindar al director de la institución estrategias comunicacionales que le permita desarrollar con mayor fluidez la comunicación interna dentro de la institución, para lo cual requiere la instrucción para un buen manejo de las estrategias de comunicación internas propuestas.

#### 6.7.1.8.1 Reuniones de trabajo.

Estrategia	Objetivo	Política	Acciones a seguir	Responsable	Evaluación
Reuniones de trabajo	Lograr la integración de los servidores públicos de la institución	-Mantener informados a los subalternos. -Fomentar participación entre el personal de la institución.	Convocar al personal a reuniones quincenales a través de memorándum. Calendarización de reuniones.	Director /Jefe de recursos humanos y desarrollo institucional	Director /Jefe de recursos humanos y desarrollo institucional

#### Descripción

Las reuniones son de gran importancia debido a que acercan a los servidores públicos, obtienen diversidad de ideas para solucionar; también la oportunidad de hablar y escuchar a los involucrados en la toma de decisiones ya que es un medio muy frecuentemente utilizado para enviar y recibir información, acerca de inconformidades e inquietudes que ellos tienen y a su vez sirve para evaluar el desempeño de los mismos.

## Aplicación

Con el propósito de obtener buenos resultados en la utilización de esta estrategia es importante considerar los siguientes puntos: Calendarizar la hora y el día que sea accesible para los servidores públicos.

- Detallar en una agenda los asuntos a tratar.
- Redactar un resumen o memoria de las decisiones y resoluciones tomadas.

## Ventajas

- ✓ Resolución de dudas o problemas a corto plazo.
- ✓ Generar retroalimentación inmediata.
- ✓ Lograr acuerdos entre los servidores públicos de la institución para la toma de decisiones.

## Recursos

- ❖ Contar con la presencia de los servidores públicos.
- ❖ Especificar un lugar adecuado con iluminación (auditorio de la institución).
- ❖ Mobiliario que permita la concentración de los miembros convocados.

## Costos.

Recursos	Cantidad	Valor	Total
Break	35	2,00	70.00
<b>Total</b>			<b>70.00</b>

Tabla 6.7.1.8.1.1 (Reunión de trabajo)

**Elaborado por: Leonardo Fiallos**

#### 6.7.1.8.1.1. Modelo propuesto por la Agenda de Reuniones de trabajo.



### **REUNIÓN DE TRABAJO DEL DIRECTOR Y SERVIDORES PÚBLICOS**

**Día:** lunes 3 de Septiembre del 2012

**Lugar:** Sala de juntas

**Hora:** 10 a.m.

#### **Asuntos a tratar:**

- I. Conflictos laborales y rivalidades en los servidores públicos por los procesos de comunicación interna.
- II. Evaluación y desempeño acerca de las funciones y responsabilidades de cada servidor público.
- III. Informar sobre los logros obtenidos y truncados.

### 6.7.1.8.1.2 Memorándum interno

Estrategia	Objetivo	Política	Acciones a seguir	Responsable	Evaluación
Memorándum	Mantener informado al personal	Utilización de papel membretado. Información oportuna y clara. Uso de formato uniforme.	Utilización de membrete en documentación interna. Envío de memorándum de tipo laboral.	Director /Jefe de recursos humanos y desarrollo institucional	Director /Jefe de recursos humanos y desarrollo institucional

#### Descripción

Los memorándums son un medio de comunicación interna que permite difundir información de forma clara y precisa. Su fácil información ofrece la oportunidad que todos los servidores públicos conozcan el quehacer de la institución, como por ejemplo: convocatoria de reuniones, normativas, reglamentos, resoluciones, objetivos entre otros.

Algunos elementos básicos que forman parte del memorándum son los siguientes: logotipo (de preferencia en la esquina superior izquierda) referencia (contiene las iniciales de la institución que remite el memo, la palabra memorándum, remitente, destinatario, asunto, fecha e información a transmitir.

#### Aplicación

Para una efectiva aplicación es necesario es tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Logotipo con el nombre de la institución y sus iniciales.

Detallar la dirección y número telefónico en el caso que la correspondencia sea externa.

### **Recursos**

Resmas de papel bond formato A4

Una computadora

Una impresora

Tinta de impresora

### **Costos**

Dependerá de la impresión de memorándums que semestralmente la institución lo realice.

Recursos	Cantidad	Valor	Total
Resmas de papel bond A4	2	31.30	62.60
Cartuchos de tinta	4	18.00	72.00
Total			134.60

Tabla 6.7.1.8.1.2 (Memorándums)

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

### 6.7.1.8.1.2 Modelo propuesto de Memorandum



**Memorando N°3121-CEFIA-2011**

Ambato, 10 de junio de 2011

**PARA:** Dra. Pamela Chiluisa

**Director SECAP DE AMBATO**

**ASUNTO:** PAGO DE INSTRUCTORES – GIOVANA ORTIZ

De mi consideración:

A fin de cumplir con el proceso de pago por servicios prestado por la instructora ing. GIOVANA ORTIZ, por la CAPACITACION prestada denominada CRIANZA DE CUYES; del presupuesto referencial del sector GAP 2012 del SECAP de Ambato, por el valor de \$110,65 (CIENTO DIEZ CON 65/100 DOLARES AMERICANOS).

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Sr. Dr. Mario Eustorgio Torres Alvarez

**SECAP-AMBATO JEFE DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO**

**INSTITUCIONAL**

SECAP de Ambato

Dirección: Av. Bolivariana y el Cóndor- Vía Baños

Teléfono: 032850768/032846214

Correo electrónico: secapambato@gob.ec

### 6.7.1.8.2 Estrategias a emplear por parte de los Jefes Departamentales

**Objetivo:** Facilitar la información al director de la institución con el propósito de llevar un control de cada actividad realizada por cada jefe departamental de la institución.

#### 6.7.1.8.2 Informe de actividades

Estrategia	Objetivo	Política	Acciones a seguir	Responsable	Evaluación
Informe de actividades.	Proporcionar información específica y formal que evite malos entendidos entre el director y demás servidores públicos.	Entregar informe diario al director. Elaborar el informe de manera concisa, clara y objetiva.	Dejar constancia escrita de actividades. Archivar informe según actividades.	Jefes departamentales	Director / Jefe departamentales

#### Descripción

Los informes se utilizan para dejar constancia escrita de las actividades realizadas por los servidores públicos de acuerdo al cargo que desempeñan, pero es el jefe departamental o asistente él o la encargada de redactarlas a fin de proporcionar un panorama general sobre el desarrollo de las diversas tareas.

## Aplicación

El informe debe estar dirigido al director de la institución especificando el asunto del mismo, como por ejemplo: faltas cometidas por los servidores públicos, llegadas tarde, número de participantes en los diferentes cursos abiertos, desperfectos de maquinaria en los talleres, capacitación a los grupos de atención prioritaria, entre otros.

La persona encargada de elaborar los informes es el jefe departamental, la cual recibe la información dependiendo e caso que sea, por ejemplo: las llegadas tarde son verificadas en un libro de asistencia, el cual es firmado en presencia de los mismos. Además cuando existe desperfectos en las máquinas de los diferentes talleres son detallados a través de un inventario hecho por parte del supervisor quien traslada el mismo a secretaria de la dirección.

- Hoja membretada de la institución
- Sello de la empresa
- Archivero

## Costos

Los costos dependerán de las actividades realizadas en el día.

<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Hoja membretada	1000	0.08	80.00
Sello de la institución o del departamento	4	28.00	112.00
Archivero	1	154.56	154.56
<b>Total</b>			346.56

Tabla 6.7.1.8.2.1 (Informe de actividades)

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos



### 6.7.1.8.2.1 Modelo propuesto para Informe de actividades



#### **Informe de Actividades**

**Dirigido a:** Director

**Asunto:** Contratación de Instructores.

**Fecha:** 10 de Septiembre del 2012.

#### **Detalle**

- ❖ Contratar a los instructores de acuerdo de acuerdo al curso a dictar, con su respectivo título de tercer nivel.
- ❖ Tener el conocimiento y poseer la experiencia necesaria para desempeñar el servicio para el cual está siendo contratado.
- ❖ Completar las horas de clase asignadas por el CONTRATANTE.
- ❖ La fecha tanto de inicio como de finalización.
- ❖ Presentar todos los requisitos para el pago de este módulo como son el RUC, el RUP, copia de la cedula, papeleta de votación, informe final, caso contrario no podrá ser cancelado lo más pronto.
- ❖ Cancelar los honorarios generados para la prestación del servicio.

