

NOMBRE DEL TRABAJO

10. REQUEJO GASTELO - INFORME DE TESIS FINAL.docx

RECUENTO DE PALABRAS

15865 Words

RECUENTO DE PÁGINAS

63 Pages

FECHA DE ENTREGA

Jan 26, 2024 11:22 AM GMT-5

RECUENTO DE CARACTERES

90397 Characters

TAMAÑO DEL ARCHIVO

512.0KB

FECHA DEL INFORME

Jan 26, 2024 11:23 AM GMT-5**● 20% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 17% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 10% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)
- Material citado

**ESTRATEGIA ¹ DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL
DESEMPEÑO LABORAL EN COLABORADORES DE
RECURSOS HUMANOS DE UN HOSPITAL PÚBLICO,
CHICLAYO 2022**

⁷
Bach. Requejo Gastelo María Victoria

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Actualmente, la Comunicación Interna se ha transformado en un pilar fundamental para el progreso exitoso de cualquier organización. Gracias a esta herramienta estratégica es posible una coordinación eficaz y eficiente de las tareas, la integración de los colaboradores, el óptimo desempeño laboral y el cumplimiento de las metas de la organización.

Debido a la globalización y al reconocimiento de la valía que se está dando a los activos intangibles, se está logrando que las instituciones dejen de ser tan solo un lugar de producción, consiguiendo que la comunicación interna se instaure internamente en la dirección estratégica de la empresa, ya que una gestión eficaz y eficiente de la comunicación tiene mucho que expresar a la hora de instaurar valor en las compañías, inmersas en un apresurado y competidor mundo empresarial.

Al respecto, Peter Drucker (2001) mayor filósofo de la administración del siglo XX, señala que el 60 % de los problemas en las empresas tienen su origen en la ausencia o deficiencia de la comunicación interna, pues resulta incorrecto afirmar que la comunicación interna sea un lujo o algo privilegiado de las grandes organizaciones. En la actualidad, se ha superado esa idea y es uno de los grandes desafíos profesionales de toda entidad, por ende la comunicación Interna es de suma importancia para el desarrollo o performance del desempeño laboral en las organizaciones, pues permite que cada uno de los colaboradores se mantengan informados, tengan claridad y desarrollo de sus tareas de manera eficaz y eficiente, agregando valor a sus instituciones.

Asimismo, se debe señalar que en las compañías como entidades públicas existe una tendencia evidente a no compartir información, no comunicarse, porque erradamente se piensa que la información es poder, y eso debilita la comunicación interna. Así, algunos trabajadores piensan que guardar la información los deja en una posición superior, privilegiada. Incluso se llega a considerar que revelar información, los coloca en una situación de desventaja frente a los demás; expresando así una carencia de confianza en sí mismo. (De Castro 2014)

En España, Muñiz (2018) señala que la comunicación interna está encaminada al cliente interno, es decir, al colaborador. Aparece como réplica a las nuevas insuficiencias de las organizaciones de incentivar y motivar a su unidad de trabajo y retener al trabajador con mayor capacidades y destrezas en un ambiente corporativo, donde el cambio es cada vez más rápido. No se debe olvidar que la fortaleza de las empresas es su equipo humano, por ello, motivar es mejorar resultados.

En Venezuela, Quiñonez (2018) indica que la comunicación efectiva es un pilar clave en las organizaciones. Por ello, de no implementarse una estrategia eficiente, eficaz y procesos adecuados, se puede llegar a situaciones críticas como órdenes confusas, malos entendidos, instrucción inadecuada de las prioridades, rumores, lo cual se ve manifestado en un clima organizacional rígido y mal desempeño laboral.

De la misma manera, en Guatemala según De León (2018) determina en su investigación que la comunicación interna está estrictamente relacionada con el manejo de conflictos, porque una correcta aplicación de esta, permite un clima laboral saludable en los colaboradores dentro de la organización y como consecuencia de ello el buen desempeño laboral.

En Colombia de acuerdo a Pilliagua y Arteaga (2019) refiere que uno de los problemas principales en la compañía Hardepex es la débil comunicación entre jefes y colaboradores. Además, existe ausencia de liderazgo en los encargados del área, evitando una buena gestión del talento humano.

Al respecto, en Ecuador según Toro (2018) identifica que *“El líder no puede tener distancia con sus colaboradores, debe tener una comunicación constante y debe estar atento con lo que sucede con su equipo de trabajo”* Asimismo, propone que un centro de trabajo cohesionado se caracteriza por la existencia de metas individuales que, a su vez, están focalizadas en las metas organizacionales.

En efecto, el bajo nivel de desempeño laboral se manifiesta como consecuencia de un proceso inadecuado de comunicación interna y su vínculo de dependencia con el clima organizacional. Así, una deficiente comunicación descendente (de jefes a colaboradores) y la falta de liderazgo tienen implicancia directa en el desempeño laboral. Esto sustenta la necesidad de las compañías, de implementar políticas que promuevan la confianza y

el contacto directo entre los miembros de las diferentes jerarquías dentro de la organización.

En Lima, Charry (2018) realizó un estudio cuyo objeto de investigación fue la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. Se concluye que existe un alto nivel de relación entre ambos constructos. A pesar de la existencia de una percepción adecuada por parte de los colaboradores sobre las políticas de comunicación interna y el clima organizacional, un grupo significativo de estos advierten que su nivel de Desempeño Laboral ha disminuido en comparación con períodos anteriores. Así, propone mejorar la comunicación interna entre colaboradores mediante la ampliación de canales de interacción entre los directivos y colaboradores.

En San Martín, Fuentes y Lozada (2021) realizaron una investigación sobre la comunicación interna y su influencia en el comportamiento organizacional, concluyendo que existe una fuerte correlación positiva entre ambas variables. Esta investigación resulta importante, pues demuestra que la aplicación de la comunicación interna permite obtener una mejora en la conducta de los colaboradores, y en consecuencia, un buen Desempeño Laboral.

En Lima, Guillen (2018) determina los niveles de compromiso organizacional y desempeño laboral que presenta el personal de una empresa del rubro retail de Lima Metropolitana. Tras operar la relación de compromiso organizacional con la escala general del desempeño laboral, se evidencia que están vinculadas positivamente, de manera directa y muy significativa en una proporción alta. Del mismo modo, refleja que las dimensiones del desempeño laboral se relacionan con el compromiso organizacional de manera estadísticamente significativa en una proporción moderada – alta.

En Lima, Villanes (2021), basándose en una experiencia laboral previa, identificó que la ausencia de un plan de comunicación interna y el escaso conocimiento por parte de los colaboradores además de la necesidad de información de varias oficinas para el cumplimiento de sus roles, influía de manera negativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa T.J Castro S.A.C.

La carencia de una estrategia de comunicación interna produce un ambiente laboral inestable, generando un trabajo aislado y poco compromiso dificultando el alcance de

los objetivos de la organización. Como consecuencia, los colaboradores y jefes sienten que no están integrados dentro de la organización, impidiendo el buen desempeño laboral.

Llamo y Vásquez (2019) aborda el desempeño laboral de los colaboradores en una institución educativa como un indicador que está influenciado por la comunicación interna. Así los resultados de su encuesta revelan que aproximadamente el 80% de los colaboradores consideran que la estrategia de comunicación era regular – baja y el 70% calificaban su desempeño laboral de la misma manera (regular – bajo). Esta investigación evidencia la relación significativa y de alta dependencia entre ambas variables.

Santamaría (2019) examina un plan de comunicación interna que posibilite aumentar el desempeño laboral y el clima organizacional. En base al diagnóstico, se concluye que la estrategia de comunicación interna debe enfocarse en establecer una relación directa entre los colaboradores y sus superiores a través de herramientas tecnológicas institucionales; implementar un área para atender reclamos de los colaboradores, y gestionar espacios de interacción interpersonal entre los miembros del área, para mejorar de esta manera el desempeño laboral de los colaboradores.

Castro y Nuñez (2018) determina en su investigación que abrazar el empoderamiento mejorará el desempeño laboral de los empleados de Agropucalá S.A, efectuando cambios importantes en un área determinada mediante la aplicación de una estrategia enfocada en el “análisis de cultura empresarial, análisis de planificación estratégica y funciones ANOVA” Se concluye que el desempeño de los colaboradores de recursos humanos mejorará tras empoderar a los empleados en su lugar de trabajo.

Las actuales corrientes en gestión del talento humano buscan fortalecer el vínculo entre comunicación interna y desempeño laboral, y como consecuencia, aumentar los espacios de interacción entre colaboradores, jefes y gerentes.

El presente estudio de investigación se realizó en la Oficina de Recursos Humanos de un hospital público de la ciudad de Chiclayo, compuesta por 45 trabajadores, donde se observa deficiencias en el proceso de comunicación interna, problemas en el desempeño laboral que no sincronizan con el Manual de Organización y Funciones – MOF y el Reglamento de Organización y Funciones – ROF.

En ese sentido, en el área de Recursos Humanos, a través de un diagnóstico fáctico se identificó las siguientes **manifestaciones**:

- Problemas en las relaciones interpersonales.
- Baja productividad.
- Duplicidad de funciones.
- Personal desmotivado.
- Falta de coordinación entre los equipos.
- No se socializa la información.
- Cultura basada en el secretismo.
- Ausencia de reuniones de trabajo y otros espacios de interacción personal.
- Falta de compañerismo.
- Subestimación a los colaboradores.
- Limitaciones para el correcto desempeño laboral de los colaboradores.

Por lo que de estas expresiones se puede sintetizar el **problema de investigación**: Deficiencia en la comunicación interna, limita el desempeño laboral de los colaboradores de Recursos Humanos de un Hospital Público.

También se pudo hallar las **posibles causas** que generan el problema:

- Deficiente aplicación de liderazgo de los jefes de oficina que influye en el proceso de comunicación interna.
- Bajo nivel de comunicación entre los jefes y colaboradores.
- Inadecuadas políticas de comunicación interna.

El **objeto de estudio** que define la investigación es el proceso de comunicación interna, entendido como las acciones comunicacionales que buscan la mejora en el proceso de intercambio de mensajes dentro de la organización, teniendo en cuenta los grupos humanos y roles de los jefes, gerentes y colaboradores. Incluye puntos como confianza, credibilidad de la información, apertura de espacios, entre otros.

El proceso de comunicación interna es una fracción de la comunicación global que encamina sus actos en los colaboradores de una organización. Sus metas principales son la difusión y repartición de información importante y estratégica en un ambiente

empresarial, estimulando una comunicación clara y sencilla para que sea entendida por todos los receptores de la compañía. Por otro lado, también permite conservar a los colaboradores formados y comprometidos con los anhelos, causas y discursos de la compañía. En consecuencia, se instauran y avivan comportamientos que se acoplan a los objetivos de la empresa.

La importancia de este proceso es mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, incentivándolos a mejorar las relaciones interpersonales y el espíritu de colaboración, buscando siempre la integración entre los empleados y las estrategias de la organización, distinguiendo abiertamente los esfuerzos y resultados del trabajador o un equipo y recompensarlos.

En consecuencia, se determina como **campo de acción**, la dinámica del proceso de Comunicación Interna.

1.2. Formulación del Problema

¿Como contribuir con las acciones de comunicación interna para la mejora del Desempeño Laboral en los Colaboradores de Recursos Humanos de un hospital público de la ciudad de Chiclayo, 2022?

1.3. Justificación e importancia del estudio

Consciente de la importancia de diligenciar la comunicación interna para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Recursos Humanos de un Hospital Público, esta investigación está dirigida a elaborar una estrategia de Comunicación Interna, la cual instituye una herramienta que estudia los movimientos, interacciones, políticas comunicativas adecuadas, procesos comunicativos internos y adoctrina una idea clara sobre el manejo de una organización. Esta contribuirá a incrementar la satisfacción laboral, promover el intercambio de conocimientos entre empleados, sumar mayor credibilidad y transparencia a la comunicación, y fortalecer las relaciones interpersonales; de esta manera, impactará en el nivel de desempeño laboral de los miembros de una organización.

De tal manera se advierte en la actualidad, que ⁶¹ la Comunicación Interna es elemental para el óptimo funcionamiento y equilibrio de una organización, y, sobre todo para el buen desempeño laboral. Sin ella, no es posible organizar el trabajo de manera competente, satisfacer ³⁷ a los empleados y poner en marcha la misión, la visión y los valores de la organización.

El **aporte práctico** será la elaboración de ² una estrategia de comunicación interna que contribuya con la mejora del desempeño laboral de Recursos Humanos de un Hospital Público.

La **significación práctica** de la investigación consiste en el efecto positivo que genera ¹ el desarrollo de la estrategia de comunicación interna, que contribuirá al mejoramiento ⁶ del desempeño laboral de los colaboradores de Recursos Humanos de un Hospital Público.

La **novedad de la investigación** radica en demostrar la importancia de elaborar ² una estrategia de comunicación interna que contribuirá a la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de Recursos Humanos de un Hospital Público.

²² 1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Elaborar una Estrategia de Comunicación Interna ⁴² para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de Recursos Humanos de un hospital público de la ciudad de Chiclayo, 2022.

¹ 1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Caracterizar epistemológicamente el proceso de comunicación interna, su evolución histórico científico ¹ y su dinámica.
- b) Determinar el nivel del desempeño laboral de los colaboradores de Recursos Humanos de un hospital público.

- c) Identificar el nivel de desempeño de cada uno de las dimensiones del desempeño laboral (Competencias, Compromiso laboral y Satisfacción laboral) de los Colaboradores de Recursos Humanos de un hospital público de la ciudad de Chiclayo.
- d) Elaborar acciones fácticas de comunicación interna para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Recursos Humanos de un hospital público.

1.5. Hipótesis

Si se elabora una estrategia de comunicación interna que tenga en cuenta las competencias, el compromiso y la satisfacción laboral; entonces se mejorará el desempeño laboral en los colaboradores de Recursos Humanos de un hospital público.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Trabajos previos

Para la presente investigación se desarrollaron trabajos previos a nivel internacional, nacional y local.

Nivel Internacional

En Turquía, Kaplan y Kaplan (2018) realizó una encuesta a 329 empleados de la empresa Konya Chamber of Commerce and Industry y tras un análisis de regresión lineal se determinó que el compromiso afectivo tiene un impacto significativo positivo en el Desempeño Laboral; mientras que el compromiso normativo y de continuidad no tienen un efecto similar. En los términos de la investigación, el compromiso afectivo fue definido como la satisfacción del trabajador de formar parte de la empresa.

