

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DISEÑAR UN MODELO DE COMUNICACIÓN FORMAL PARA MEJORAR
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA GERENCIA DE GESTIÓN DEL
BIENESTAR DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

CHUCHÓN GUZMÁN, CRISTOFFER WILLIAMS

Villa El Salvador

2019

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado para mis padres, tía y abuela que siempre han estado apoyándome constantemente en mi desarrollo personal como profesional.

Asimismo, para mi abuelo que me cuida y bendice desde el cielo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que siempre me cuida y permite que me encuentre bien de salud. También a mi casa de estudios “UNTELS” que me ha formado con valores y conocimientos para desarrollarme profesionalmente en el ámbito laboral.

Finalmente, un afectuoso abrazo a todos mis amigos, de los que aprendí mucho y sigo aprendiendo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	9
1.2. Justificación del Problema	11
1.3. Delimitación del Proyecto	12
1.3.1. Teórica.....	12
1.3.2. Temporal.....	12
1.3.3. Espacial	13
1.4. Formulación del Problema.....	13
1.4.1. Problema General.....	13
1.4.2. Problemas Específicos	13
1.5. Objetivos.....	13
1.5.1. Objetivo General	13
1.5.2. Objetivos Específicos.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Antecedentes.....	14
2.2. Bases Teóricas	18
2.3. Definición de Términos Básicos.....	47
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	
3.1. Modelo de Solución Propuesto	50
3.2. Resultados.....	62
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	92

LISTADO DE FIGURAS

Figura N°1.....	20
Figura N°2.....	22
Figura N°3.....	25
Figura N°4.....	27
Figura N°5.....	30
Figura N°6.....	43
Figura N°7.....	44
Figura N°8.....	50
Figura N°9.....	63
Figura N°10.....	64
Figura N°11.....	65
Figura N°12.....	66
Figura N°13.....	67
Figura N°14.....	68
Figura N°15.....	69
Figura N°16.....	70
Figura N°17.....	71
Figura N°18.....	72
Figura N°19.....	73
Figura N°20.....	74
Figura N°21.....	75
Figura N°22.....	76
Figura N°23.....	77
Figura N°24.....	78
Figura N°25.....	79
Figura N°26.....	80
Figura N°27.....	81
Figura N°28.....	82

LISTADO DE TABLAS

Tabla N°1.....	32
Tabla N°2.....	46
Tabla N°3.....	60

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, el desempeño laboral es determinante para el logro de las metas y objetivos, es un componente muy importante para una empresa como lo es el Banco de Crédito del Perú (BCP), que es la entidad financiera con mayor participación (más del 30%) en el mercado peruano. Sin embargo, la evaluación no es lo único importante para controlar y mejorar el desempeño laboral, existen otros factores y uno de ellos es la comunicación formal. Es relevante que los colaboradores se encuentren comunicados y entre ellos mismos generarse “feedback”, esto permite mejorar la confianza, la empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan en su trabajo.

El presente trabajo busca diseñar un modelo de comunicación formal para mejorar el desempeño laboral en la Gerencia de Gestión del Bienestar del BCP, esto se vio reflejado en los resultados de la encuesta de clima laboral del 2018, en la reunión de fin de año con todos los colaboradores que integran la gerencia, aparte esta deficiencia en la comunicación formal se vive en el día a día generando fastidio, insatisfacción, afectando el desempeño de cada uno de los colaboradores. Debido a que no les permite tener: Desarrollo, crecimiento y éxito en la gerencia. Por lo tanto, se considera importante que los colaboradores que integran esta gerencia reflexionen acerca de la importancia que conlleva mejorar los procesos internos de comunicación formal, a partir de un modelo que se pueda poner en marcha. Al poseer la empresa un “Team” que se comunique eficiente y eficazmente, el desempeño de éste aumentará, debido al bienestar que experimenta el trabajador al laborar en espacios donde las relaciones profesionales son positivas y donde los miembros de la organización trabajan hacia un mismo objetivo y con la misma visión. Actualmente, el BCP no tiene un modelo de comunicación formal diseñado, la información obtenida es lo que perciben los colaboradores de las distintas gerencias.

El trabajo está estructurado en tres capítulos, el primero aborda la realidad problemática, justificación del problema, delimitación de la investigación, formulación del problema y objetivos. El segundo capítulo se denomina marco teórico, que describe detalladamente los antecedentes nacionales e internacionales, esto nos permite tener

una referencia en base a la revisión de investigaciones anteriores relacionadas con el tema. También encontraremos las bases teóricas y definición de términos básicos. Finalmente, en el tercer capítulo se presenta el modelo propuesto y los resultados. Seguido de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

La comunicación es una herramienta muy importante para gestionar cualquier organización (sea grande o pequeña). Sabemos que las personas nos encontramos constantemente comunicándonos, siendo este el factor principal de las relaciones interpersonales.