Atentamente,

Dra. Pamela Chiluisa

Sr/a Ing. Elisa Calle

DIRECTOR TECNICO DE AREA DEL SECAP DE AMBATO  
1802284917

Nº CED. I. DOCENTE

#### 6.7.1.8.2.2 Carta institucional

Estrategia	Objetivo	Política	Acciones a seguir	Responsable	Evaluación
Carta institucional.	Proporcionar información formal dirigida hacia los públicos internos y externos.	Redactar cartas tendientes a poner en contacto intereses comunicacionales y económicos. Usar palabras sencillas y concretas.	Dejar constancia escrita de actividades . Archivar informe según actividades .	Jefes departamentales	Director / Jefe de recursos humanos y desarrollo institucional

#### Descripción

En el ámbito institucional este tipo de comunicación consiste lo particular o especial la manera de redactar cartas tendientes a poner en contacto intereses comunicacionales y económicos.

#### Aplicación

Es necesario poner énfasis en ciertos factores al momento de hacer uso de la carta institucional en cualquier ámbito.

**Brevedad.-** redactar con pocas palabras, es decir las esenciales.

**Claridad.-** utilizar palabras sencillas al momento de redactar, como también la coordinación de las palabras para la correcta formación de las oraciones, la ortografía y estética, etc.

**Concisión.-** no salirse del tema de la carta.

**Cortesía.-** consiste en dar a las personas que nos dirigimos, el trato agradable y discreto; ya que una carta debe ser la representación estricta de una personalidad distinguida y amable.

### **Recursos**

Papel membretado tamaño carta.

Computadora

Cartuchos de tinta de impresión.

### **Costos**


Los costos dependerán de la cantidad de cartas que se redacten semestralmente.

<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Papel membretado tamaño carta.	210	0.08	16.80
Cinta de embalaje	6	0.65	3.90
Sobres membretados con logo institucional	210	0.35	73.50
<b>Total</b>			<b>94.20</b>

Tabla 6.7.1.8.4 (Carta institucional)

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

#### 6.7.1.8.4.1 Modelo propuesto para cartas institucionales



Lugar y fecha-----

Destinatario-----

Cargo-----

Presente

Saludos-----

Introducción-----  
-----

Conceptos fundamentales-----  
-----

Despedida-----  
-----

Firma-----

Nombre y cargo

### 6.7.1.8.3 Estrategias a utilizar para los demás servidores públicos.

**Objetivo:** Informar a los demás servidores públicos sobre las actividades sociales dentro de la institución.

#### 6.7.1.8.3.1 Tablones de anuncios

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Política</b>	<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsable</b>	<b>Evaluación</b>
Tablones de anuncios.	Dar a conocer avisos importantes de los subalternos.	Actualización mensual. Buena ubicación estratégica. Redactar de forma concreta no muy amplia para que no se vuelva aburrida.	Uso frecuente de este medio. Cambios constantes de avisos.	Jefe de recursos humanos	Todos los servidores públicos.

#### **Descripción**

Los tablones anuncios constituyen una manera eficaz de transmitir información porque poseen características que llaman la atención del personal. Esto hace que se vuelvan dinámicos, virtuosos, ordenados, etc.

#### **Aplicación**

Para alcanzar una eficiente comunicación es necesario lo siguiente:

El compromiso de los funcionarios para que la comunicación a transmitir sea atractiva.

Promover la creatividad en cuanto a la elaboración de actividades que se llevaran a cabo en la institución.

Debe estar ubicado en lugares estratégicos que sean vistos por todos los servidores públicos de la institución.

### **Recursos**

Para estrategia se utilizará pliegos de papel bond, paginas, recortes de periódicos, tachuelas.

### **Costos**

El número de tablonos de anuncios que requiere la institución es de tres.

<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Tablonos de anuncios	4	145.00	290.00
Materiales varios		85.00	85.00
<b>TOTAL</b>			<b>375.00</b>

**Tabla 6.7.1.8.3.1 (Tablón de anuncios)**

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

### 6.7.1.8.3.1 Modelo propuesto para Tablón de Anuncios

Avisos sociales	Avisos deportivos	Otros avisos
<p data-bbox="347 521 552 591"><b>Cumpleañeros del mes de Agosto</b></p> <p data-bbox="347 624 544 651">Elizabeth Navas 3</p> <p data-bbox="347 689 544 716">Alicia Alvarado 11</p> <p data-bbox="347 754 528 781">Mario Torres 24</p> <p data-bbox="347 819 517 846">Juan Lalama 26</p> <p data-bbox="347 884 475 947"><b>MUCHAS FELICIDADES</b></p> 	<p data-bbox="675 515 879 627"><b>Inauguración del campeonato interno 2012.</b></p> <p data-bbox="675 665 887 734">Día: 03 de Octubre del 2012</p> <p data-bbox="675 772 863 799">Hora: 9:00 a.m.</p> <p data-bbox="675 837 887 949">Lugar: Cámara de Comercio de Ambato.</p> 	<p data-bbox="1050 526 1209 595"><b>Capacitación Motivacional</b></p> <p data-bbox="1050 633 1235 745">Día: 23 de septiembre del 2012</p> <p data-bbox="1050 784 1254 810">Hora: 15:00 p.m.</p> <p data-bbox="1050 848 1294 918">Lugar: Auditorio del SECAP de Ambato</p> 

### 6.7.1.8.3.2 Publicaciones internas

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Política</b>	<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsable</b>	<b>Evaluación</b>
Publicaciones internas.	Mantener una imagen interna positiva de la institución.	Facilitar información actualizada. Las publicaciones deben ser estrictamente internas.	Actividades desarrolladas por la institución de índole laboral.	Jefe de recursos humanos	Todos los servidores públicos.

#### **Descripción**

La institución debe contar con publicaciones internas que sean sencillas y prácticas para que ayuden a los servidores públicos a conocer información importante de la entidad donde labora como visión, misión, resoluciones, marco legal, etc.

#### **Aplicaciones**

Esta estrategia es aplicable a todos los niveles de la institución, para lo cual es importante tener presente para lograr mayor efectividad a través de este medio:

Participación de todos los servidores públicos para lograr una mayor identificación de éstos con la institución.

Promover relaciones laborales para obtener la cordialidad entre el personal y que el ambiente sea armonioso y de compañerismo con el propósito de alcanzar una buena comunicación interna.



### **Recursos**

Para esta aplicación se puede utilizar papel bond o cualquier otro papel disponible, estas impresiones esta cargo de la dirección para que los demás servidores públicos o instructores estén al tanto de las novedades o cambios que pretende la institución para un mejor desenvolvimiento de los mismos.

### **Costo**

Los costos dependerán de las necesidades que tenga la institución.

<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Papel bond	1	31.30	31.30
Tachuelas	5	1.50	7.50
<b>TOTAL</b>			<b>38.80</b>

**Tabla 6.7.1.8.3.2 (Publicaciones internas)**

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

### 6.7.1.8.3.2 Modelo propuesto para publicaciones internas



#### Misión

Dirigir una comunicación interna efectiva a través de políticas, normas, reglamentos que en forma participativa y transparente motiven a los servidores públicos al desarrollo de las relaciones humanas.

#### Visión

Ser una institución con un ambiente armonioso empleando estrategias comunicacionales adecuadas convirtiéndose así en líder en la integración de los servidores públicos con la institución.

#### Capacitaciones

Los días 5 y 6 de septiembre se impartirán capacitaciones sobre trabajo en equipo y factores que atañen en el ambiente laboral a realizarse el Ministerio de Relaciones Laborales con sede Ambato.