En Canadá, Choi y otros (2018) manifiestan que el desempeño laboral es un constructo muy importante para las organizaciones pues incide en el crecimiento y efectividad de

estas. ⁷⁶ El desempeño laboral es un indicador determinante de la capacidad de los trabajadores para lograr con éxito los objetivos y metas corporativas; repercutiendo significativamente en el desarrollo de la organización.

En Venezuela, Quiñonez (2018) indica que la comunicación efectiva es un pilar clave en las organizaciones, pues previene un clima organizacional rígido y mal desempeño laboral en los trabajadores. Por ello, de no implementarse una estrategia eficiente, eficaz y procesos adecuados, se puede llegar a situaciones críticas como órdenes confusas, malos entendidos, instrucción inadecuada de las prioridades y rumores en las áreas de trabajo.

En Colombia, Rodríguez y Lechuga (2019) buscaron identificar los niveles y factores que influyen en el desempeño laboral de los docentes de una institución educativa. Así, concluyen que condiciones ⁵⁰ tales como conocimiento del trabajo, producción, responsabilidad, ²⁴ capacidad de liderazgo e identidad laboral son los indicadores más apreciados por los jefes de esa organización ³¹ para determinar el nivel de desempeño de los colaboradores. Una recomendación a destacar es la propuesta de dar continuidad al estudio realizado (enfocado únicamente en el desempeño laboral) incluyendo a la variable comunicación organizacional.

En Ecuador, Manjarrez, Boza y Mendoza (2020) realizan una investigación sobre ⁴³ la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa hotelera. Los resultados muestran que el reconocimiento a los trabajadores no necesariamente influye en el aumento de la eficiencia de sus labores. De acuerdo con su análisis, se advierte que las empresas hoteleras no cuentan con las políticas organizacionales necesarias para lograr un mayor compromiso de los colaboradores. En ese sentido, se concluye que implementar estas directrices impactará positivamente en el desempeño laboral.

La revisión y análisis de estos trabajos previos internacionales permiten conocer las corrientes actuales mundiales sobre el desempeño laboral. Así, cada uno aporta elementos importantes que deben considerarse en una estrategia para mejorar ⁶³ el desempeño de los colaboradores, que tenga éxito dentro de una organización. Por último,

se indican diferentes dimensiones que permiten evaluar a este constructo como la productividad, clima organizacional y gestión de conflictos.

Nivel Nacional

En Tarapoto, Godoy y Cabrera (2020) investigó² la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del molino San Nicolas S.A.C.. Así,² manifiesta que mientras más comprometidos afectivamente estén los colaboradores, mejor será su desempeño laboral en la organización, lo que se manifiesta en ser más eficientes, trabajar a gusto y sentirse orgulloso de pertenecer a la institución, rasgos que favorece el desenvolvimiento del colaborador en sus actividades diarias.

En Lima, Mamani y Cáceres (2019) han realizado una investigación sobre el desempeño³³ laboral. La relevancia de la investigación consiste en la revisión teórica descriptiva sobre el desempeño laboral, en la cual resalta el análisis de publicaciones especializadas y la comparación de sus perspectivas al respecto. La información fue recolectada mediante diferentes trabajos como antecedentes investigativos y mediante una indagación selectiva realizada en los principales motores de búsqueda. Se desarrolla y analiza¹⁸ el desempeño laboral de los trabajadores en diferentes organizaciones, abarcando de esta manera un mayor nivel de información para realizar un análisis más completo de las instituciones. El resultado de la investigación determina que el desempeño laboral tiene un alto grado de dependencia de factores ocupacionales como el nivel de comunicación interna.

En Puno, Pashanasi, Gárate y Palomino (2020) hacen una exhaustiva revisión y análisis de los principales artículos sobre el desempeño laboral en⁸² instituciones de educación superior. Se advierte que los temas más investigados son: la motivación, satisfacción laboral y clima organizacional como factores que influyen sobre el desempeño laboral. Por último, el estudio muestra que existe una necesidad del trabajo en equipo para mejorar la eficiencia en las labores y en consecuencia, un mayor desempeño laboral.

En Cajamarca, Plasencia (2020), a través de una revisión de los trabajos publicados concluye que los niveles de desempeño laboral aumentan significativamente en empresas

que aplican una estrategia basada en darle una mayor importancia a la gestión del recurso humano, así como la implementación de estrategias comunicativas, mejorando el bienestar general de los colaboradores. Generando de esta manera una identificación de los trabajadores con la organización para poder cumplir los objetivos organizacionales.

En Piura, Quaglia y Gutiérrez (2020) realizan un análisis sobre cómo influye el trabajo no presencial en el desempeño laboral. Se llega a la conclusión que la aplicación de una modalidad virtual como es el teletrabajo brinda una serie de ventajas y flexibilidad al trabajador. De esta manera el propio colaborador puede crear un espacio óptimo para poder disminuir el estrés y las limitaciones que existen en una modalidad física, creando así un ambiente laboral sano y una mayor satisfacción laboral, teniendo como resultado un aumento en el desempeño laboral.

Tras la revisión y análisis de estos trabajos previos nacionales se advierte los factores que influyen para un buen nivel de desempeño laboral en contextos similares al del presente trabajo. Asimismo, se identifica que este depende, principalmente, de la situación personal de los colaboradores (en la satisfacción individual, motivación organizacional y buena relación con los demás colaboradores). Por último, se verifica la correlación de esta variable con aspectos como la comunicación interna, clima y comportamiento organizacional, entre otros.

Nivel Local

Saavedra (2019) evalúa el progreso de gestión del talento humano para mejorar los niveles de Desempeño Laboral, y perfeccionar los programas y procesos de aprendizaje, considerando la propuesta de la teoría de la eficacia sobre el trabajo. Propone que, a través de la presentación de actividades como estrategias de referencia y participación, planes de aprendizaje efectivo, desarrollo de habilidades sociales, talleres de comunicación efectiva, programas integrados, premios y certificados; se crea un talento dedicado con un alto nivel de eficiencia y competitividad. Así concluye que el nivel actual sobre el rendimiento de la organización se debe a que la empresa no cuenta con procesos adecuados de trabajo.

Burga y Wiese (2018) analizan el nivel de desempeño laboral en la empresa agroindustrial de Lambayeque. En esta se advierte que el nivel del desempeño laboral es adecuado, pues el personal percibe que los productos y servicios son otorgados de manera eficiente, su productividad es alta, y se refleja en una actitud beneficiosa para la empresa en términos de rentabilidad. Concluyen que, entre otros factores, el tener una alta motivación, ha permitido a la empresa lograr un excelente desempeño laboral con un impacto positivo global.

Silva (2020) busca determinar si existe un buen desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Taymi Distribuciones EIRL- Chiclayo. Así los resultados de su encuesta muestran que el 37% de los trabajadores confirman que no existe una comunicación eficiente y un 10% cree que no existe participación en el trabajo; finalmente un 26% manifiesta dudas al momento de apoyar a algún compañero en el trabajo. En ese sentido, se advierte que el bajo nivel de desempeño laboral se manifiesta en el déficit de los siguientes aspectos: trabajo en equipo, compromiso laboral y comunicación interna.

Isique y Ruiz (2019) proponen mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del restaurante “El Pueblo”. En su análisis, califican que el Desempeño Laboral es un elemento de trascendental relevancia en empresas de este rubro, puesto que influye en el grado de satisfacción de los clientes y, en consecuencia, tiene un impacto en la rentabilidad del negocio.

Horna y López (2020) analiza el desempeño laboral en Agrícola Alaya S.A.C- OLMOS. Los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores revelan que la mayoría está de acuerdo con que el nivel de desempeño laboral de la compañía es alto. Se advierte también que la empresa ha estimulado de manera correcta las dimensiones: desempeño contextual y el de tarea.

La revisión y análisis de estos trabajos previos locales constituyen la aproximación más exacta que se tendrá sobre la implementación de una estrategia para mejorar el desempeño laboral. Estos trabajos han desarrollado acciones concretas que debe considerar todo proceso organizacional, que busca solucionar el problema de un inadecuado nivel de desempeño en sus colaboradores. Se verifica la relación entre

desempeño laboral y comunicación interna, clima laboral, cultura organizacional, entre otros.

2.2. Teorías relacionadas al tema

2.2.1. Caracterización epistemológica del proceso de Comunicación Interna y su dinámica

Proceso de Comunicación Interna

Siguiendo la teoría de Vander (citado en Rodríguez 2016) el proceso de comunicación consiste en la interacción entre un emisor y un receptor empleando un código lingüístico dentro de un determinado contexto. El objeto de esta relación es transferir un mensaje que sea pertinente, explícito, claro y significativo. Asimismo, se define como la habilidad de expresar un mensaje de una manera por la cual las palabras e intenciones resulten entendibles para los oyentes.

Como señala Gordillo (2015) “la comunicación es un proceso de puesta en común, de codificación y decodificación de mensajes emitidos y receptados por diversos canales” (pág. 126) El referido autor puntualiza que la comunicación se vuelve más compleja por las relaciones internas y externas que vinculan a emisores y receptores y que los remiten a un mismo grupo o conjunto. En estos casos, las interacciones entre sujetos que mantienen una relación institucionalizada están altamente influenciadas por mediaciones sociales, culturales, situacionales. Ejemplo de ello es la comunicación dentro de un contexto familiar, educativo, laboral, entre otros.

Chiavenato (2009, como se citó en Maza, 2019) precisa que el rol de la comunicación dentro de una organización puede delimitarse en cuatro funciones: motivación, control, expresión de emociones e información. Así, señala que la comunicación es un medio indispensable para el desarrollo organizacional: está presente en la adopción de decisiones de los directivos, en la dirección, planeación, la distribución de tareas y el control de pendientes.

De acuerdo con Rodríguez (2009) la comunicación organizacional comprende tanto al intercambio de mensajes entre los integrantes de una misma organización, y al que se da entre ésta y la diversidad de públicos a los que se dirige en su entorno. Así, explica que el proceso de comunicación comprende todas las políticas y acciones encaminadas a crear canales de transmisión de mensajes y a agilizar su flujo.

Dependiendo del enfoque, la comunicación puede ser interna o externa. El proceso de ⁶⁷ comunicación interna refiere al intercambio de mensajes entre personas de la misma compañía, es decir, el emisor y receptor comparten un vínculo de pertenencia organizacional. Este enfoque de comunicación contribuye con el alcance de las metas organizacionales, mediante la génesis de adecuadas y productivas relaciones interpersonales con y entre sus miembros; y su mantenimiento y solidificación posterior (Rodríguez 2009).

Por otro lado, la comunicación externa comprende al flujo de información, que tiene como emisor a la organización y como receptores a los diferentes públicos externos con que se relaciona: clientes, proveedores, otras organizaciones, etc. Este enfoque comunicacional se orienta a solidificar las relaciones con dichos actores.

Esta separación de la comunicación organizacional entre interna y externa; es una clasificación reconocida por Rodríguez (2009), Maza (2019), García (2016) entre otros.

Resulta pertinente señalar que una correcta gestión de la política comunicacional dentro de una organización debe considerar la implementación de canales, acciones y procesos que mejoren la interacción interna y externa.

La comunicación interna comprende todas las acciones y procesos por el cual se logra una coordinación con y entre los diferentes grupos humanos que forman parte la organización, para unificar los esfuerzos de todos sus miembros. (García, 2016).

Cabe destacar que, la comunicación interna guarda una especial sinergia con la disciplina de Recursos Humanos pues mantienen el objetivo común de crear y fortalecer las relaciones con los colaboradores. Así, Miño (2014) resalta que es necesario “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier 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 los objetivos organizacionales” (p. 22)

Siguiendo el postulado de Amador (citado en Rodríguez 2016) la comunicación interna es medio directo para la interrelación y la transmisión de información, influyendo en la cohesión grupal y en la confianza y compatibilidad entre los miembros de la organización. Así, este constructo hace referencia al flujo de información dentro de una compañía con el objetivo de pedir, presentar, dar a conocer situaciones y procesos. El autor destaca una

adecuada estrategia de comunicación interna como aquella que permite mantener informados e integrados a todos los colaboradores, con el fin de obtener una contribución positiva en sus labores y se logre alcanzar las metas de la compañía.

Brandolin y otros (2009) plantean a la comunicación interna como una herramienta de gestión enfocada en el personal de la organización, con la finalidad de crear y fortalecer un entorno de tranquilidad, involucramiento y productividad. De tal forma, una adecuada estrategia de comunicación interna persigue cuatro objetivos fundamentales: generar la participación de los colaboradores, armonizar las decisiones de la empresa, promover una actitud de compañerismo y superación; y mejorar la productividad.

Husain (2015) explica que la comunicación tiene una correlación positiva con muchos fundamentos organizativos necesarios como desempeño y satisfacción laboral. Muchos de los problemas que perjudican a las organizaciones tienen relación directa con una incorrecta implementación de políticas de comunicación interna. No elaborar una estrategia termina perjudicando la productividad, el clima laboral y la eficiencia. Como señala Arru (2014) el éxito de las organizaciones está influenciado por la importancia otorgada a las estrategias de comunicación, asegurando el cumplimiento de sus metas.

El padre de la administración moderna, Peter Drucker (1999) manifiesta que el 60% de los problemas administrativos son el resultado de una comunicación ineficaz, generando desmotivación en los colaboradores y como consecuencia bajo nivel en el desempeño laboral.

Teorías sobre la comunicación interna

Maza (2019) presenta cuatro teorías sobre la comunicación interna que se han manifestado y han ido evolucionando, en paralelo a la historia de las organizaciones.

Teoría Clásica

Concebida originalmente por Henry Fayol, un experimentado representante de diversas compañías. Los principales principios que considera la teoría son:

- Principio de jerarquía estricta: el flujo de comunicación se realiza en forma descendente: desde los directivos hacia los niveles inferiores. La responsabilidad sobre la comunicación sigue la misma lógica de atribución de autoridad, va de arriba abajo;

un mayor nivel en la jerarquía organizacional deviene en mayor autoridad y por ende, mayor responsabilidad en comunicar la información.