(Berlo, 1984) Afirma, *“La comunicación aumenta las probabilidades de semejanza entre las personas y aumenta las posibilidades de que la gente pueda trabajar junta para lograr un objetivo”*. El propósito de tener una buena comunicación ayuda a generar un buen clima en la organización, lograr la confianza y empatía entre los colaboradores y también promover el trabajo en equipo. Cabe decir que la posibilidad de comunicarnos mejor aumenta las probabilidades del desarrollo social en la empresa y es posible predecir que las personas tengan más oportunidades de crecimiento profesional.

La Gerencia de Gestión del Bienestar del Banco de Crédito del Perú forma parte de la Gerencia de Área de Experiencia del Colaborador, y esta, es una de las áreas de la Gerencia de División de Gestión y Desarrollo Humano (GDH). La Gerencia de Gestión del Bienestar está conformada por 20 colaboradores, es un pilar muy importante dentro de la organización ya que brinda soporte, beneficios sociales y de salud a más de 17000 colaboradores a nivel nacional. Sin embargo, tiene una deficiente comunicación formal entre sus colaboradores, debido a que los mensajes usualmente no llegan a tiempo, o llegan a través de rumores y no hay un uso correcto de los canales formales que se desarrollan en el banco, como lo son: Correos, workplace y reuniones. Esto afecta directamente al desempeño de los colaboradores, quienes consideran que dentro de la gerencia no hay un equipo. Por consecuencia, hay afectación al interior y exterior de la empresa.

Los colaboradores de la Gerencia de Gestión del Bienestar no solo tienen comunicación entre ellos mismos, sino también con los colaboradores de las Gerencias Centrales, Gerencias de División y Gerencias de Área del BCP. Entre los mismos colaboradores de Bienestar surge una deficiencia en la comunicación formal,

esto se debe al desconocimiento del uso correcto de los canales formales antes mencionados. En las reuniones muy pocos participan en la toma de decisiones y casi siempre cuando se les consulta si tienen alguna sugerencia, muchos de ellos indican estar de acuerdo. Sin embargo, en el desarrollo de sus actividades se escuchan rumores, comentarios relacionados a la reunión que no suman.

Cuando alguno de ellos necesita algún apoyo de uno de los colaboradores de la misma gerencia prefieren no pedirlo y hacerlo solo. Como consecuencia, sus trabajos son entregados fuera de tiempo, son realizados incompletos o no llega para todos los colaboradores del banco, por lo que genera insatisfacción en los clientes internos, quienes esperan más de la Gerencia de Gestión del Bienestar. Los saludos por cumpleaños o aniversario en muchos casos son protocolares, así como la bienvenida o despedida de un miembro de la gerencia, por lo que no es ningún secreto que no existe un equipo “Team” que trabajen juntos para lograr las metas y objetivos trazados a inicios de año.

La Gerente de la Gerencia de Gestión del Bienestar asumió el cargo a inicios del 2018, ella provenía de otra área del BCP. En un inicio se especulaba por parte de los subordinados que esta deficiencia en la comunicación formal se debía por falta de liderazgo de la Gerente. Sin embargo, ella propone muchos proyectos y está constantemente fomentando la participación de los colaboradores y delegando trabajos y responsabilidades. Durante el 2018 muchos colaboradores del BCP a nivel nacional comunicaron a sus respectivas gerencias que la información de beneficios sociales y de salud no llegaba para todos. Por otro lado, también mencionaban que se enteraban de las campañas (salud, créditos y aguinaldo) fuera de tiempo, causando molestias y reclamos. Hacia el exterior de la empresa también hay algunas deficiencias debido a que el área de estudio también tiene comunicación con proveedores y empresas del Grupo Credicorp, entre ellas:

- Prima AFP
- Mibanco
- Pacífico
- Credicorp Capital

- BCP Bolivia

Esta comunicación entre empresas del Grupo Credicorp radica en comparar indicadores, coordinar eventos, solicitar cotizaciones, información sobre su participación en el mercado, etc. A diferencia de la comunicación formal entre los colaboradores del BCP, la comunicación hacia el exterior de la empresa se desarrolla a través de reuniones y correos. En conclusión, a comparación con otras Gerencias Centrales, Gerencias de División y Áreas, la Gerencia de Gestión del Bienestar tiene poca participación en las redes oficiales del banco, mientras que la Gerencia de Canales Alternativos (agencias) tiene mucha participación y comunicación.