#### Reglamento Legal

#### HORARIO DE TRABAJO

Una vez más, y de acuerdo al Art. 22 literal c) de la Ley Orgánica del Servidor Público, me permito poner en su conocimiento el horario de trabajo que debe ser cumplido estrictamente por todos y cada uno de los Servidores del SECAP, es decir de 8 horas y media hora para el lunch; en caso de incumplimiento de dicha disposición, se procederá de acuerdo a lo establecido en el Art. 43 de la misma Ley.

Atentamente,

Dr. Mario E. Torres A.

LIDER GRHYDI

#### Actividades Generales

EL 26 DE Abril del 2012 se llevo a cabo u acto alusivo al día del Servidor Público con la presencia de todos los servidores públicos de la institución SECAP de Ambato .

#### Proyección Social

Entrega de donativos y capacitación para el criadero de pollos en el sector de Pasa, en convenio con el MIES.

#### 6.7.1.8.4 Medios electrónicos

**Objetivo:** Fomentar el flujo de información entre los servidores públicos y la dirección de forma inmediata y en tiempo real.

##### 6.7.8.4.1 E-mail

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Política</b>	<b>Acciones a seguir</b>	<b>Respuesta ble</b>	<b>Evaluación</b>
Email	Optimizar y agilizar los procesos internos para crear una cultura organizacional de la institución.	Captar la atención de los servidores públicos. Se transmite información de forma detallada, específica y personalizada, según la necesidad.	Se usa para enviar invitaciones a los servidores públicos: invitación a los foros, la encuesta de la semana, eventos, actividades laborales, novedades, Sirviendo de apoyo a los otros medios de comunicación internos.	Todo el personal	Dirección

#### Descripción

Se están convirtiendo en una de las herramientas más utilizadas en la comunicación institucional. Por su inmediatez e interactividad permiten potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los servidores públicos de los distintos departamentos de la institución, para que pueden expresar sus pensamientos, ideas sugerencias y comentarios, que contribuyan al beneficio, desarrollo y crecimiento de la misma. De

esta forma, se podrán mejorar los procedimientos, cultura, clima y ambiente organizacional.

Fomenta la retroalimentación, contribuye en la generación de respuestas casi de modo inmediato, al crear cercanía entre todos los departamentos del SECAP de Ambato.

### **Aplicación**

Los servidores públicos tendrán un servicio de mensajería instantánea, que funcionara solo a nivel interno de la empresa, para tratar temas laborales, unificar el personal de los diferentes departamentos, transmitir archivos de forma más rápida y, a un menor costo. Además, contarán con servicio de chat en determinados horarios, en el cual podrán consultar temas, dudas o inquietudes acerca de su bienestar, desarrollo profesional y beneficios que ofrece la institución.

En este espacio los servidores públicos podrán encontrar la frase motivadora del día, puede ser de un autor famoso o la de algún funcionario.

### **Recursos**

Equipo tecnológico

Acceso a internet

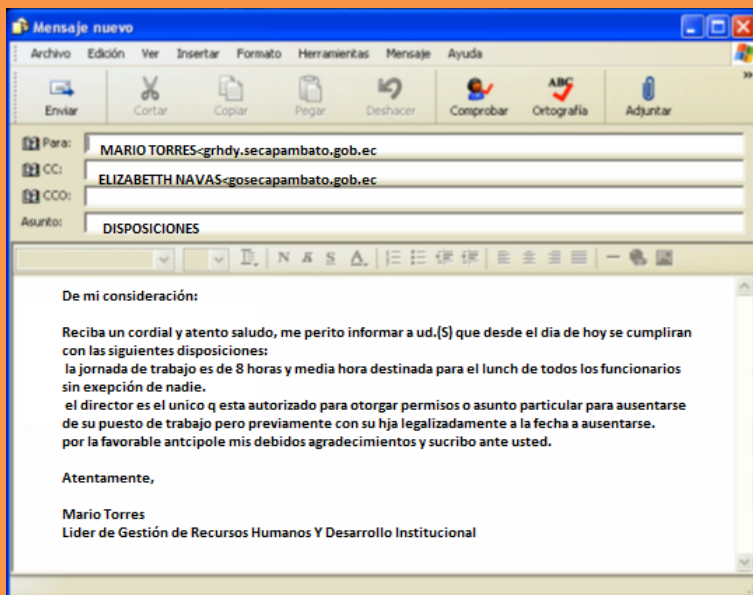
#### 6.7.1.8.4.1 Modelo Propuesto para email.



Email para la dirección y los

Destinatario del mensaje

- I. Breve reseña del asunto
- II. Insertar archivo
- III. Envió de una copia
- IV. Fundamentación: escrito, causa, motivo, etc.
- V. Despedida y cierre de la comunicación
- VI. Firma del correo Nombre y apellidos Cargo/departamento



**Cuadro 6.7.1.8.4.2 Boletín virtual**

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Política</b>	<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsable</b>	<b>Evaluación</b>
Boletín virtual	Informar a todo el personal interno sobre aspectos relacionados con la institución.	Información presentada de forma clara, fácil y sencilla.	Se distribuye a través del correo interno de la institución y al correo personal de cada funcionario. Tendrá una periodicidad semanal.	Todo el personal	Dirección

**Descripción**

Este medio electrónico como lo es el Boletín virtual contiene temas de interés, cursos, información de interés de cada uno de los programas de la institución. Está dirigido a todos los servidores públicos.

**Aplicación**

Construcción de la comunicación operativa: Información sobre hechos, procesos, tareas y acciones productivas del día a día que afecten al personal interno o a la organización, es decir traslados, cambios, nuevos servidores públicos.

Construcción de la comunicación de desarrollo: aspectos relacionados con las actividades que fomenten la parte humana, integración, cultura organizacional, clima y modos de pensar de los servidores públicos, tales como: noticias de interés, cumpleaños de la semana, empleados del mes, agenda de eventos de la semana, noticias breves acerca de los empleados, y sus familias como matrimonios, nacimientos, bautizos, fallecimientos y agradecimientos.

Debe existir un link en la que se encontrarán ordenadas por fecha las ediciones anteriores del boletín.

### Recursos

Equipo tecnológico y acceso a internet

#### 6.7.1.8.4.2 Modelo propuesto para boletín virtual

**Título: "SECAP Ambato te informa"**  
**Número de boletín y fecha.**  
**Editorial: escrita por la dirección o funcionario.**  
**Página web de la institución o correo electrónico del funcionario.**

16/07/2012  
Boletín julio 2012  
Teléfono: 032850768/032846214  
Correo electrónico:  
secapambato@rhydi.gob.ec

**Cuadro 6.7.1.8.4.3 Videoconferencias**

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Política</b>	<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsable</b>	<b>Evaluación</b>
Videoconferencias	Fomentar la comunicación ascendente de los servidores públicos hacia la media y alta dirección.	Es un medio destinado específicamente para el público que permanece al interior de la institución permite la divulgación de la información de forma clara, precisa y oportuna.	Será un medio de uso diario, en periodos de tiempo determinados, ya sea en una cantidad de tiempo o, en espacios de descanso, como propuestas a considerar.	Todo el personal	Dirección

**Descripción**

Por medio de la videoconferencia, se puede, hacer sugerencias y pueden utilizarla todos los integrantes de la institución y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y área a la que pertenecen. Los mensajes serán revisados por el responsable, quien a los pocos días debe dar respuesta a los mensajes.

Permiten que todos los integrantes de la institución se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la institución sus inquietudes y planteamientos.



### **Aplicación**

Esta comunicación se realiza mediante monitores y el uso de las tecnologías de Internet.

Normalmente se utilizan conexiones ISDN para realizar llamadas de video conferencia al exterior (fuera de la institución) y conexiones IP dentro de la red de la institución.

Permite hablar cara a cara con los otros integrantes de la reunión sin importar dónde están y las video y conferencias vía Web es una tecnología que actualmente se puede uno permitir, es fácil de usar y es muy funcional.