- Principio de la unidad de mando: un colaborador debe recibir las instrucciones de un único jefe. Existe un mando directo.
- Principio de excepción: Si bien la autoridad está reservada a los directivos superiores, sean directos o indirectos (jefe de jefe), puede existir delegación de poderes. Por lo que la comunicación puede ser con los superiores de otras áreas.
- Principio de ámbito de control. Existe un límite de relación jefe – colaboradores. Un jefe puede tener una comunicación eficaz con - como máximo media docena de colaboradores
- Principio de división del trabajo y especialización. La comunicación permite la división de una tarea compleja en múltiples tareas simples, que serán distribuidas entre los colaboradores. Esto es conocido como el proceso de especialización, y para su implementación efectiva es indispensable una adecuada estrategia de comunicación interna.

Teoría Humanística

Concebida por George Elton Mayo. Su enfoque de la comunicación interna parte del análisis conductual y las interacciones humanas; teniendo como dimensiones: las motivaciones, la necesidad social y el rendimiento de los trabajadores. Así, concluye que:

- El rendimiento de los trabajadores depende directamente del interés que tengan los superiores en las necesidades de sus colaboradores. Considera que la comunicación es importante pues fomenta un buen clima laboral, su participación e integración con el grupo
- El trabajo en grupo es la principal condición de la motivación y del comportamiento de los colaboradores. La comunicación es el canal para gestionar una eficaz colaboración de los trabajadores en la adopción de acuerdos de la compañía.
- El estado emocional o motivación facilita el rendimiento eficiente de los colaboradores. La comunicación es un medio de gestión de la motivación laboral.

Teoría de Sistemas

Creado por Ludwing Ven Berlanffy. Se establece al colaborador como base principal de la comunicación organizacional, y a partir de ello se evalúa determinados elementos relacionados entre sí, que influyen como aporta a la organización.

- Sistema con función específica, incluye todas las actividades y acuerdos que toman los directivos de la organización en respuesta a acontecimientos de su contexto externo
- Sistema cerrado, establece la obligación de los superiores de promover la comunicación adecuada tanto externa como interna en la organización.
- Sistema abierto, es el grado de adaptabilidad de la organización al contexto que se encuentre a través de una comunicación eficiente.

Teoría Contingente

El adecuado desarrollo de las compañías está condicionado por sus políticas ⁸⁴ de comunicación interna y externa. La interacción con el entorno y la organización interna son claves.

Tipología de Comunicación Interna

La Teoría de Liodi (2016) postula que la comunicación organizacional interna se manifiesta en los siguientes tipos:

Comunicación descendente

Es la transmisión de información que tiene como emisor a los gerentes de la organización y a los jefes de cada unidad u oficina, y como receptores a los colaboradores de menor jerarquía. Esta se ha descentralizado a diferentes etapas de la pirámide organizacional; es decir, será comunicación descendente cuando el mensaje sea emitido por el gerente al jefe, así como por un jefe al subjefe, y del subjefe al colaborador sin cargo. De manera general, este tipo de comunicación busca transmitir ² las políticas, objetivos y directrices de la organización para el correcto desempeño de funciones de los colaboradores de los eslabones inferiores.

Comunicación ascendente

Se refiere a la información que es difundida hacia arriba, desde los colaboradores que se posicionan en la base de la pirámide organizacional hacia aquellos en la alta dirección, jefes y gerentes. Al igual que la comunicación descendente, se ha descentralizado en toda la

cadena de mandos de una organización. La función de este tipo de comunicación es que todos los colaboradores puedan presentar sus ideas sobre las decisiones adoptadas, hacer sugerencias y realizar cualquier pregunta a sus superiores ante dudas.

1 Comunicación horizontal

Es la que se realiza entre miembros del mismo nivel jerárquico de una organización. En este tipo de comunicación, la transmisión del mensaje tiende a utilizar canales informales, producto de las relaciones de amistad y compañerismo entre los propios actores del proceso comunicativo. No obstante, también puede tener como función la coordinación entre dos o más responsables de diferentes oficinas. para el desarrollo de una actividad de la organización que requiere el esfuerzo conjunto.

Comunicación oblicua

Este tipo de comunicación aparece en la interacción entre dos oficinas o unidades dentro de una misma organización. Se da por ejemplo entre el jefe o responsable del área de recursos humanos y un colaborador de contabilidad o finanzas; pues se necesita con urgencia una respuesta del destinatario. Es decir, la comunicación se da entre colaboradores de diferente rango en la jerarquía y de diferente área dentro de la organización. Esta comunicación supone un especial desarrollo de la coordinación entre grupos y se prefiere el uso de canales formales.

5 Canales de Comunicación Interna

El canal de comunicación interna es la vía o medio a través del cual se transmite el mensaje. Definir un canal de comunicación resulta de vital importancia pues su utilización es imprescindible para un adecuado entendimiento entre los diferentes niveles de una organización.

Dependiendo del uso de herramientas para difundir los mensajes corporativos, se puede considerar la siguiente clasificación de acuerdo con García (2011, como se citó en Huaman, 2021).

Comunicación formal

La comunicación se realiza mediante los canales habilitados por la organización: correos, cartas escritas, sistema de mensajería corporativo, entre otros.

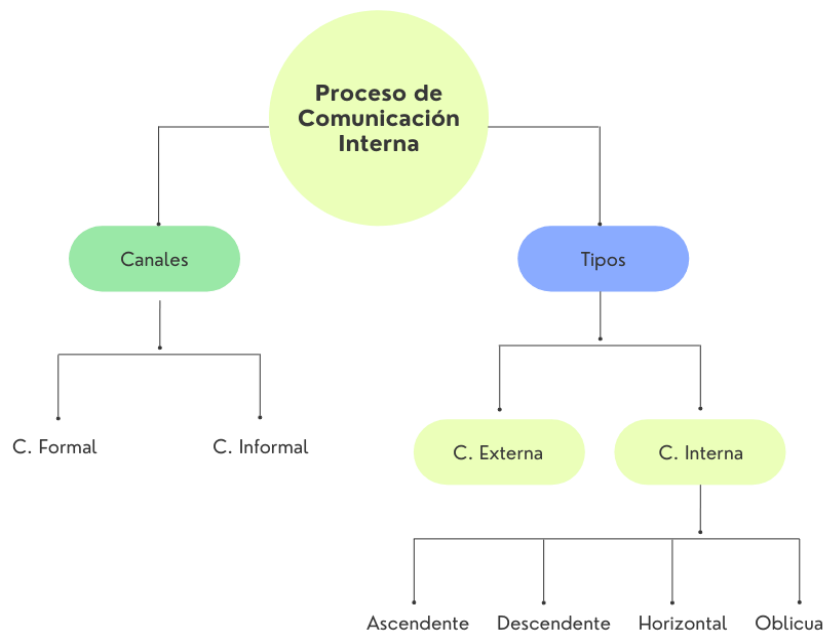
Comunicación informal

Este tipo de comunicación se realiza regularmente de forma verbal. Se realiza en espacios tales como reuniones fuera del lugar de trabajo, en áreas comunes de la organización y durante horarios fuera de la jornada laboral

A manera de resumen, presentamos la siguiente figura:

Figura 1

1
Tipología del Proceso de Comunicación Interna



Nota: La figura es de elaboración de la autora.

Implementación de Políticas Comunicativas en el Proceso de Comunicación Interna.

De acuerdo con Manríquez (2010) la presencia de políticas de comunicación son un factor esencial en el desarrollo de las organizaciones, la falta de estas políticas debilita el funcionamiento de la empresa.

El autor destaca que las políticas comunicativas, promueven una coordinación y sincronización de los activos comunicacionales de la empresa, para lograr así, orientarlos y administrarlos en un rumbo adecuado: la mejora del rendimiento y el alcance de objetivos de la empresa.

Por otro lado, Aquilera (2006), como se citó en Buenaño, 2014) defiende que la implementación de políticas comunicativas repercute en la confianza que los colaboradores tienen hacia la organización, en la afinidad con la gestión de sus jefes o directivos y; satisfacción en la labor que realiza.

Huaman (2021), tras un detallado análisis concluye que estas políticas comunicativas son las más exitosas para implementar en cualquier organización:

- Brindar confianza a los colaboradores para comunicar cualquier conflicto e inquietudes.
- Diversificar los canales de comunicación.
- Seleccionar a delegados cuyo rol sea de puente de comunicación entre colaboradores y jefes.
- Detallar el tipo de información que será conocida por cada colaborador, la cual debe ser clara y concisa.
- Reconocimiento público de los logros de los colaboradores
- Seguimiento a todos los tópicos importantes, generando espacios de retroalimentación.

Estrategias de Comunicación Interna

Siguiendo a Preciado, Guzmán y Losada (citados en Huamán, 2021) resulta necesaria la conceptualización de un plan como táctica operativa ¹ de la comunicación interna. En otras palabras, la estrategia de comunicación interna debe plantear una ruta y delimitar los roles de cada actor en el proceso comunicacional, para guiar y encauzar cada acción propuesta. Una estrategia es condición indispensable para el adecuado desarrollo de la comunicación

² Todo proyecto de reforma de comunicación interna cuenta con un cronograma, un programa y una dirección para alcanzar progresivamente los objetivos planificados.

Santamaría (2019) examina un plan de comunicación interna que posibilite aumentar el desempeño laboral y el clima organizacional. En base al diagnóstico, se concluye que la estrategia de comunicación interna debe ¹ enfocarse en establecer una relación directa entre los colaboradores y sus superiores a través de herramientas tecnológicas institucionales; implementar un área para atender reclamos de los colaboradores, y gestionar espacios de interacción interpersonal entre los miembros del área, para mejorar ² de esta manera el desempeño laboral de los colaboradores.

De acuerdo con la teoría de Men (2014), una estrategia de comunicación interna eficaz y eficiente, debe considerar los siguientes elementos: confianza entre jefes y colaboradores, credibilidad de la información, apertura de espacios, fortalecimiento de relaciones, simetría

con independencia del nivel jerárquico, compenetración horizontal, retroalimentación, adecuación de la información transmitida, tolerancia frente a los desacuerdos y negociación.

Así, dicho autor plantea dos tipos de estrategia de comunicación interna: la comunicación simétrica y la comunicación transparente (Men, 2014)

Estrategia de simetría: consiste en promover la colaboración y el involucramiento de todos los miembros de la organización en su toma de decisiones. La organización adopta una estructura orgánica y una cultura más participativa, basada en el empoderamiento de los colaboradores. Así, las dimensiones de la comunicación interna serán relación empleado-organización, plan de motivación y toma de decisiones.

Estrategia de transparencia: el foco central de la estrategia es generar confianza en los colaboradores, transparentando la información y los procesos. De tal manera, se busca que los colaboradores adopten una mayor responsabilidad y participación en la gestión de la organización; y al mismo tiempo, genere una mayor comprensión sobre las decisiones adoptadas. Aquí las dimensiones de la comunicación a considerar son información sustancial, participación y responsabilidad.

Fases en el desarrollo de una estrategia de Comunicación Interna

La teoría propuesta por Andrade (2010), establece cinco etapas en el desarrollo de una estrategia de comunicación interna, que incluye su elaboración e implementación.

La **primera fase:** Consiste en conseguir la aceptación de las jefaturas y gerencia para la habilitación de la estrategia de comunicación. Se debe lograr que ellos valoren el impacto positivo que se obtendrá, tanto en el grado de confianza, satisfacción del colaborador en su ambiente y en el desempeño laboral.

La **segunda fase:** Es realizar un diagnóstico del contexto actual de la organización, oficina o del grupo humano sobre el cual se implementará la estrategia. Esto es necesario pues las políticas a formular deben ser congruentes con las deficiencias y puntos débiles que se quieren solucionar.

La **tercera fase:** Es la planeación de la estrategia. Esta implica la definición clara de objetivos y acciones a realizar, escoger los medios adecuados que permitan su cumplimiento, delimitar un cronograma y realizar un control eficiente de todos los elementos.

La **cuarta fase**: Abarca la elaboración propiamente de las políticas de comunicación, que es acompañado de la sensibilización y la enseñanza a los colaboradores de ²² todas las categorías de la organización. Los problemas en la comunicación interna se derivan de una actitud inadecuada del colaborador y su predisposición para relacionarse entre ellos.

La **quinta fase**: Consiste en la implementación de las acciones concretas y el seguimiento de resultados. Los avances en la implementación serán monitoreados constantemente con el fin de identificar si existen desviaciones sobre los objetivos trazados o si es necesaria algún ajuste para su efectividad.

Modelos de Comunicación Interna

La teoría de Tessi (2012) plantea que ⁹¹ la estrategia de comunicación interna debe reunir tres tipos de modelos de comunicación: el 1A, 2S y 3E:

- **Modelo 1A**: aborda la forma en la que el mensaje es transmitido por los líderes de la organización. Su fin primordial consiste en conseguir mayor objetividad y fiabilidad en la información transmitida; y aumentar la empatía en los jefes, al momento de comunicarse con los colaboradores.
- **Modelo 2S**: se enfoca en dos instituciones importantes y relacionadas con la comunicación: el salario y la motivación, que actúan como mensajes indirectos que se transmiten a los trabajadores y contribuye en la comunicación interna. El salario constituye una compensación material, mientras que la motivación una inmaterial
- **Modelo 3E**: en esta se plantea tres elementos para lograr una comunicación institucional: Escuchar, Empatía y Emisión. La escucha asertiva es pilar fundamental de las relaciones comunicativas. Empatía significa tener una comprensión emocional adecuada de la realidad por la que atraviesa el destinatario. La emisión hace referencia a la calidad del mensaje transmitido.

¹ 2.2.2. **Tendencias históricas del proceso de comunicación interna y su dinámica.**

Etapas del proceso de Comunicación Interna

Década de 1940 – La Era de la Información

Durante este período se dio el auge del movimiento de las Relaciones Humanas, así, desde la ciencia de comunicación organizacional se nombró a la década de 1940 como “la era de la información”. Las tendencias se concentraron en el desarrollo y perfeccionamiento de los medios de comunicación descendentes con tres objetivos en la relación empleador – empleado:

- Sostener una interacción eficaz
- Mantener un alto grado de información
- Mejorar el nivel de motivación.

Esto se puede ver reflejado en una frase acuñada en la época y que ganó, rápidamente, aceptación de todos; **“un empleado informado es un empleado motivado y productivo”**. Es por ello que, esta época **se caracterizó por el alto nivel de inversión en tiempo y recursos que** incurrieron las empresas para proveer información a sus colaboradores sobre los diferentes acontecimientos vinculados con el ámbito de la organización, como el desarrollo de la Compañía, el posicionamiento en el mercado, el estado financiero, entre otros.

Década de 1950 – La Era de las redes, climas y retroalimentación

En este período se continuaron los estudios de comunicación descendente, predominando tres enfoques de investigación.

El primer enfoque **se centró en el estudio del impacto que** tenían las redes de comunicación en el *performance* **de los trabajadores,** destacando **los efectos en la satisfacción laboral,** motivación del personal y niveles de productividad. En vista de ello, a esta década se le ha nombrado “La era de redes, climas y retroalimentación” desde la ciencia de la comunicación organizacional. Las conclusiones de estas investigaciones demostraron que las redes de comunicación se formaban de acuerdo al tipo de trabajo en los grupos de colaboradores que no tenían una estructura. Asimismo, se identificaban dos estructuras de redes predominantes: las centralizadas, donde la comunicación es segmentada en función de roles y las descentralizadas, donde la información se transmitía homogéneamente entre todos los miembros.

El segundo enfoque se centra en la relación de la actitud de los trabajadores con respecto a la comunicación. De tal manera, el paradigma de investigación estaba orientado a diferenciar las conductas eficaces de las ineficaces en los líderes de la organización al momento de transmitir órdenes e información en general.

Por último, el tercero examina aspectos como la distorsión del mensaje en la comunicación ascendente (de colaboradores a jefes), el grado de influencia de la relación jefe-colaboradores

y en general, todos los factores que condicionan la comunicación ascendente. Por ejemplo, se analizó que existía mayor probabilidad de distorsión del mensaje cuando existía un bajo nivel de confianza del colaborador con su jefe.

Década de 1960 – La era de los perfiles

En esta década, la comunicación interna se exploraba desde el clima dentro de las organizaciones y desde la perfilación ideal para los roles comunicativos. Siguiendo a Fernández (2001), en ese período se acuña al “supervisor eficiente”, quién es aquella persona que está “orientada hacia la comunicación” (p.107). Es decir, se estableció que la comunicación interna necesitaba agentes que sean atentos, con habilidades para la escucha activa, para pedir y convencer (en vez de mandar o vociferar) y transparente para transmitir información a los colaboradores de rangos inferiores; siempre considerando que las líneas de comunicación para la fiscalización pueden ser situacionales y contingentes.

Década de 1970 – La era de la relación jefe-subordinado

En esta década predominaron las investigaciones de comunicación interna centradas en la relación jefe-subordinado. Un primer aspecto estudiado fue la distorsión en la transmisión ascendente de mensajes y en la naturaleza de esta retroalimentación. Además, se investigó el rol de la comunicación abierta jefe-subordinado, enfocándose en sus correspondientes funciones y conductas de comunicación. Por otro lado, se empezó a incluir la “apertura de la comunicación” – tanto en el envío y recepción del mensaje – como una característica indispensable en las compañías eficientes.

Década de 1980 - La era del proceso de la comunicación organizacional

Este período es denominado como la “era del proceso de la comunicación organizacional”, pues los temas principales de investigación se centraron en el sistema formado por cada organización, en el proceso de comunicación y en la forma de interacción entre ambos constructos, mediante la creación de significados.

Por otro lado, otros tópicos referentes a la comunicación interna que siguieron siendo tópicos relevantes fueron la relación vertical en las organizaciones (la relación jefe-subordinado, que generan canales de comunicación ascendentes o descendentes), las redes de comunicación y sus roles, y el clima organizacional: percibido como un fenómeno “intersubjetivo” con reglas de interacción y recursos.

Tendencias del management actual

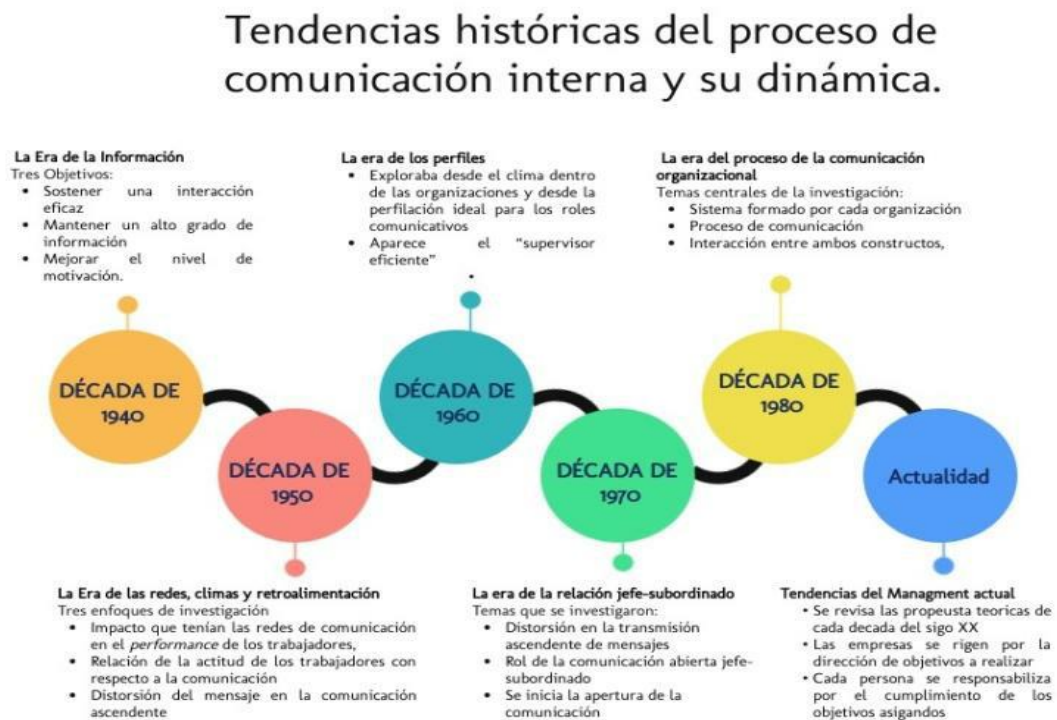
Las tendencias actuales del management como disciplina científica se centran en la investigación de nuevos caminos de crecimiento y desarrollo para la empresa. Así, por ejemplo, en la obra “Dirección por Objetivos” de Peter Drucker, se recogen las principales metas de la gestión empresarial. En resumen, las organizaciones se conducen por la gestión de objetivos, los cuales son divididos y desplegados a las diferentes oficinas. De tal forma, cada colaborador se hace responsable por lograr las metas trazadas.

Siguiendo a Del Pozo Lite, las nuevas tendencias del management empresarial igualmente se focalizaron en las diferentes dinámicas de comunicación que se presentan en las compañías, producto de las diversas interacciones humanas que se llevan a cabo. En consecuencia, es la época en que se amplía la perspectiva del campo de la comunicación organizacional.

A continuación, se presentará una línea de tiempo con una sumilla de cada época:

Figura 2

1 *Etapas del proceso de Comunicación Interna*



Nota: El gráfico es de elaboración de la autora.

Evolución de la comunicación organizacional

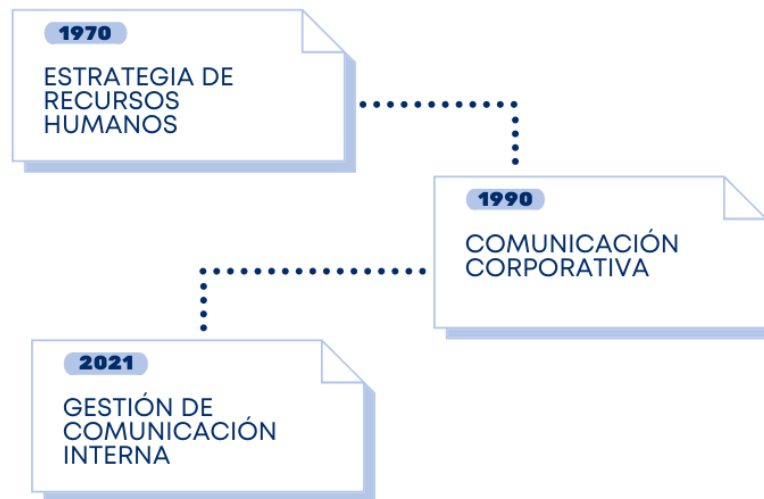
Arriagada y Ulsen (2011) establece tres etapas fundamentales en la evolución del proceso de comunicación organizacional, conforme a lo siguiente:

1. **En la década de los setenta (70)**, la gestión organizacional de la comunicación interna tuvo sus inicios en Estados Unidos y Europa. Esta época se caracterizó por el auge en la estrategia y políticas asociadas a los recursos humanos, buscando mejorar la motivación al empleado, los niveles de comunicación y el clima laboral. El aumento en la complejidad de las estructuras organizacionales generó una elevada preocupación por la comunicación y por la cadena de transmisión de información. En esa época, la estrategia de comunicación interna se centraba en el uso de instrumentos clásicos como el desarrollo de medios internos (periódicos murales, revistas) audiovisuales, eventos masivos, etc.
2. **En la década de los noventa (90)**, tanto la comunicación interna como externa se unen para formar la comunicación corporativa, consistente en unificar las estrategias de comunicación con las estrategias del negocio. Así, la comunicación interna se encargó de motivar a los colaboradores, y se convirtió en un estamento fundamental en el desarrollo de la cultura corporativa.
3. **En la actualidad**, la comunicación interna ha mantenido como objetivo el alcanzar un flujo de información lo más eficiente y viable para la organización. Sin embargo, la complejidad de la gestión de la comunicación interna es mayor. Ahora, una adecuada estrategia de comunicación interna necesariamente debe concebir el carácter multidireccional de la comunicación, en otras palabras, que los mensajes se transmiten en diferentes formas descendente, ascendente, horizontal o vertical y mediante canales verbales o no verbales.

A continuación, se presentará un esquema que resume los períodos descritos:

Figura 3

Etapas de la evolución de la comunicación interna



Nota: El gráfico es de elaboración de la autora.

2.2.3. Marco Conceptual.

Comunicación Organizacional: Intercambio de mensajes entre los integrantes de una misma organización, y al que se da entre ésta y la diversidad de públicos a los que se dirige en su entorno. (Rodríguez, 2009)

Comunicación Interna: Comprende todas las acciones y procesos comunicacionales por el cual se logra una coordinación entre los diferentes grupos humanos que conforman la organización, para unificar los esfuerzos de todos sus miembros. (García, 2016)

Comunicación Ascendente: Transmisión de información desde los colaboradores que se posicionan en la base de la pirámide organizacional hacia aquellos en la alta dirección, jefes y gerentes. (Liodi, 2016)

Comunicación Descendente: la transmisión de información que tiene como emisor a los gerentes de la organización y a los jefes de cada unidad u oficina, y como receptores a los colaboradores de menor jerarquía. (Liodi, 2016)

Comunicación Horizontal: Comunicación que se realiza entre miembros del mismo nivel jerárquico de una organización (Liodi, 2016)

Comunicación Oblicua: la comunicación se da entre colaboradores de diferente rango en la jerarquía y de diferente área dentro de la organización (Liodi, 2016)

Comunicación Formal: La comunicación se realiza mediante los canales habilitados por la organización: correos, cartas escritas, sistema de mensajería corporativo, entre otros. (Huaman 2021)

Comunicación Informal: Este tipo de comunicación se realiza regularmente de forma verbal. Se realiza en espacios tales como reuniones fuera del lugar de trabajo, en áreas comunes de la organización y durante horarios fuera de la jornada laboral. (Huaman 2021)

Estrategia de Comunicación Interna: Plan que incorpora y armoniza las diferentes políticas comunicativas: los lineamientos, las acciones y los roles de cada actor en el proceso comunicacional. Una estrategia de comunicación interna eficaz y eficiente, debe considerar los siguientes elementos: confianza entre jefes y colaboradores, credibilidad de la información, apertura de espacios, fortalecimiento de relaciones, simetría con independencia del nivel jerárquico, compenetración horizontal, retroalimentación, adecuación de la información transmitida, tolerancia frente a los desacuerdos y negociación (Men, 2014 y Huaman, 2021)

Políticas Comunicativas: Son todas los lineamientos y acciones que actúan como márgenes de referencia para las actuaciones de los miembros entorno al proceso de comunicación de la organización. (Men, 2014 y Huaman, 2021)

Liderazgo: Es un proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos (Manes, 2011)

Desempeño laboral: La destreza y efectividad que tiene un colaborador en la realización de sus funciones. Integra elementos como conocimientos previos, valores, habilidades y el compromiso que se invierten en la ejecución del labor o tarea (Gabini y Salessi,2018 y Maza,2019)

Desempeño en la Tarea: La efectividad en el cumplimiento de las tareas asignadas, considerando las acciones necesarias para llevarla a cabo (Gabini,2018)

Desempeño en el Contexto: La efectividad en el cumplimiento de las tareas asignadas, considerando las acciones indirectas o no labores que se realizaron para terminarlas (Gabini,2018)

Comportamientos Contraproducentes: Son las conductas y comportamientos de un miembro de la compañía, que resulta opuesta a sus objetivos e intereses legítimos, y que amenazan el bienestar de los otros colaboradores y el correcto funcionamiento de la compañía. (Gabini,2018)

III. MÉTODO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

TIPO

La investigación es Básica, Cuantitativa, No experimental -transversal.

DISEÑO

El diseño de investigación es Descriptivo, Prospectivo.

Descriptivo, pues se orienta a analizar y describir las características de una población o fenómeno en estudio, su estado actual; y a las causas del problema de deficiencia en la comunicación interna, que limita el desempeño laboral de los colaboradores de Recursos Humanos de un Hospital Público y es **Prospectivo** porque se le hace seguimiento a un grupo de individuos que son semejantes en muchos aspectos, pero que se diferencian por ciertas características.

3.2. Variables, Operacionalización.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Estrategia de Comunicación Interna

Es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. Es la variable que el investigador manipula.

Es entendido como el plan que incluyen la ruta, acciones de mejora y los roles de los jefes, gerentes y colaboradores dentro del proceso de intercambio de mensajes dentro la organización. Incluye elementos como confianza entre jefes y colaboradores, credibilidad de la información, apertura de espacios, fortalecimiento de relaciones, simetría con independencia del nivel jerárquico, compenetración horizontal, retroalimentación, adecuación de la información transmitida, tolerancia frente a los desacuerdos y negociación (Men, 2014 y Huaman, 2021).