### **Recursos**

Equipo tecnológico

Acceso a internet

#### **6.7.1.8.4.1 Modelo propuesto de Videoconferencias**

##### **Videoconferencia entre funcionarios**

- I. Permite hablar cara a cara con los otros integrantes de la reunión sin importar dónde están.
- II. Estar al tanto de lo que pasa en la institución.



### Costo

Esta estrategia de comunicación electrónica ya está siendo utilizado en la institución, lo que se procura es darle mejor uso para crear dependencia por parte de los servidores públicos en sus distintos departamentos. Por lo tanto no tendrá un gasto adicional para la institución.

### Fase 3

#### 6.7.1.8.5 Estrategias de capacitación, entrenamiento y desarrollo personal.

**Objetivo:** Capacitar sobre los procesos de comunicación y los medios existentes a nivel interno, además cumple el papel de motivar a participar de cada uno de estos medios, brindando herramientas y técnicas para comunicarse de forma efectiva y lograr el desarrollo personal de los servidores públicos, ofreciéndoles conocimientos que potencializan las diferentes habilidades y competencias.

#### Cuadro 6.7.1.8.5.1 Training y e-learning

Estrategia	Objetivo	Política	Acciones a seguir	Responsable	Evaluación
Training y e-learning	-Capacitar al personal para que desarrolle habilidades para comunicarse de forma, clara, precisa y eficaz.	-Asegurar que el personal pueda alcanzar un nivel aceptable en su trabajo. -Actúa mejorando las capacidades y el conocimiento para desarrollar un potencial para sus funciones.	-Será un medio de uso permanente. -Formación en técnicas comunicativas. Brindarles herramientas para aprender a trabajar y desarrollarse en equipo. -Capacitaciones y cursos, que podrán realizar los empleados en forma virtual.	Director/ Jefes departamentales y demás servidores públicos.	Director/ Jefe de recursos humanos y desarrollo institucional

### **Descripción**

Esta estrategias como son el training permiten realizar capacitaciones o talleres, implementados en el SECAP de Ambato para sus e servidores públicos, con el fin de lograr adiestramiento, entrenamiento y perfeccionamiento respecto a temas de comunicación, cultura organizacional, clima y ambiente laboral, lo cual proporcionará beneficios a la institución y el e-learning son capacitaciones y cursos, que podrán realizar los servidores públicos en forma virtual.

### **Aplicación**

Permite mejorar los sistemas y métodos de trabajo y también el proceso de comunicación en la institución.

Ayuda a Disminuir ausencias y rotación de personal y aminorar la carga de trabajo de los jefes y reducir los conflictos laborales.

### **Recursos**

Sala de conferencia

Equipos de Computación y acceso a internet

Instructor

### **Costo**

<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Capacitador en training y learning	1	800.00	800.00
Refrigerio	35	2.00	70.00
Dvds	35	1.00	35.00
Papelería y útiles		75.00	75.00
<b>Total</b>			<b>980.00</b>

**Tabla 6.7.1.8.5.1 (Training y e-learning))**

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

**6.7.1.8.5.1 Modelo propuesto para capacitación de entrenamiento y desarrollo personal (Training).**

<b>Modelo de Acción formativo</b>				
Nombre del curso: -----				
Área: -----				
N.- de veces impartido		Fechas:		Duración/Horas:
<b>ASISTENTES</b>				
N.- de asistentes		media de asist. por curso		categoría profesional de los asist.
<b>VALORACIONES</b>				
Valoración contenida		contenidos más valorados		valoración de la institución
<b>LOGÍSTICA</b>				
Impartición dentro / fuera de la institución.	Monitores		Institución que ha impartido el curso.	Dentro/fuera de la jornada laboral.
	Externo:	Interno:		
<b>COSTES</b>				
Coste total		Coste general del coste		Coste medio asistente
<b>% APLICACIÓN</b>				
Grado de aplicación. De contenidos		Aplicación de contenidos		Por asistente aplicación de contenidos
				Tiempo medio de aplicación
<b>LINEA DE EFICACIA</b>				

#### **6.7.1.8.5.2 Modelo de un curso de sistema de control de comunicación interna modalidad virtual Elearning**

##### **OBJETIVO GENERAL:**

Analizar las bases conceptuales, componentes y herramientas de evaluación del Sistema de Comunicación interna.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Revisar los fundamentos legales, normativos y conceptuales del Sistema de Control de comunicación Interna.
- Desarrollar los componentes del Sistema de Comunicación interna y relacionarlos con las Normas y reglamentos de la institución y la LOSEP.
- Aplicar las herramientas de evaluación de los componentes y actividades comunicativas contenidas en el informe.

##### **RESUMEN DE CONTENIDOS**

Unidad	Contenido	Horas	Documentos de Consulta
1	Base legal y normativa del Sistema de Control de Comunicación Interna.	4	LOSEP Normas de Control de Comunicación Interna Manual del Participante
2	Componentes del Sistema de Control de Comunicación Interno y relación con las Normas de Control Interno.	4	
3	Herramientas de evaluación: Lista de verificación y Manual de referencia.	4	
4	Talleres	6	
	TOTAL	18	

### 6.7.1.8.5.3 Modelo de un taller de redacción de informes y comunicación

#### OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar técnicas de redacción de informes y comunicación de resultados que faciliten la comprensión de su contenido y la adopción de recomendaciones.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar los requisitos del informe de auditoría establecidos en la base legal y normativa
- Estructurar comentarios, conclusiones y recomendaciones, memorando de antecedentes y síntesis, según los requisitos legales y técnicos
- Aplicar destrezas y habilidades para lograr una comunicación eficaz.

#### RESUMEN DE CONTENIDOS

Unidad	Contenido	Horas	Documentos de consulta
1	Exposición de la normativa relacionada con la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento, Normas y Manuales de Auditoría.	4	LOCGE Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental Acuerdo 025-CG Manual del Participante
2	Relación entre los papeles de trabajo de hallazgos, con los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría.	2	
3	Estructura y contenido de los distintos tipos de informes.	2	
4	Importancia de las recomendaciones como valor agregado de las acciones de control	2	
5	Estrategias de comunicación verbal, escrita y electrónica.	2	
6	Talleres con énfasis en atributos del comentario	C	
	TOTAL	18	

**Cuadro 6.7.1.8.5.4 Capacitaciones de Relaciones Humanas y comunicación**

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Política</b>	<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsable</b>	<b>Evaluación</b>
Capacitaciones de relaciones humanas y comunicación	Impartir conocimientos básicos que propicien la integración del equipo de trabajo.	Generar confianza. Fomenta comunicación abierta y honesta.	-Realizar capacitaciones periódicas que propicien buenas relaciones laborales. -Establecer comunicación en todas las direcciones (ascendente, descendente y horizontal)	Director/ Jefes departamentales y demás servidores públicos.	Director/ Jefe de recursos humanos y desarrollo institucional

**Descripción**

Con esta estrategia se busca mantener motivados a todos los servidores públicos de los distintos departamentos de la institución, para que no exista desconfianza y el temor para que esta sea efectiva.

**Aplicación**

Estas capacitaciones deben ser constantes y deben contar con la participación de todo el personal de la institución, para generar un clima organizacional que establezca buenas relaciones laborales dentro de la misma.

## **Recursos**

Involucramiento de todo el personal

Local o establecimiento

Equipo tecnológico

Papelería y útiles

## **Costos**

Por ser una institución de servicio y capacitación profesional y además por estar adscrita al ministerio de relaciones laborales, esta prestara la infraestructura de sus instalaciones, el capacitador, el refrigerio, la papelería y útiles.

<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Capitador	1	800.00	800
Refrigerio	35	2.00	70.00
Papelería y útiles		75.00	7500
<b>Total</b>			<b>945.00</b>

**Tabla 6.7.1.8.5.4 (Capacitación de relaciones humanas y comunicación)**

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos



#### 6.7.1.8.5.4 Modelo Propuesto para capacitación de Relaciones Humanas



##### Temario de Capacitación

Impartido por: Ing. Luis Álvarez

- I. Conocer el trato hacia los demás servidores públicos.
- II. Como ser amigable y servicial entre los miembros de la institución.
- III. La empatía entre servidores públicos.
- IV. El interés en lo demás.