Para poder evaluar esta variable, se utilizará las siguientes dimensiones: Comunicación ascendente; comunicación descendente y Comunicación Horizontal y Oblicua:

- **Comunicación Ascendente:** Es el proceso de transmisión de información hacia arriba, desde los colaboradores que se posicionan en la base del esquema organizacional hacia los jefes y gerentes, que se encuentran en la parte superior de la pirámide organizacional. Su función es que todos los colaboradores puedan presentar sus ideas sobre las decisiones adoptadas, hacer sugerencias y realizar cualquier pregunta a sus superiores. Los indicadores que se utilizarán para su medición son:

- ❖ Canales de comunicación
- ❖ Frecuencia
- ❖ Espacios para Feedback
- ❖ Simetría y Confianza jefe – Colaborador
- ❖ Participación de los colaboradores

- **Comunicación Descendente:** Es la transmisión de información en el cual los emisores son los gerentes de la organización y los jefes de cada unidad, mientras que los receptores son los colaboradores de menor jerarquía. Se descentraliza en las diferentes etapas de la pirámide organizacional. Este tipo de comunicación busca transmitir las políticas, objetivos y directrices de la organización para el correcto desempeño de funciones de los colaboradores de los eslabones inferiores. Los indicadores que se utilizarán para su medición son:

- ❖ Canales de comunicación
- ❖ Frecuencia
- ❖ Claridad en el mensaje
- ❖ Respuesta a la información
- ❖ Logro de objetivos
- ❖ Toma de decisiones (liderazgo)

- **Comunicación Horizontal y Oblicua:** ²¹ Se refiere a la transmisión de información que se da entre miembros del mismo nivel jerárquico y/o la interacción entre dos oficinas o unidades dentro de una misma organización. La función de estos tipos de comunicación es la coordinación entre dos o más responsables de diferentes unidades. Los indicadores que se utilizarán para su medición son:

- ❖ Canales de comunicación

- ❖ Frecuencia

- ❖ Espacios de interacción

- ❖ Planificación.

- ❖ Integración de objetivos

VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral

Se considera como la destreza y efectividad que tiene un colaborador en la realización de sus funciones. Integra elementos como conocimientos previos, valores, habilidades y el compromiso que se invierten en la ejecución del labor o tarea (Gabini y Salessi,2018 y Maza,2019).

Para poder evaluar esta variable, se utilizará las siguientes dimensiones: Competencias; compromiso y satisfacción laboral.

- **Competencias:** Son las cualidades inherentes que presenta el trabajador. Estas tienen una vinculación directa con ⁷⁹ el nivel de eficacia y efectividad en el desenvolvimiento del colaborador en determinado trabajo o rol. Los indicadores que se utilizarán para su medición son:

- ❖ Conocimientos

- ❖ Calidad de servicio

- ❖ Destrezas

- ❖ Potencial del Desarrollo

- **Compromiso Laboral:** Es el nivel de identificación que llega a desarrollar el colaborador con la organización y sus metas. Es por el compromiso laboral, que el colaborador tendrá la iniciativa de realizar actividades extras para ayudar en la organización a la que pertenece. Los indicadores que se utilizarán para su medición son:

- ❖ Motivación
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Productividad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Rendimiento

- **Satisfacción Laboral:** Representa la actitud manifestada por el colaborador frente al rol que desempeña dentro de la organización es decir su puesto de trabajo. Entonces el trabajador satisfecho realiza acciones positivas, mientras que un colaborador con nivel bajo de satisfacción tiene actitudes negativas. Los indicadores por utilizar son:

- ❖ Recompensas
- ❖ Estabilidad Laboral
- ❖ Condiciones de trabajo
- ❖ Percepción Laboral
- ❖ Beneficios

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

La **población** de la presente investigación está conformada por colaboradores de Recursos Humanos de un Hospital Público. Se ha seleccionado dicha población pues en esta oficina, tras un diagnóstico fáctico, se ha detectado ausencias y deficiencias en el proceso de comunicación interna, que están influyendo negativamente el buen desempeño laboral de los colaboradores.

La población total se conforma por un total de 45 colaboradores que desempeñan diferentes roles dentro de la jerarquía en la Oficina de Recursos Humanos del Hospital, como se detalla a continuación:

Tabla 1

Distribución de población de los colaboradores de Recursos Humanos del Hospital

CARGO	NÚMERO DE COLABORADORES
JEFE DE OFICINA	1
JEFES DE UNIDAD	3
COORDINADORA DE PERSONAL	1
SECRETARIAS	5
CONSERJES	3
ASISTENTA SOCIAL	1
ENFERMERA	1
PSICÓLOGA	1
OTROS COLABORADORES	29
Total	45

Nota: Elaborado por la autora

El criterio inclusivo para elegir esta población es: Trabajadores de la oficina de recursos humanos.

De acuerdo a los datos de la tabla, la muestra en esta investigación es No probabilístico, intencional, lo que corresponde a los criterios o categorías inclusivas ya descritas.

Para la presente investigación, se necesita identificar la situación de cada uno de los trabajadores de la oficina de Recursos Humanos; pues sólo con una valoración

individualizada de cada uno, se podrá elaborar una estrategia de comunicación interna adecuada para la dinámica de la oficina.

De tal forma, por las necesidades de la investigación y al tamaño reducido de la población, la muestra de estudio queda conformada por la totalidad de los 45 colaboradores de Recursos Humanos de un Hospital Público.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Para el desarrollo de esta tesis se realizaron indagaciones teóricas y empíricas, para dar solución al problema, basado en las teorías indagadas a nivel internacional, nacional y local.

En el **nivel teórico** del conocimiento se han empleado los siguientes métodos:

Análisis documental: Se orienta a la examinación y el completo entendimiento de lo desarrollado en el marco teórico referencial de la investigación y en la valoración de las teorías epistémicas del proceso socioformativo estudiado.

Análisis histórico – lógico: Brinda aproximaciones a la propuesta presentada, gracias a la evaluación de los referentes teóricos del tema. Este estudio permite identificar diferentes criterios relacionados con el proceso socioformativo, cuyo análisis permite fundamentar la propuesta.

Enfoque sistémico: Se determina un análisis del objeto de estudio de la presente investigación, mediante la consideración de los elementos vinculados y la interacción entre sus componentes y elementos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Dentro de los métodos del **nivel empírico** del conocimiento se destacan:

Técnicas

En la técnica de recolección de datos se realizó bajo la escala Likert y de esta manera evaluar el estado actual del proceso de comunicación interna en la Oficina de Recursos Humanos y su influencia en el desempeño laboral.

La observación: Esbozado mediante guías de observación y esgrimido para recopilar información y registrarla para posterior análisis, con la finalidad de identificar problemas que se abordaran en la presente investigación.

Encuesta: Consiste en la aplicación de un cuestionario a una determinada población, permitiendo el diagnóstico de la situación actual del problema.

Instrumento

Se realizó un cuestionario, donde los colaboradores de Recursos Humanos de un Hospital Público, con las capacidades y conocimientos relacionados a la investigación realizada, respondieron objetivamente sobre la variable dependiente Desempeño Laboral

El objetivo del instrumento utilizado es identificar el nivel del Desempeño Laboral, a través de la medición de las dimensiones e indicadores.

Es así que el instrumento contiene 13 preguntas. Todas ellas son ordinales, teniendo 5 alternativas de respuesta (1: totalmente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: indeciso, 4: de acuerdo y 5: totalmente de acuerdo)

La variable de Desempeño Laboral se operacionalizó en tres dimensiones: Competencias (CS), Compromiso Laboral (CL) y Satisfacción Laboral (SL). En cada dimensión, se determinaron indicadores fundamentales para lograr el objetivo de la investigación.

Es así que, las preguntas consignadas en el instrumento fueron orientadas a medir el nivel de cada dimensión del Desempeño Laboral y sus indicadores correspondientes, bajo la distribución que se detalla a continuación:

Tabla 2

Dimensiones del Desempeño Laboral

Desempeño laboral		
Dimensiones	Preguntas	Total de preguntas
Competencias (CS)	p.01, p.02 y p.03	3
Compromiso Laboral (CL)	p.04, p.05, p.06, p.07 y p.08	5
Satisfacción Laboral (SL)	p.09, p.10, p.11, p.12 y p.13	5

La tabla 3 muestra la relación entre preguntas y dimensiones, lo que permitirá delimitar las categorías diagnóstico, así como sus puntajes respectivos (Tabla 4), con una adecuada aplicación de estos, se acota cada nivel de las dimensiones.

Tabla 3

Categorías Diagnóstico del Desempeño Laboral y sus dimensiones

Categorías Diagnóstico	Puntajes			Desempeño Laboral (Total)
	Competencias	Compromiso Laboral	Satisfacción Laboral	
Bueno	11 - 15	19 - 25	19 - 25	49 - 65
Regular	7 - 10	12 - 18	12 - 18	31 - 48
Malo	3 - 6	5 - 11	5 - 11	13 - 30

Con las categorías y puntajes ya determinados, se procede a obtener la frecuencia de respuestas por cada eslabón; que refleja la percepción que tiene cada trabajador sobre el nivel de las mencionadas dimensiones.

Para tales efectos, el programa estadístico SPSS permite la creación de nuevas variables, a partir de las respuestas ya obtenidas tras la aplicación del cuestionario.

La validez del instrumento fue evaluada por el criterio de expertos. De tal forma, se obtuvo un coeficiente de validez de 0.98, que corresponde a la calificación de Validez Muy Buena.

Confiabilidad

El instrumento fue sometido al análisis de confiabilidad, con la finalidad de probar la validez de este y poder llevar a cabo la investigación. Así, para analizar la validez del instrumento utilizado, se debe determinar el coeficiente de fiabilidad del instrumento según el tipo de datos recolectados.

La herramienta empleada para determinar la confiabilidad del instrumento fue el Coeficiente de Fiabilidad Alfa de Cronbach, el cual se basa en el análisis de la consistencia interna y que fue seleccionado teniendo como base las características de la investigación.

Así, se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.776 de 13 ítems evaluados relacionados con la variable Desempeño Laboral.

Tabla 4

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,776	13

A partir de los postulados estadísticos sobre el Coeficiente de Alfa de Cronbach, los autores Campo-Arias y Oviedo (2005) determinan que un valor del alfa de Cronbach entre 0.70 y 0.90, indica una buena consistencia interna para una escala unidimensional. Así, dado que el valor del coeficiente obtenido se halla dentro de dicho rango, esto evidencia que el instrumento se puede considerar confiable; y puede ser utilizado para la investigación.

3.3. Procedimientos de análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó la herramienta estadística SPSS.

De la misma manera, la construcción de las tablas siguiendo los ítems del cuestionario utilizado, se utilizó la estadística descriptiva que permitió elaborar las tablas y gráficos de frecuencia.

Por otro lado, se utilizaron pruebas de confiabilidad y tablas de contingencia para poder realizar el proceso de interpretación cualitativa según el contenido del estudio.

3.6. Criterios éticos

Seguendo el reporte Belmont (1979), desarrolla los principios éticos fundamentales que se deben considerar durante el contacto con la población de la investigación, los cuales son:

- **Respeto a las personas.**

Este criterio supone la protección de la autonomía individual de los miembros de la población. Se les debe comunicar los riesgos, beneficios y potenciales complicaciones del desarrollo de la investigación y en base a ello, tomarán la decisión, sin presiones y en pleno ejercicio de su libertad, si participarán o no en el estudio. Implica también una especial preocupación por sujetos con determinadas características que los ubica en grupos en situación de vulnerabilidad.

Dicho criterio ético se materializa en el requerimiento de un consentimiento informado donde el sujeto acepta participar de la investigación, manteniendo el derecho de retirarse del estudio en cualquier momento.

- **Beneficencia**

Este criterio hace referencia a que durante la investigación, las acciones adoptadas se orientan a aumentar al máximo los potenciales beneficios para la población y reducir los riesgos.

- **Justicia**

Las ventajas y peligros que conlleva el estudio deben ser balanceados de manera equitativa entre los miembros de la población. A toda costa, la investigación se debe evitar investigaciones exclusivamente en poblaciones en situación de vulnerabilidad o que incluyan procedimientos riesgosos.

La aplicación de los criterios generales detallados en el apartado anterior nos lleva a la adopción de elementos que permitan su cumplimiento: consentimiento informado, valoración de beneficios y riesgos, y rigurosidad en la selección de los sujetos de investigación.

- **1 Consentimiento informado**

Es el medio a través del cual los sujetos, expresan su participación en el estudio. De manera general, el documento que contiene el consentimiento debe contener la información de la investigación, la comprensión del sujeto y su voluntad en la participación.

- **Valoración de riesgos y beneficios**

Constituye una evaluación de datos e información global sobre la experimentación a realizar; así se explora diversas formas alternativas de obtener aquellos resultados y beneficios, con la menor probabilidad de causar perjuicios en la población. Asimismo, la valoración se convierte en un mecanismo de determinación si la investigación ha seguido un planteamiento adecuado.

- **Selección de los sujetos**

Se requiere una caracterización de los tipos de sujetos que serán partícipes de la investigación, en base a criterios objetivos. Los beneficios obtenidos del estudio deberán beneficiar a toda la población, no solo a los sujetos de la muestra.

3.7. Criterios de Rigor científico

Lincoln y Guba (1985) convienen que la calidad científica se evalúa bajo los siguientes criterios: credibilidad, auditabilidad o confirmabilidad y transferibilidad o aplicabilidad

La **credibilidad** de una investigación se manifiesta durante el proceso de obtención de información, cuando en este se encuentran hallazgos importantes sobre el estado de la problemática. Asimismo, se refiere al nivel de aproximación de los resultados de la investigación y la realidad. Una investigación con alta credibilidad, a través de sus resultados, refleja de manera precisa y representativa la situación objeto de estudio. Este criterio depende significativamente de la rigurosidad de los métodos e instrumentos de recolección de datos.

Para evaluar la credibilidad de una investigación, se considera lo siguiente:

- Considerar las interacciones y las incidencias durante la investigación, como parámetros en la interpretación de los resultados.
- Empleo de transcripciones literales de las entrevistas realizadas a los miembros de la población con el objeto de justificar las conclusiones propuestas a partir de los resultados del estudio.
- Considerar las características individuales de la selección poblacional; así como su experiencia y comportamiento en relación al proceso socioformativo objeto de estudio.
- Uso de métodos estadísticos/matemáticos que ayuden en la precisión de la interpretación de los datos obtenidos y en la congruencia entre los resultados.
- Validar la interpretación de los resultados del estudio con criterios de especialistas.

La **confirmabilidad** o auditabilidad, se refiere a la forma en la cual un investigador puede seguir la orientación y rumbo de la investigación que realizó otro (Lincoln y Guba, 1985). Para lo cual es necesario un control eficiente de la documentación sobre las decisiones y cuestionamientos que el investigador afrontó vinculado con el objeto de estudio. Bajo este criterio se logra analizar la información y obtener resultados semejantes o equivalentes, teniendo en cuenta que se compartan premisas y perspectivas como punto de partida.

Los aspectos a continuación descritos, permiten determinar si una investigación cumple con este criterio:

- Descripción de las cualidades y particularidades de la población

- Empleo de medios de registro de datos.
- Empleo de transcripciones literales de las entrevistas realizadas a los miembros de la población
- ¹⁵ Describir los contextos físicos, interpersonales y sociales en el informe.

La **transferibilidad** o aplicabilidad hace referencia a la posibilidad de replicar los resultados de la investigación a otras poblaciones. Guba y Lincoln (1981) establecen que se trata del nivel de adecuación de los resultados de un estudio en otra situación. De tal forma, el grado de transferibilidad depende proporcionalmente a la semejanza entre ambos contextos.

Para mejorar este criterio, cobra relevancia el incluir una descripción precisa y completa del lugar donde el proceso se desarrolló, y las características de la población.

IV. RESULTADOS

Como hemos indicado, el instrumento analizado busca identificar el nivel de Desempeño Laboral, a través de la medición de los indicadores identificadas con sus respectivas dimensiones.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento:

Tabla 5

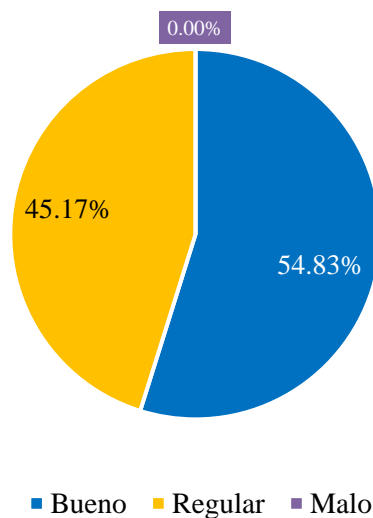
Variable Desempeño Laboral

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	25	54.83
Regular	20	45.17
Malo	0	0
Total	45	100.0

Figura 4

Cuadro Resumen de la Variable Desempeño Laboral

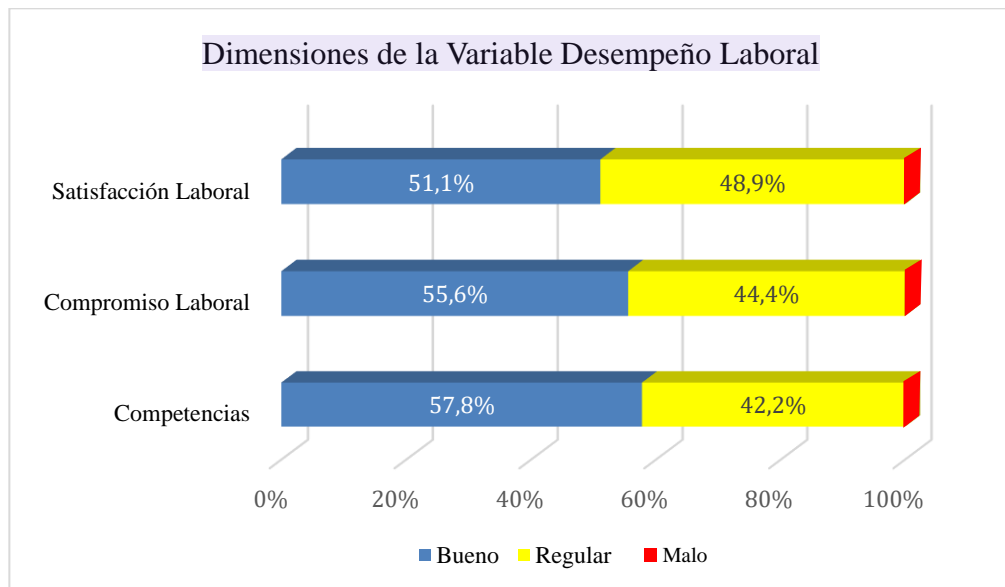
Variable del Desempeño Laboral



En este cuadro se aprecia, en forma general, el nivel de ²⁷desempeño laboral de los ⁴⁵colaboradores de la oficina de recursos humanos de un hospital público de Chiclayo. Los colaboradores perciben que el desempeño laboral se encuentra en un nivel regular (45.17%) y en un nivel bueno (54.83%).

Figura 5

Cuadro Resumen por Dimensiones de la Variable Desempeño Laboral



De esta manera, se determina los niveles por dimensiones del desempeño laboral, que se presentan con mayor tendencia entre el nivel regular y bueno.

Dimensión: COMPETENCIAS

Tabla 6

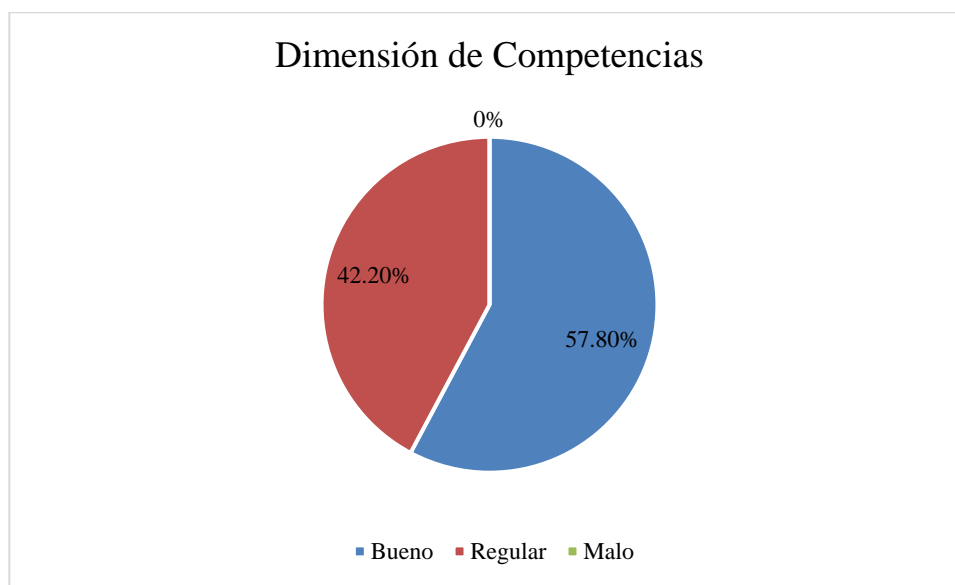
Dimensión Competencias (CS)

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	26	57,8
Regular	19	42,2

Malo	0	0
Total	45	100.0

Figura 6

Dimensión de Competencias (CS)



40 La tabla 5 muestra el nivel de la dimensión de Competencias, donde se aprecia que existe un equilibrio entre los niveles de “Bueno” y “Regular”, evidenciándose así que los colaboradores de la oficina no cuentan con habilidades profesionales suficientes para el desarrollo óptimo de sus funciones. Del mismo modo, es posible identificar que el nivel de competencias de los colaboradores no resulta acorde con las funciones que desempeñan. En efecto, existe un 42,2%² de colaboradores que califican esta dimensión en el nivel de Regular.

Dimensión: COMPROMISO LABORAL

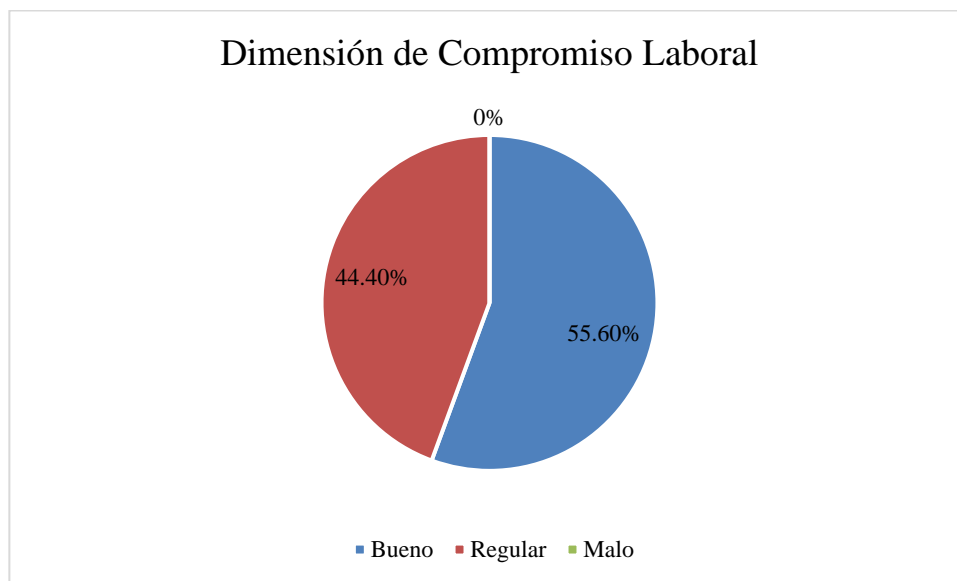
Tabla 7

Dimensión Compromiso Laboral (CL)

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	25	55,6
Regular	20	44,4
Malo	0	0
Total	45	100.0

Figura 7

Dimensión de Compromiso Laboral (CL)

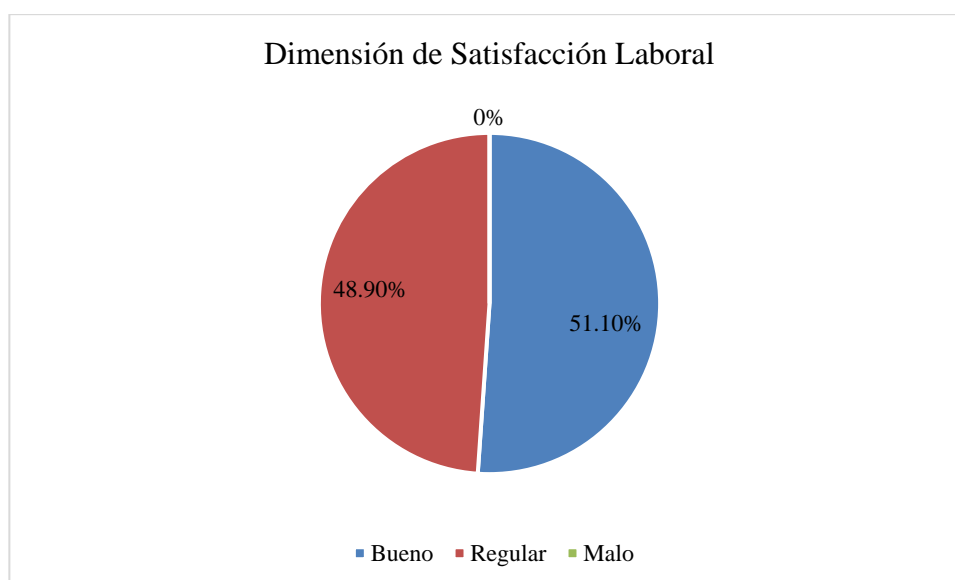


La tabla 6 identifica el nivel del Desempeño Laboral en su dimensión de Compromiso Laboral. Se advierte una tendencia de equilibrio entre los colaboradores, al igual que en la dimensión anterior. En efecto, un 44,4% percibe el nivel de esta dimensión como Regular. Dicho valor es un indicador alarmante pues se ha medido aspectos cruciales como la motivación laboral y trabajo en equipo, pilares que fundamentan todo desarrollo de laborales; y cuyos valores estarían bastantes lejos de un escenario óptimo.

18 Dimensión: SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 8*Dimensión de Satisfacción Laboral (SL)*

Categorías Diagnósticas	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	23	51.1
Regular	22	48.9
Malo	0	0
Total	45	100.0

Figura 8*Dimensión de Satisfacción Laboral (SL)*

1 La tabla 7 muestra el nivel de Desempeño Laboral en su dimensión de Satisfacción Laboral. Los resultados siguen la tendencia de las anteriores dimensiones, demostrando una paridad entre el nivel Bueno y Regular. Así, la percepción de los trabajadores está fragmentada, reflejando que los problemas identificados están afectando a la mitad de la población. Esto limita el adecuado desempeño laboral.

Situaciones como la comodidad con la actividad realizada y el sueldo han sido medidas en esta dimensión. Así pues, los resultados no han sido los óptimos considerando el grado de sensibilidad de estos factores en la ejecución de las labores.

V. DISCUSIÓN

El desempeño laboral de los colaboradores de recursos humanos de un hospital público se encuentra en un nivel regular con 45.17% y en un nivel alto con 54.83% (Tabla 5 y Figura 4), resultados que distan de ser los óptimos esperados en una organización. Esto se debe a la falta de interacción, colaboración, retroalimentación, delimitación clara de los objetivos, el reconocimiento del trabajo realizado, la formación y crecimiento profesional y organización entre el jefe y los miembros de la oficina de recursos humanos; así como a la ausencia de un plan de comunicación interna que permita superar estos limitantes. Este resultado coincide con la investigación de Llamo y Vásquez (2019), titulada "Plan de comunicación para mejorar el desempeño laboral del personal en la institución educativa Santiago Antúnez de Mayolo – Bambamarca 2016", donde se obtuvo que el 43.75% piensan que el desempeño laboral es regular por la falta de un plan de comunicación que permita transmitir con claridad y precisión las funciones específicas a desarrollar por cada colaborador. En el mismo sentido, se relaciona con la investigación de Plasencia (2020), donde se obtuvo que un 46% de los trabajadores encuestados consideran que no se tiene un buen desempeño laboral. Asimismo, Mamani y Cáceres (2019) señalan que el desempeño laboral tiene mayor incidencia en cuanto al desarrollo de aptitudes y habilidades del trabajador ya que ello determina el éxito o fracaso de una organización y concluye que el buen desempeño laboral es imprescindible para el alcance de los objetivos organizacionales. Siguiendo el postulado de Men (2014) una estrategia de comunicación interna eficaz y eficiente permite fortalecer la confianza entre jefes y colaboradores, apertura de espacios para la retroalimentación, fortalecimiento de relaciones, simetría con independencia del nivel jerárquico y tolerancia frente a los desacuerdos. La destreza y efectividad que tiene un colaborador en la realización de sus funciones. Integra elementos como conocimientos previos, valores, habilidades y el compromiso que se invierten en la ejecución del labor o tarea (Gabini y Salessi, 2018 y Maza, 2019)

La Dimensión Competencias del Desempeño Laboral se encuentra en un nivel regular con 42,2% (Tabla 6 y Figura 6). En los resultados de la encuesta aplicada se aprecia que los colaboradores no cuentan con habilidades profesionales necesarias para el desarrollo óptimo de sus funciones, que permitan cumplir con los objetivos institucionales. Así se consignaron preguntas con el objetivo de determinar si los colaboradores contaban con capacidades y

herramientas suficientes para desarrollar a cabalidad sus funciones asignadas, y así ofrecer un servicio eficiente y de calidad. Existen similitudes con la investigación de (Saavedra, 2019) denominada “Competencias profesionales y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Tumbes, 2019”, donde se indica que el 60% de los entrevistados consideran que el nivel de competencia técnica es regular., mientras que el 38% opinan que los trabajadores tienen poco conocimiento en las competencias metodológicas; situación que limita el buen desempeño laboral. En el mismo sentido, Rodríguez y Lechuga (2019) en su investigación “Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA” diagnostican que el 43% de los docentes encuestados consideran que algunas veces se tienen los conocimientos suficientes para el desarrollo de sus labores y que solo el 40 % opina que siempre y/o casi siempre se logran las metas sin sacrificar la calidad; reforzando los resultados obtenidos dado que las competencias y el desempeño laboral son proporcionales. La calidad del trabajo tiene una dimensión externa e interna. La externa se centra en el plano subjetivo y será determinada a partir del cumplimiento de las necesidades y deseos del cliente; y las expectativas del superior. La interna se basa en un enfoque objetivo; tomando como índice la eficiencia. Así, Domínguez (2006), establece que el proceso para asegurar la calidad del servicio se basa en una política clara de competencias. En primer lugar, la organización debe tener claro su objetivo; con ello, debe establecer una metodología eficiente que garantice dos cosas fundamentales: (i) un buen servicio al cliente y (ii) aprendizaje y desarrollo de habilidades y capacidades del personal (p. 62).