#### Fase 4

**Tabla 6.7.1.8.6 Eventos de integración cultural en la institución.**

Actividad	Descripción	Frecuencia	Personal	Contenidos	Costo
Exposiciones SECAP-Ambato	Casa abierta	Semestral	Todos	Temas institucionales. Divulgación de servicios.	300.00
Convenciones	Encuentro	Semestral	Todos	Plan eventos Plan estratégicos Planes corporativos	105.00
SECAP celebra	Celebración de cumpleaños	Mensual	Todos	Evento Fiesta Cena	80.00
Celebraciones	Fechas especiales, cenas, almuerzos, desayunos.	Permanente	Todos	Día del servidor publico Día de la madre y padre Festividades navideñas	120.00
Eventos deportivos	Campeonatos de fútbol por departamentos. -Otros deportes según intereses del personal interno	Semestral	Todos	Diferentes juegos deportivos	150.00
Outdoor training	Carrera de observación	Semestral	Todos	Identidad corporativa Cultura y clima organizacional. juegos al aire libre	0.00
Aniversario del SECAP- Ambato	Integración de servidores públicos, puede ser, almuerzo en un restaurante campestre, en donde se rompan las escalas jerárquicas de la institución.	Anual	Todos	-Sentido de pertenencia. -Cultura y clima organizacional.	100.00
<b>Total</b>					<b>1,015.00</b>

**Fuente:** Investigación SECAP de Ambato.

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

## Fase 5

**Tabla 6.7.1.8.7 Programa de incentivos**

Actividad	Descripción	Frecuencia	Personal	Contenidos	Costo
Bonos	Beneficios económicos	Trimestral	Todos	Planes de préstamos. Reembolso de servicios médicos y medicinas.	1,200.00
Alimentación	Servicio de comedor.	Diaria	Todos	Presupuesto para alimentación. Optimizar el tiempo. Integración de servidores públicos.	140,00
Asistencia medica familiar	Prevención de su salud.	Mensual	Todos	Concentración en el trabajo Ausentismo del personal y retrasos en sus actividades.	700.00
Guarderías	Servicio de guardería	Diaria	Todos	Beneficio únicamente para los hijos o hijas de los funcionarios hasta 5 años de edad.	3150.00
Uniformes	Vestuario	Diaria	Todos	Proporcionar a los servidores públicos de ternos para que sean utilizados de acuerdo al cronograma establecido por el líder de gestión de recursos humanos y desarrollo institucional.	3,500.00
Transporte	Fechas especiales, cenas, almuerzos, desayunos.	Permanente	Todos	Facilitar la movilización de los servidores públicos a las horas de entrada y salida.	420.00
<b>Total</b>					<b>9,110.00</b>

**Fuente:** Investigación SECAP de Ambato.

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

### 6.7.1.8.8 Presupuesto

**Tabla 6.7.1.8.8 Presupuesto**

Descripción	Medios	Valor unitario	Valor total
Estrategias de comunicación interna para la dirección.	Reunión de trabajo	70.00	204.60
	Memorándums	134.60	
Estrategia comunicación interna para secretaria.	Informe de actividades	346.56	440.76
	Carta institucional	94.20	
Estrategia comunicación interna para los demás servidores públicos.	Tablón de anuncios	375.00	413.80
	Publicaciones internas	38.80	
Estrategias de capacitación, entrenamiento y desarrollo de los servidores públicos.	Training y e- Learning	980.00	1,925.00
	Relaciones humanas	945.00	
Estrategias de eventos de integración.	Convenciones, celebraciones, eventos deportivos,	1,015.00	1,015.00
Estrategias de programas de incentivos para servidores públicos.	Bonos, alimentación, asistencia médica, guarderías, uniformes, transporte.	9,110.00	9,110.00
<b>Total</b>			<b>13,019.16</b>

**Fuente:** Investigación SECAP de Ambato

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

**Tabla 6.7.1.8.9 Cronograma de ejecución de las estrategias**

TIEMPO	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Fases																																
Análisis situacional																																
Estrategias de comunicación interna																																
Estrategias de capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal																																
Estrategias de eventos de integración																																
Estrategias de programas e incentivos																																
Ejecución del plan																																
Evaluación semestral del plan																																

Fuente: Investigación SECAP de Ambato

Elaborado por: Leonardo Fiallos.

## 6.8 Administración de la propuesta

**Cuadro6.8 Administración de la propuesta**

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIÓN PRINCIPAL</b>
Dirección	Supervisar y controlar la ejecución de la propuesta
Departamento de gestión de talento humano y desarrollo institucional.	Evaluar y controlar el análisis de la comunicación interna con el propósito de determinar si los servidores públicos han mejorado el ambiente laboral y por ende el desempeño laboral de los mismos.
Departamento de gestión operativa.	En cargado de la coordinación del plan de comunicación interna, para lo cual es necesario se cumplan las fases expuestas para lograr eficiencia en la comunicación dentro de la institución con respecto al cronograma de actividades.
Departamento de tecnología.	Revisar que los equipos de cómputo tengan programas actualizados, y que el internet este en perfectas condiciones para que los servidores públicos se adhieran a nuevos usos tecnológicos para comunicarse en tiempo real con los demás.

**Fuente:** Investigación SECAP de Ambato

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos.

## 6.9 Previsión de la evaluación

Con el propósito de tomar decisiones oportunas en cuanto al desempeño y eficacia de la propuesta planteada es importante disponer de un plan de evaluación, el mismo que se detalla a continuación:

### Cuadro 6.9.1 Previsión de la evaluación

Preguntas básicas	Explicación
¿Quiénes solicitan evaluar?	La dirección de la institución “SECAP de Ambato”. El jefe de gestión de talento humano y desarrollo institucional.
¿Por qué evaluar?	El objetivo esencial para evaluar la propuesta es para determinar su efectividad y tomar decisiones que permitan mantenerla, modificarla o mejorarla; y en caso extremo sustituirla. Para lo cual es necesaria la evaluación de los canales y acciones que se implementaron con el fin de conocer si son eficaces o a su vez si hay que modificarlos y de esta manera dar retroalimentación al plan para encontrar posibles puntos débiles que necesiten ser reforzados en la institución.
¿Para qué evaluar?	Para medir y prevenir la comunicación interna de los servidores públicos de cartera vencida de clientes.
¿Qué evaluar?	El proceso de comunicación interna para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos, para lo cual es necesario el cumplimiento de todos los medios, programas y estrategias de comunicación interna se incidirá de forma directa en el desempeño laboral.
¿Quién evalúa?	La dirección de la institución y el jefe y asistente de gestión de talento humano y desarrollo institucional de la institución “SECAP de Ambato”.
¿Cuándo evaluar?	La evaluación de la propuesta se realizará cabo después del proceso de implementación de las actividades, como se menciona en el cronograma, las personas designadas dispondrán de un tiempo máximo de un mes para realizar dicha evaluación pues en un periodo de 6 meses se logrará obtener resultados reales de su aplicación; es decir en el mes de junio del 2013.
¿Con que evaluar?	Se evaluará utilizando instrumentos de medición como encuestas’ cuestionario y observación directa.

**Fuente:** Investigación SECAP de Ambato

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos.

## **Bibliografía**

ACOSTA, ALBERTO (2002) “*Recursos humanos en empresas de Turismo y Hostelería*”. Editorial Prentice Hall. España

AMADOR, JOSÉ (2011) “*Dependiente de Comercio*”. Editorial Vertice. España.

ANDINO, MARÍA (2001) “*Correspondencia y Documentación Comercial*”. 2ª Edición. Editorial Guaymuras. Honduras.

ANDRADE, HORACIO (2005) “*Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*”. 1ª Edición. Editorial Netbiblo, S.L. España.

Bager, Ángel (2010) “*Dirección de personas: un timón en la tormenta*”. 2ª Edición Ediciones Díaz de Santos. España.