Analizando, la Dimensión de Compromiso Laboral, cuyo objetivo fue la identificación del trabajador con su centro laboral y con su puesto de trabajo, se advierte que existe un nivel regular del 44.4% (Tabla 7 y Figura 7), donde los colaboradores prefieren tomar distancia de sus compañeros de trabajo y en consecuencia, con la oficina como unidad; de esa manera, prefieren evitar conflictos laborales y centrar sus atenciones en oportunidades personales. Se advierte que esta deficiencia se debe a dos factores fundamentales: (i) falta de liderazgo y (ii) trabajo en equipo. Siendo ello así, resultaría de vital importancia incluir mecanismos y canales donde los jefes de la oficina puedan, de manera eficiente, transmitir sus ideas a los colaboradores y así, poder acoplarlos a la identidad del centro de trabajo; y oportunidades de interacción entre todo el equipo. Este resultado se relaciona con Plasencia (2020), donde se identificó que el 40% del personal encuestado manifiesta que casi nunca se siente

identificado con la organización, repercutiendo en el buen desempeño laboral pues no se estaría realizando las funciones de manera eficiente para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. En ese mismo sentido, Saavedra (2019) obtuvo que el 46% de los entrevistados manifiestan que los trabajadores de su centro de labores asumen regularmente con responsabilidad el trabajo en equipo, evidenciando que existe un individualismo que no permite la identificación plena con la organización. Pilliagua y Arteaga (2019) refiere que uno de los problemas principales en la compañía Hardepex es la débil comunicación entre jefes y colaboradores. Además, existe ausencia de liderazgo en los encargados del área, evitando una buena gestión del talento humano. Al respecto, Toro (2018) identifica que *“El líder no puede tener distancia con sus colaboradores, debe tener una comunicación constante y debe estar atento con lo que sucede con su equipo de trabajo”* Asimismo, propone que un centro de trabajo cohesionado se caracteriza por la existencia de metas individuales que, al mismo tiempo, están focalizadas en las metas organizacionales. En el mismo sentido, Maza (2019) refiere que la teoría humanística, concebido por George Elton Mayo, partiendo del análisis conductual y las interacciones humana concluye que: el rendimiento de los trabajadores depende directamente del interés que tengan los superiores en las necesidades de sus colaboradores y el trabajo en equipo es la principal condición de la motivación y del comportamiento de los colaboradores. De acuerdo con Manríquez (2010) la mejora del rendimiento y el alcance de objetivos de la empresa mejoran con la presencia de políticas de comunicación, que es un factor esencial en el desarrollo de las organizaciones. Bajo la misma línea, la teoría de Tessi (2012) en su modelo 2S plantea la motivación y el salario actúan como mensajes indirectos que se transmiten a los trabajadores y contribuye en la comunicación interna.

En relación a la Dimensión de Satisfacción laboral, el objetivo fue identificar la actitud del colaborador frente al rol que desempeña dentro de la institución (puesto de trabajo); se advierte que existe un nivel regular del 48,9% (Tabla 8 y Figura 8), no se sienten lo suficientemente cómodos para desempeñar sus funciones a cabalidad. Este indicador está relacionado al equipo de trabajo con el que están en constante interacción. Asimismo, se advierte que la mayoría de los colaboradores consideran que su sueldo es bajo en relación a la labor que realizan, debido a una mala distribución de funciones. Los valores de este indicador denotan el grado de felicidad de los trabajadores en relación al desempeño de sus funciones y en consecuencia, en su satisfacción personal. Un nivel alto de es crucial, pues se

relaciona con su motivación, compromiso, productividad y otras actitudes positivas. En efecto, ⁸⁰ la satisfacción o insatisfacción en el trabajo depende de diferentes factores. De acuerdo con Blum y Naylor (1988), ⁷ es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, producto de factores concretos como los compañeros de trabajo, condiciones de trabajo, salarios, etc. Este resultado coincide con Santamaria (2019) pues advierte que solo el 48,15% de los encuestados consideran que las condiciones de trabajo son las adecuadas y correctas; sin embargo, indicaron que el salario que reciben no está acorde con la labor que realizan. Además, Aquilera (2006, como se citó en Buenaño, 2014) defiende que la satisfacción en la labor que realiza los trabajadores depende de una adecuada implementación de políticas comunicativas que repercute en la confianza que los colaboradores tienen hacia la organización. Por otro lado, En la investigación de Burga y Wiese (2018), obtienen que el 71% de los trabajadores están satisfechos con el trabajo realizado, así advierte que el nivel adecuado del desempeño laboral es adecuado se deba a que el personal está altamente motivado, ¹⁴ los productos y servicios son otorgados de manera eficiente, y la productividad es alta, lo cual resulta muy rentable para la empresa AgroIndustrial de Lambayeque.

En conclusión, se evidencia que existen diversos factores que están limitando severamente el buen ⁸⁵ desempeño laboral de los trabajadores, como la falta de destrezas, competencias y actitud adecuada para el buen desarrollo de sus funciones, de igual manera a estas deficiencias se suman la falta de compromiso del colaborador y un sueldo que no está acorde con las funciones realizadas.

VI. APORTE PRACTICO

6.1. Fundamentación del aporte práctico

Siguiendo a Preciado, Guzmán y Losada (como se citó en Huamán, 2021) resulta necesaria la conceptualización de un plan como táctica operativa ¹ de la comunicación interna. En otras palabras, la estrategia de comunicación interna debe plantear una ruta y delimitar los roles de cada actor en el proceso comunicacional, para guiar y encauzar cada acción propuesta. Una estrategia es ² todo proyecto de reforma de comunicación interna cuenta con un cronograma, un programa y una dirección para alcanzar progresivamente los objetivos planificados.

Santamaría (2019) examina un plan de comunicación interna que posibilite aumentar el desempeño laboral y el clima organizacional. En base al diagnóstico, se concluye que la estrategia de comunicación interna debe ¹ enfocarse en establecer una relación directa entre los colaboradores y sus superiores a través de herramientas tecnológicas institucionales; implementar un área para atender reclamos de los colaboradores, y gestionar espacios de interacción interpersonal entre los miembros del área, para mejorar ² de esta manera el desempeño laboral de los colaboradores.

De acuerdo con la teoría de Men (2014), una estrategia de comunicación interna eficaz y eficiente, debe considerar los siguientes elementos: confianza entre jefes y colaboradores, credibilidad de la información, apertura de espacios, fortalecimiento de relaciones, simetría con independencia del nivel jerárquico, compenetración horizontal, retroalimentación, adecuación de la información transmitida, tolerancia frente a los desacuerdos y negociación.

Así, dicho autor plantea dos tipos de estrategia de comunicación interna: la comunicación simétrica y la comunicación transparente (Men, 2014)

- ✓ **Estrategia de simetría:** consiste en promover la colaboración y ¹² el involucramiento de todos los miembros de la organización en su toma de decisiones. La organización adopta una estructura orgánica y una cultura más participativa, basada en el empoderamiento de los colaboradores. Así, las dimensiones de la comunicación interna serán relación empleado-organización, plan de motivación y toma de decisiones.

- ✓ **Estrategia de transparencia:** el foco central de la estrategia es generar confianza en los colaboradores, transparentando la información y los procesos. De tal manera, se busca que los colaboradores adopten una mayor responsabilidad y participación en la gestión de la organización; y al mismo tiempo, genere una mayor comprensión sobre las decisiones adoptadas. Aquí las dimensiones de la comunicación a considerar son información sustancial, participación y responsabilidad.

Por otro lado, Palmer Sánchez (2016) considera que un plan de comunicación interna debe generar un entorno, productivo, armonioso y participativo. Este debe considerar que los centros de trabajo están formados por diferentes perfiles, con disímiles conocimiento y habilidades.

6.2. Construcción del aporte práctico

Diagnóstico

Conforme se ha analizado en los acápites anteriores (3.1 y 3.2); mediante la aplicación del instrumento se ha comprobado el nivel del Desempeño Laboral en los colaboradores de la Oficina de Recursos Humanos del Hospital.

Se han identificado las siguientes deficiencias que deben ser mejoradas:

- ✚ No existe una sistematización adecuada de herramientas para garantizar la calidad del servicio que ofrecen los colaboradores al cliente interno.
- ✚ No existen espacios para la retroalimentación sobre el trabajo esperado.
- ✚ Deficiencias en el liderazgo y ausencia de espacios para el trabajo en equipo lo que se refleja en la carencia de compromiso laboral.
- ✚ No existe una distribución adecuada y proporcional de los encargos/pendientes en los colaboradores.

- ✚ Falta de confianza entre colaborador y jefe para comunicar los inconvenientes o disconformidades.

En vista de ello, la Estrategia de Comunicación Interna que se elabora deben considerar acciones enfocadas en las tres dimensiones, sobre las cuales se ha operacionalizado: ³ Comunicación Ascendente, Comunicación Descendente y Comunicación Horizontal.

Estrategia de comunicación Interna

¹ El objetivo es mejorar el desempeño laboral de los colaboradores considerando tácticas y acciones comunicativas efectivas que permitan mejorar las deficiencias detectadas. A continuación, presentaremos la estrategia elaborada, la cual ha sido diseñada en función a acciones y dimensiones de la Comunicación Interna.

Proceso 1: Emisión del Documento de Organización y Funciones

El jefe elaborará el “Documento de Organización y Funciones” en donde incluye aristas trascendentales para el adecuado desarrollo de las funciones. Este documento busca dar claridad sobre los objetivos de la oficina, las funciones de cada colaborad y las condiciones de trabajo.

- ✚ Acción Específica No. 1: El jefe brindará a los colaboradores la información necesaria acerca de la Cultura Organizacional (Misión, Visión, Valores, principios, objetivos, metas)

Así, se busca desarrollar o mejorar, de ser el caso, en los colaboradores el sentido de identificación con relación a la Oficina y a su Institución.

- ✚ Acción Específica No. 2: El jefe ¹ ofrecerá a los colaboradores todo lo relacionado a: políticas, procedimientos, funciones y responsabilidades, de los roles de cada colaborador.

El objetivo de esta acción es brindar los conocimientos necesarios respecto al puesto, conocer la naturaleza de los encargos y el resultado esperado.

- ✚ Acción Específica No. 3: El jefe brindará información relacionada a las reglas de convivencia dentro de la oficina; así como de políticas internas.

Esto busca lograr un ambiente funcional dentro de la oficina; conduciendo las actitudes de los colaboradores con el fin de que no existen factores interpersonales que menoscaben la satisfacción laboral.

Esta acción está enfocada en las relaciones comunicacionales descendentes, es decir, desde el jefe a los colaboradores. El objetivo del Documento de Organización y Funciones es afianzar el rol de liderazgo del jefe de la oficina y mostrarlo como un agente interviniente, director preocupado del día a día de la oficina. Asimismo, se busca que los colaboradores obtengan un conocimiento general de la dinámica de la Oficina.

Proceso 2: Realización de reuniones quincenales de actualización.

El jefe de la Oficina convoca a reuniones quincenales con todos los colaboradores. ⁹⁰ La fecha y hora de la reunión será acordada con todo el equipo. La asistencia a estas reuniones es obligatoria.

- ✚ Acción Específica No. 1: El primer punto de agenda de estas reuniones será dedicada a una actualización a cargo del jefe. Se informará sobre el estado de la Oficina y del Hospital en general; sobre sucesos o decisiones importantes sucedidas en las dos semanas.

Esta acción busca que los colaboradores no sientan ajenos a los acontecimientos de la institución. Así, se refuerza la sensación de identificación y de importancia del individuo frente a la oficina y la institución.

✚ Acción Específica No. 2: Retroalimentación general y aristas de mejora.

Los jefes de cada unidad deben aprovechar este espacio para comunicar el nivel de los entregables/pendientes/funciones desarrolladas por los colaboradores y dar una retroalimentación sobre la calidad de estos. Esta comunicación debe ser asertiva y orientada a señalar aspectos que pueden mejorarse a nivel de grupo, de esta manera conseguir un mejor desempeño laboral de todos los colaboradores. Asimismo, se podrá solicitar la intervención de otros miembros de la oficina, para que, a través de sus aportes se pueda tener un mejor entendimiento del alcance y diferentes herramientas que se pudo considerar en el desarrollo de determinada actividad. Por último, los colaboradores pueden realizar cuestionamiento o preguntas sobre aspectos que aún les está generando dudas en determinados encargos.

Esto tienen la finalidad de que los colaboradores puedan identificar qué aspectos de su trabajo pueden ser mejorados y que puedan focalizarse en dichas aristas para mejorar. Del mismo modo, las diferentes herramientas y capacidades con las que cuentan los colaboradores a través de sus intervenciones.