BOHLANDER, George. (2008) “*Administración de Recursos Humanos*”. Editorial Cengage Learning Editores, S.A. México.

Caldevilla, David (2010) “*La cara interna de la comunicación en la empresa*”. editorial Visión Netware S.L. España

COULTER, MARY Y OTROS (2010) “*Administración*”. 10ª Edición. Editorial Pearson Educación. México.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2007). “*Gestión del Talento Humano*”. 1ª Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

DAFT, RICHARD Y OTROS (2006) “*Introducción a la Administración*”. 4ª Edición. Editorial Thomson Editores S.A. México.



DOLAN, S. Y OTROS (2007). “*Gestión de los Recursos Humanos*”. 3ª Edición. Editorial McGraw-Hill. España.

EDITORIAL VERTICE (2008) “*Dirección y Gestión de Empresas: Comunicación*”. Editorial Vertice .España.

ENRIQUE, ANA (2009) “*La Planificación de la Comunicación Empresarial*”. Materiales 202. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de comunicación Audiovisual. España.

FICOWSKY, FRANKLIN Y OTROS (2011) “*Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*”.1ª Edición. Editorial Pearson Educación. México.Pag.294

GARCÍA, JESÚS (2000) “*Comunicación Interna*”. Editorial Díaz Santos S.A. España.

GARZÓN, MANUEL (2005) “*El Desarrollo organizacional y el cambio planeado*”. Centro Editorial Universidad del Rosario. Colombia

GOLDHABER, GERALD (2000) “*Comunicación Organizacional*”, Editorial Diana, México.

GÓMEZ, LUIS (2008) “*Gestión de Recursos Humanos*”.5ª Edición. Editorial Pearson Educación S.A. España.

DON HELLRIEGEL Y SLOCUM, J (2009) “*Ccomportamiento Organizacional*”.12ª Edición. Editorial. Cengage Learning editores S.A. México.

MINGUEZ, ANDRÉS (2003) “*El Formador en una empresa*”.1ª Edición. Editorial ESIC. España.

MUNCH, LOURDES (2010) “*Gestión organizacional: enfoque y proceso administrativo*”.

Editorial Pearson Educación. México.

NEWSTROM, JOHN (2007) “*Comportamiento Humano en el Trabajo*”.12ª Edición.

Editorial McGraw- Hill/ Interamericana Editores, S.A. México.

DEL POZO LITE, MARISA (2001) “*Cultura Empresarial y Comunicación Interna*”.

Ed. Fragua, Madrid, España.

PUCHOL, LUIS (2007) “*Dirección y Gestión de Recursos Humanos*”. 7ª Edición.

Editorial Díaz Santos. España.

ROBBINS, STEPHEN. (2004) “*Comportamiento Organizacional*”. 10ª Edición.

Editorial Pearson Educación. México.

ROBBINS STEPHEN (2005) “*Comportamiento Organizacional*”. 8ª Edición. Editorial

Pearson Educación. México.

ROBBINS STEPHEN (2009) “*Comportamiento Organizacional*”. 13ª Edición.

Editorial Pearson Educación. México.

ROBBINS, STEPHEN (2010) “*Introducción al Comportamiento Organizativo*”.

Editorial Pearson Educación, S.A. España.

RODRÍGUEZ, JOAQUÍN (2007) “*Administración Moderada de Personal*”. 7ª Edición.

Editorial Thomson Editores S.A. México.

SÁNCHEZ, MIGUEL Y OTROS (2007) “*Comportamiento Humano en el Trabajo*”.6ª

Edición. Editorial McGraw- Hill/ Interamericana Editores, S.A. México.

SCHERMERHORN, JOHN Y OTROS (2004) “*Comportamiento Organizacional*”.1ª Edición. Editorial Limusa, S.A. México.

VARONA, FEDERICO (2009) “*la Intervención Apreciativa: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir Organizaciones del siglo XXI*”. Editorial ediciones Uninorte. Barranquilla, Colombia.

WORLEY, CHRISTOPHER Y OTROS (2007) “*Desarrollo Organizacional y Cambio*”. 8ª Edición. Editorial Thomson editores S.A. México.

XIFRA, JORDI (2007) “*Técnicas de Las Relaciones Públicas*”. 1ª Edición. Editorial UOC. España.

#### **INTERNET**

Manuel Tessi Dial Centro de Comunicación interna para América Latina (22-04-2009: Internet).

<http://xialcomunicacion.blogspot.com/2009/04/que-hacemos-cuando-hacemos-comunicacion.html>.

Jorge Aguilera y Geovanny Orjuela – Imagen People investigación y estrategia de comunicación (24-01-2008: Internet).Consultores de Comunicación organizacional.  
<http://comunicacioninternayclima.blogspot.com/2008/01/cmo-est-la-comunicacin-interna-en.html>.

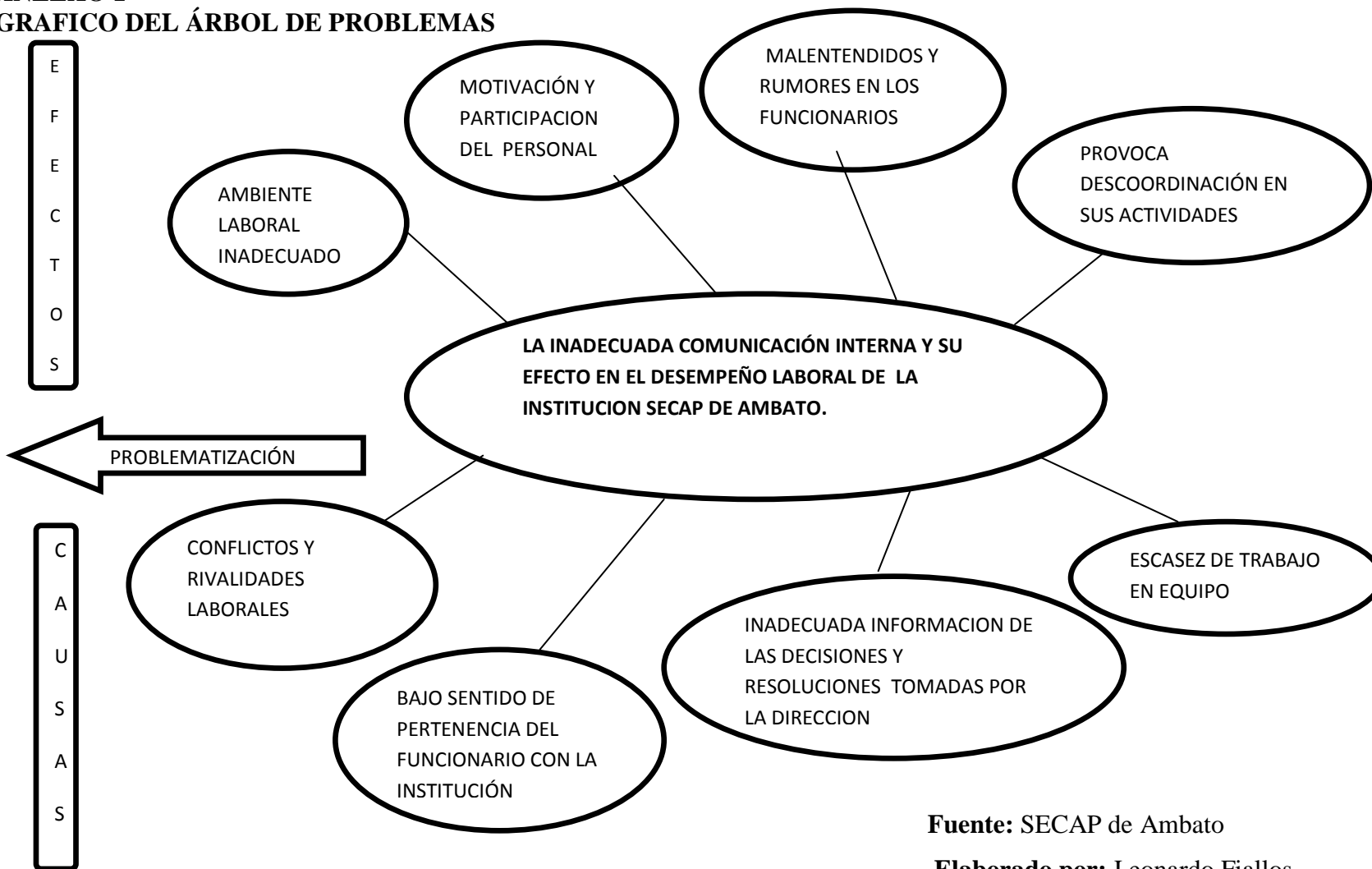
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-comunicacion-interna-refleja-un-buen-trabajo-291323.html>.

<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>

<http://html.rincondelvago.com/plan-de-comunicacion-interna.html>

# ANEXOS

**ANEEXO 1**  
**GRAFICO DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS**



**Fuente:** SECAP de Ambato

**Elaborado por:** Leonardo Fiallos

## **ANEXO 02**

**Universidad técnica de Ambato**  
**Facultad de ciencias administrativas**  
**Carrera de organización de empresas**  
**Encuesta**

**Encuesta dirigida a los funcionarios del Servicio de Capacitación Profesional (SECAP) de Ambato.**

**OBJETIVO:** Identificar la situación actual de la comunicación interna en el SECAP de Ambato para plantear estrategias que permita incrementar el desempeño laboral de cada uno de los funcionarios.

### **INSTRUCCIONES**

**Señores Funcionarios**

Se ha emprendido un análisis en el SECAP de Ambato, con el propósito de identificar la situación actual de la comunicación interna, para lo cual se va a determinar la posibilidad de implantar estrategias de motivación, comunicación interna, para incrementar el desempeño laboral con la finalidad de comprometer a los funcionarios a elevar el compromiso organizacional que cada uno de estos tienen con la institución.

Para esto requerimos que sus respuestas sean ajustadas a la realidad que existe en la institución, ya que son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

## II. INSTRUCCIONES

**Contestar con una X cada una de las preguntas según corresponda.**

**Cuestionario:**

Preguntas	Opciones				
	Siempre	Usualmente	Ocasionalment e	Rara vez	Nunca
1. ¿La información que se emite en esta institución se lo realiza por canales o medios de comunicación formales?					
2.- ¿Ha recibido usted información de la institución a través canales informales o rumores?					
3.- ¿Reciben instrucciones para conocer las actividades que desempeñan dentro de la institución?					
4.- ¿La institución te informa cuando hay cambios en las prioridades de tu jornada de trabajo?					
5.- ¿Para usted existe Comunicación interna de tipo ascendente en la institución?					
6. ¿Para usted existe Comunicación interna de tipo descendente en la institución?					
7. ¿Para usted existe Comunicación interna de tipo horizontal en la institución?					

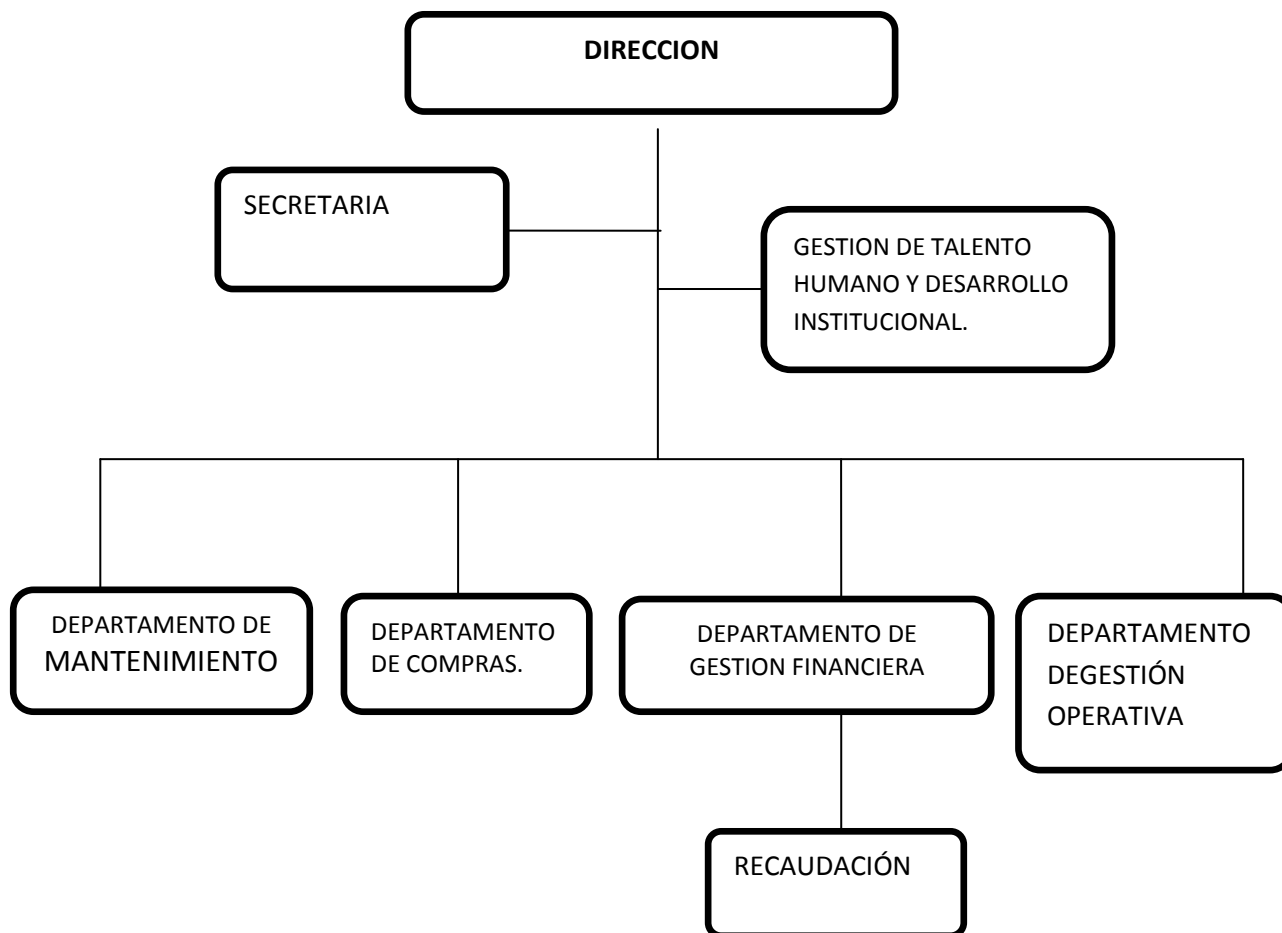
8. ¿Cree usted que el trabajo en equipo debe ser lo primordial en esta institución para lograr un clima de apertura y una comunicación interna de confianza?					
9.- ¿Las relaciones interpersonales en la institución afecta en el desempeño de sus labores?					
10.-¿Cree que su trabajo está bien remunerado y guarda relación con su formación académica y experiencia?					
11.- ¿Regularmente posee un programa de incentivos la institución para que logres tu mayor desempeño?					
12.- ¿Es importante que la institución le imparta charlas de Motivación?					
13.- ¿Considera que la capacitación debe realizarse constantemente para mejorar su desempeño?					
14.- ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño individual, colectivo y su contribución a los resultados de la institución?					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**Anexo 3**