✚ Acción Específica No. 3: Reconocimientos verbales

En esta sección se busca fortalecer la motivación de los colaboradores. El jefe destacará a un colaborador cuyo desempeño durante el período quincenal ha sido sobresaliente o que ha experimentado una mejora significativa y merecedora de reconocer. Esta evaluación, se realizará en función no solo de metas laborales sino también personales.

Los reconocimientos públicos no solo mejorarán la satisfacción del colaborador felicitado dentro de la Oficina, sino también genera un efecto indirecto de esfuerzo por parte de los otros colaboradores.

✚ Acción Específica No. 4: Capacitación

Se realizarán capacitaciones en espacios de 20/30 minutos, que estará a cargo de un colaborador, previa coordinación con los jefes. La finalidad de estas mini capacitaciones, será para que el colaborador pueda compartir conocimientos sobre los cuales ya es experto.

Estos espacios buscan aprovechar y magnificar las capacidades de cada colaborador y exponerlas. Se promueve una comunidad de las competencias de cada uno, y resultará ventajoso para cada colaborador, permitiendo un crecimiento personal.

✚ Acción Específica No. 5: Asignación de funciones

Los colaboradores comentan que pendientes o labores tienen en giro; y continuarán siendo llevados la(s) siguiente(s) semana(s). En vista de ello, los jefes de cada unidad, previa coordinación con el jefe de Oficina, comunican la distribución tentativa de los pendientes y labores asignados para las siguientes dos semanas. Lo que se busca en esta etapa, es que exista una asignación adecuada, proporcional y justa de los pendientes de la Oficina entre los colaboradores, considerando los roles de cada uno.

Si se detecta que existen una sobrecarga en determinados trabajadores, se decide reasignar algún encargo a otro colaborador, incluir a otro colaborador para que el encargo se lleve a cabo de manera colaborativa o de corresponder, se deberá ponderar por nivel de urgencia, y se podrá postergar su ejecución a un momento posterior (con un menor nivel de carga del equipo)

Esta acción busca que no exista en los colaboradores sentimientos de incomodidad o se sientan abrumados, producto de una sobrecarga laboral – no proporcional- de los encargos de la Oficina.

Esta acción está enfocada en las relaciones comunicacionales verticales, tanto ascendentes y descendentes. El objetivo de las reuniones quincenales es una ⁸³ dirección y gestión directa de los jefes (de la Oficina y de las Unidades) con los otros colaboradores de la Oficina, en el devenir de la Oficina de Recursos Humanos. Del mismo modo, se busca la apertura de un espacio cordial y directo donde los colaboradores puedan comunicar algunas inquietudes conceptuales/herramientas que surgieron al momento de abordar algún pendiente o si existe acumulación de pendientes, se puede abordar de manera asertiva sin perjudicar el desempeño de la Oficina. Por último, es un espacio para compartir conocimiento entre todos los miembros de la oficina.

Proceso 3: Implementar mecanismos de comunicación mediata

Es sabido que muchas veces, la comunicación directa entre colaboradores y/o con los jefes no es posible, por el propio dinamismo del trabajo en la Oficina. Por eso, se implementarán instrumentos (medios) que actúen como catalizadores comunicacionales:

Acción Específica No. 1: Buzón de sugerencia

En la oficina se implementará una urna para que los trabajadores puedan introducir alguna observación, ideas o sugerencias de cambio que sucedan o se perciban durante la(s) semana(s). Esta sugerencia es secreta; por lo que permite superar algunas limitaciones que puede existir en las reuniones quincenales para comentar algunas preocupaciones.

¹² Cumple una doble función. En primer lugar, permite hacer a los colaboradores partícipes de las mejoras que se decidan implementar a partir de sus sugerencias (previo análisis de las propuestas y devolución de la información). Del mismo modo, sirve como un mecanismo de retroalimentación ascendente, es decir de los colaboradores a los jefes.

Acción Específica No. 2: Boletines por correo

El boletín es aquel medio comunicativo¹ que va a permitir a los jefes mantener informados a todos los colaboradores que conforman la oficina de logros y proyectos de la Oficina y de la Institución (Hospital). El boletín también dará a conocer los cumpleaños de los colaboradores, reconocimiento de logros personales de ellos, de los eventos institucionales o de confraternidad, También se utilizará para comunicar mensajes de motivación a todos los colaboradores.

Este boletín interno de la oficina permitirá una comunicación ambivalente (formal – informal) entre los miembros de la misma. Esta interacción constante, mejorará el sentido de identidad de los colaboradores y un mayor involucramiento entre los colaboradores del mismo nivel.

Acción Específica No. 3: Reconocimientos.

A los colaboradores destacadas se colocará su fotografía en el panel de la Oficina, destacando su buen desempeño. Asimismo, los jefes los considerarán como representante en actividades Inter oficinas o de la Institución, de corresponder con sus funciones.

¹ A cada colaborador que cumpla con los objetivos o metas de la Oficina se entregará un documento (resolución) de felicitación personal de forma mensual o bimensual.

Esto buscará¹ lograr que los participantes se sientan motivados para la realización de sus actividades.

Esta acción se plantea considerando todas las dimensiones de la comunicación. El buzón permitirá una comunicación ascendente constante, lo cual es indispensable. Del mismo modo, los boletines y los reconocimientos permiten una mayor interacción entre los jefes y los colaboradores; asimismo, habilitando una interacción horizontal entre colaboradores, para expresar las felicitaciones por las circunstancias comunicadas.

Proceso 4: Organizar espacios informales de interacción entre los colaboradores de la Oficina

Dentro de un centro de labores, es necesario la implementación de espacios de interacción informales; es decir, de eventos que permitan compartir a cada miembro de la Oficina más allá de las labores cotidianas de trabajo.

✚ Acción específica No. 1: Celebración de cumpleaños / días de festividades

Se reservarán un espacio al inicio del día (de 20 min aproximadamente) para la celebración del cumpleaños del colaborador de la Oficina o para la celebración de una festividad importante como día del padre/madre, navidad entre otros.. Será de obligatoria participación todos los colaboradores.

✚ Acción específica No. 2: Pack Day

Una vez al mes (sábado o domingo) se planea un día de integración con las diferentes unidades que conforman la Oficina de Recursos Humanos con el objetivo de conseguir que el trabajador sienta que deja la rutina y participa un día de distracción motivacional, karaoke o baile con sus compañeros.

✚ Acción específica No. 3: Pack After Office.

1 Invitación al cine después de la jornada laboral, otorgando boletos después del trabajo o para el fin de semana. Del mismo modo, se puede organizar una cena en un restaurante o un paseo campestre.

Estas cuatro acciones buscan fortalecer las relaciones entre los colaboradores, fomentando las interacciones casuales y así, influyendo en los vínculos de confraternidad y confianza. Estas acciones que se enfocan en los espacios de comunicación horizontal permitirán afianzar el valor del trabajo en equipo, que, en la Oficina, permitirá un mejor desempeño de las funciones.

VII. CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis de los resultados podemos apreciar que el nivel del Desempeño Laboral en los colaboradores de Recursos Humanos es regular (45.17%), por tanto, se elabora estrategias de comunicación interna para la mejora del Desempeño Laboral.
- La fundamentación epistemológica del proceso de Comunicación Interna, su evolución histórica científica y su dinámica proporciona el ordenamiento de los niveles y teorías del proceso, demostrando que se estarían utilizando las distintas metodologías para mejorar el Desempeño Laboral.
- Según la encuesta realizada, se determinó un nivel regular (45.17%) del desempeño laboral de los colaboradores de Recursos Humanos de un hospital público.
- Se identificó que el nivel de cada dimensión del Desempeño Laboral es regular, según los resultados obtenidos en el indicador de competencias (42.2%), compromiso laboral (44.4%) y satisfacción laboral (48.9%) en los colaboradores de Recursos Humanos de un hospital público.
- Se elaboró acciones fácticas de comunicación interna para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Recursos Humanos de un hospital público, donde se considera cuatro procesos en relación con la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

VIII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar la estrategia de comunicación interna para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores a mediano y largo plazo, socializando estos resultados con las autoridades y responsables del área de Recursos Humanos de un hospital público de la ciudad de Chiclayo.
- Considerando el nivel de desempeño laboral obtenido, es recomendable que se realice periódicamente evaluaciones en el área de recursos humanos, para analizar el desenvolvimiento de los colaboradores y poder tomar acciones – de ser necesario – para la mejora de este.
- Fortalecer las debilidades en las diferentes dimensiones del desempeño laboral a través de un programa de comunicación interna y desarrollo de competencias, para la mejora el desempeño laboral.
- Poner en práctica las acciones facticas de comunicación interna para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Recursos Humanos de un hospital público, considerando los procesos: 1 relacionado a la emisión del Documento de Organización y Funciones; 2, Realización de reuniones quincenales de actualización; el 3, Implementar mecanismos de comunicación mediata y el 4 consistente en Organizar espacios informales de interacción entre los colaborades de la Oficina.

● 20% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 17% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 10% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	repositorio.uss.edu.pe Internet	5%
2	hdl.handle.net Internet	3%
3	repositorio.ucv.edu.pe Internet	2%
4	Universidad Señor de Sipan on 2022-06-04 Submitted works	<1%
5	rockcontent.com Internet	<1%
6	Universidad Cesar Vallejo on 2023-06-30 Submitted works	<1%
7	prezi.com Internet	<1%
8	Universidad Señor de Sipan on 2022-06-07 Submitted works	<1%

9	slideshare.net	Internet	<1%
10	scielo.org.pe	Internet	<1%
11	repositorio.unapiquitos.edu.pe	Internet	<1%
12	coursehero.com	Internet	<1%
13	cienciadigital.org	Internet	<1%
14	Universidad Continental on 2021-05-19	Submitted works	<1%
15	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2022-11-07	Submitted works	<1%
16	RUIZ KASSAY RITTER. "Actualización del PIGARS de la Municipalidad ...	Publication	<1%
17	repositorio.unfv.edu.pe	Internet	<1%
18	repositorio.unh.edu.pe	Internet	<1%
19	Aliat Universidades on 2020-11-28	Submitted works	<1%
20	Universidad Cesar Vallejo on 2023-12-19	Submitted works	<1%

21	theibfr.com	Internet	<1%
22	repositorio.uta.edu.ec	Internet	<1%
23	repositorio.upla.edu.pe	Internet	<1%
24	Karina Patricia Rodríguez-Marulanda, Jorge Isaac Lechuga-Cardozo. "...	Crossref	<1%
25	foromarketing.com	Internet	<1%
26	repositorio.ug.edu.ec	Internet	<1%
27	repositorio.unjfsc.edu.pe	Internet	<1%
28	repositorio.uandina.edu.pe	Internet	<1%
29	Universidad Privada del Norte on 2023-10-05	Submitted works	<1%
30	autoestudio.uprrp.edu	Internet	<1%
31	mivienda.com.pe	Internet	<1%
32	Universidad Alas Peruanas on 2019-10-30	Submitted works	<1%

33	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-11 Submitted works	<1%
34	Universidad Cesar Vallejo on 2023-07-24 Submitted works	<1%
35	manualzz.com Internet	<1%
36	meb.uni-bonn.de Internet	<1%
37	Universidad Santiago de Cali on 2023-10-23 Submitted works	<1%
38	docplayer.es Internet	<1%
39	es.scribd.com Internet	<1%
40	moam.info Internet	<1%
41	Universidad Cesar Vallejo on 2021-10-07 Submitted works	<1%
42	Universidad Alas Peruanas on 2022-09-10 Submitted works	<1%
43	Universidad Continental on 2021-05-23 Submitted works	<1%
44	cybertesis.unmsm.edu.pe Internet	<1%

45	uncedu on 2023-12-08 Submitted works	<1%
46	Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2007-07-22 Submitted works	<1%
47	marioherrerah.blogspot.com Internet	<1%
48	repositorio.unac.edu.pe Internet	<1%
49	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-28 Submitted works	<1%
50	tesis.usat.edu.pe Internet	<1%
51	Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2009-03-19 Submitted works	<1%
52	Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2020-06-15 Submitted works	<1%
53	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-30 Submitted works	<1%
54	Universidad Nacional del Centro del Peru on 2021-04-22 Submitted works	<1%
55	academia.uat.edu.mx Internet	<1%
56	minedu.gob.pe Internet	<1%

57	researchgate.net	Internet	<1%
58	www1.project-syndicate.org	Internet	<1%
59	Marina Tomàs Folch, Paola Segovia Tamayo. "TICs: A key element of c...	Crossref	<1%
60	Universidad Andina del Cusco on 2017-05-31	Submitted works	<1%
61	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-19	Submitted works	<1%
62	Universidad Cesar Vallejo on 2018-04-09	Submitted works	<1%
63	Universidad Cesar Vallejo on 2023-07-10	Submitted works	<1%
64	Universidad San Francisco de Quito on 2013-05-21	Submitted works	<1%
65	fr.slideshare.net	Internet	<1%
66	pesquisa.bvsalud.org	Internet	<1%
67	grin.com	Internet	<1%
68	Consortio CIXUG on 2020-06-23	Submitted works	<1%

69	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2022-11-13 Submitted works	<1%
70	Markham College on 2002-08-28 Submitted works	<1%
71	Universidad Alas Peruanas on 2023-09-21 Submitted works	<1%
72	Universidad Anahuac México Sur on 2022-02-15 Submitted works	<1%
73	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-07 Submitted works	<1%
74	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-14 Submitted works	<1%
75	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-20 Submitted works	<1%
76	Universidad Cesar Vallejo on 2023-07-24 Submitted works	<1%
77	Universidad Internacional de la Rioja on 2023-09-09 Submitted works	<1%
78	Universidad San Ignacio de Loyola on 2022-09-13 Submitted works	<1%
79	documents.mx Internet	<1%
80	es.slideshare.net Internet	<1%

81	futur.upc.edu Internet	<1%
82	gala.gre.ac.uk Internet	<1%
83	pt.scribd.com Internet	<1%
84	pt.slideshare.net Internet	<1%
85	renati.sunedu.gob.pe Internet	<1%
86	repositorio.uesiglo21.edu.ar Internet	<1%
87	repositorio.untrm.edu.pe Internet	<1%
88	tesis.pucp.edu.pe Internet	<1%
89	uncedu on 2024-01-17 Submitted works	<1%
90	galicia.ccoo.es Internet	<1%
91	gestion.org Internet	<1%
92	losrecursoshumanos.com Internet	<1%