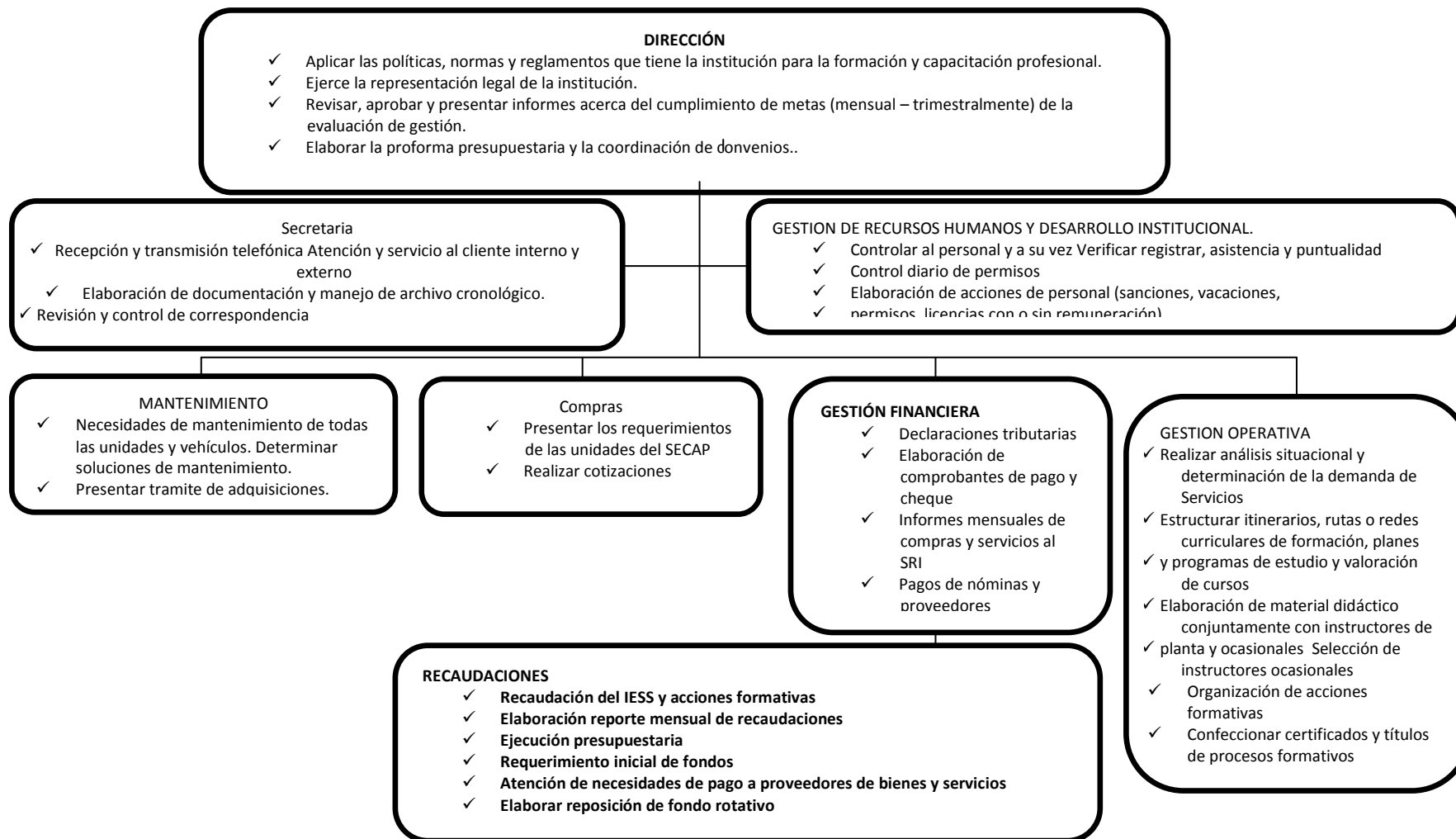
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCION SECAP DE AMBATO.**



Referencias	Elaborado por	Aprobado por	Fecha
Autoridad	Sr. Leonardo Fiallos	Ing. José Proaño	22/08/2012
Auxiliar	Sr Leonardo Fiallos	Ing. César Guerrero	22/08/2012

## Anexo 4

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL SECAP DE AMBATO



**Anexo 5****BASE DE DATOS DEL PERSONAL SECAP DE AMBATO**

<b>NOMBRE DEL FUNCIONARIO</b>	<b># DE TELÉFONO CONVENCIONAL</b>	<b># DE TELÉFONO CELULAR</b>	<b>CARGO DE ÁREA</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			
ALVARADO IBARRA ROSA ALICIA	2823741	093204780	SECRETARIA DEL CENTRO
CARRERA SANTANA GONZALO ENRIQUE	2844805	095368671	RECAUDACIÓN
ECHEVERRIA MIRANDA CARLOS ERNESTO	2400564	084580111	PROVEEDOR
LALAMA HERDOIZA JUAN ALBERTO	2412537		GUARDALMACÉN
MIRANDA REINO GUSTAVO ALEJANDRO	2844534	095120275	ESTADÍSTICA
MORALES PAZMIÑO LEONOR EUGENIA	2846325	095563860	MANTENIMIENTO GRO
PIEDRAHITA MELENDEZ FRANCISCO	2827917	084059752	BIBLIOTECA Y COPIADO
REYES GARCES EDGAR FABIAN	2856160		JEFE G.O
ROBALINO GUADALUPE FRANKLIN ERNESTO	2740352	095875933	DIRECTOR
ROMERO VILLACRES MONICA ESTHELA	2422763	092287491	CONTABILIDAD
TORRES ALVAREZ MARIO EUSTORGIO	2840552	095368642	JEFE GRHYDI
VALDIVIEZO GARCIA JULIO BENJAMIN	2841208	095368650	CERTIFICACIÓN
VITERI OLALLA LEONEL RENELLY	2821352	095368658	DISEÑO CURRICULAR
YEPEZ ANDALUZ GRACE PAULINA	2419663	091684786	TALENTO HUMANO
<b>CONTRATO PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>			
NAVAS RAMOS ELIZABETH PACIFICA	2416910	084058187	SECRETARIA G.O INFORMACIÓN

ACOSTA SOLIS GISSELA PATRICIA	2748317	084447534	PROMOTORA GAP
LASCANO TOBAR CRISTINA LORENA		087285859	PROMOTORA GAP
PALACIOS NUÑEZ ADRIANA ISABEL		098915928	APOYO GRHYDI
<b>INSTRUCTORES DE PLANTA</b>			
BASANTES MAYORGA NESTOR TRAJANO	2852672	087831708	INSTRUCTOR CALZADO
BORJA VACA EDGAR		09585210	INSTRUCTOR METALMECÁNICA
CACERES TERAN WAGNER HUMBERTO	2848556	095368645	INSTRUCTOR ELECTRICIDAD
FREIRE FLORESALFONSO MARCELO	2828837	087464679	INSTRUCTOR AUTOMOTRIZ
GARCES RODRIGUEZ LUIS HUMBERTO	2427240	095631777	INSTRUCTOR METALMECÁNICA
MEJIA RAMOS CESAR RODRIGO	2412450	099232860	INSTRUCTOR AUTOMOTRIZ
MOREANO BARZALLO EDUARDO OSWALDO	2419279	087061414	INSTRUCTOR METALMECÁNICA
PAILIACHO YUCTA LEONIDAS EDUARDO	2412086	097348661	INSTRUCTOR AUTOMOTRIZ
PALLO DEFAZ SEGUNDO SEBASTIAN	2841058	098212716	INSTRUCTOR AUTOMOTRIZ
PICO ZAMBRANO BAIRON HERNAN	2872924	095368648	INSTRUCTOR METALMECÁNICA
TORRES SORIA TOBIAS ISAAC	2870113	095723220	INSTRUCTOR CALZADO
TORRES MUÑOZ JUAN MEDARDO		095368654	RESPONSABLE COMERCIO Y SERVICIOS
VELASTEGUI LOPEZ LUIS EFRAIN		098235485	INSTRUCTOR INFORMÁTICA
<b>INSTRUCTORES A CONTRATO</b>			
MAYORGA PAREDES RICARDO MARCELO	2848830	097608208	INSTRUCTOR ELECTRÓNICA
<b>CHOFER</b>			
GUAMANQUISPE RUMIPAMBA JUAN PATRICIO	2414231	095368664	CHOFER
LOPEZ VELASTEGUI JAIME NORBERTO	2841373	084252014	CHOFER
<b>CHOFER A CONTRATO</b>			
ORTIZ CARRASCO JHON	2850768		CHOFER

**ANEXO 6 CROQUIS DEL SECAP DE AMBATO**