1.2. Justificación del Problema

La comunicación es una de las competencias que mayor relevancia tiene desde el nivel familiar hasta organizacional por lo que se logra alcanzar la confianza y desarrollo de las personas. Por ello, el presente trabajo busca mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Gerencia de Gestión del Bienestar a través de un modelo de comunicación formal que permita incentivar las participaciones de sus colaboradores en la toma de decisiones, utilizando los distintos medios más usados como: reuniones, charlas, eventos, correo, redes sociales oficiales del banco “workplace”. Mediante estas herramientas se podría conseguir que el grupo sea más dinámico, participativo y Team, pero también sería necesario una capacitación donde los jefes y subordinados puedan integrarse y tener mejores relaciones con el fin de fortalecer los canales de comunicación dentro de la organización, porque si se alcanza a tener un Team, se puede tener mejores resultados a nivel organizacional. Y justamente el banco desde el 2017 se encuentra en una transformación cultural donde promueve la participación de todos sus colaboradores a través de distintos programas y eventos que integra a distintas áreas a nivel nacional. En el mismo año se creó la Gerencia de Área de Experiencia del Colaborador, conformada por la Gerencia de Gestión del Bienestar, Gerencia de Gestión de Reclutamiento y Selección, Gerencia de Gestión de Aprendizaje y Procesos, con la finalidad de acompañar al BCP en el logro de su propósito y aspiración al planeta ExEf (Ser el Banco número 1 en Experiencia del cliente y con la mejor ratio de Eficiencia para el 2021). Para el Banco de Crédito del

Perú ¡Un colaborador podrá brindar una experiencia WOW! a un cliente en la medida que también viva esa misma experiencia al interior de la organización. En ese sentido, el foco principal es diseñar nuevos procesos y ajustar los actuales teniendo como centro al colaborador, en cualquiera de sus roles. Para ello, el banco ha realizado un análisis de segmentación demográfica que permitió identificar los gustos y preferencias de los colaboradores en términos de beneficios. Un colaborador que se desempeña en un ambiente laboral favorable va a ser productivo, brindará un mejor servicio y será más competitivo. La comunicación formal no solo se encarga de transmitir información a procesos administrativos, sino también comunicar al recurso humano de la evolución de la empresa, los objetivos alcanzados, las nuevas metas, los cambios organizacionales, la cultura, entre otros.

1.2.1. Justificación teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento ya existente de la comunicación formal el uso de herramientas importantes, cuyo resultado será la mejora del desempeño laboral.

1.2.2. Justificación metodológica

La investigación se realizó en el marco del método científico haciendo uso de las técnicas generalmente aceptadas por lo cual se hizo un trabajo correcto.

1.2.3. Justificación práctica

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el nivel de desempeño laboral de la Gerencia de Gestión del Bienestar, de los cuales el factor importante a desarrollar es la comunicación formal.

1.3. Delimitación del Proyecto

1.3.1. Teórica

La presente investigación no presento dificultades significativas en relación con la información porque hay material bibliográfico. Se estudiará las siguientes variables:

- La comunicación formal
- Desempeño laboral

1.3.2. Temporal

- Fecha de inicio: 12 de enero del 2019

- Fecha de finalización: 24 de mayo del 2019

1.3.3. Espacial

- Empresa: Banco de Crédito del Perú – Sede Principal
- Dirección: Calle Centenario N°156
- Distrito: La Molina
- Provincia: Lima

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Problema General

- ¿Existe deficiencia en la comunicación formal que afecta el desempeño laboral en la Gerencia de Gestión del Bienestar del Banco de Crédito del Perú?

1.4.2. Problemas Específicos

- ¿La información a través del rumor afecta el desempeño laboral en la Gerencia de Gestión del Bienestar del Banco de Crédito del Perú?
- ¿La falta de empatía del personal afecta en el desempeño laboral en la Gerencia de Gestión del Bienestar del Banco de Crédito del Perú?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de comunicación formal para mejorar el desempeño laboral en la Gerencia de Gestión del Bienestar del Banco de Crédito del Perú.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Fortalecer los canales de comunicación formal para que la información sea eficiente y eficaz.
- Motivar e integrar a los colaboradores para promover la participación en la toma de decisiones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Con relación al tema se encontró investigaciones similares, por ello se considera a algunos autores que reflejan la problemática del tema que es la comunicación formal, los antecedentes son los siguientes:

2.1.1. Antecedentes internacionales

(Balarezo, 2014) En su tesis (La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive – Universidad Técnica de Abanto, Ecuador) para optar el grado de Magister. Establece que *“Una de las problemáticas era el desconocimiento del rol que cada emisor estratégico tiene con la comunicación interna, ya que una comunicación adecuada es primordial para el desarrollo técnico-profesional y efectivo para así poder tener un ambiente óptimo”*. La siguiente investigación tenía como objetivo: Proponer una solución a la deficiente comunicación organizacional interna entre el talento humano, para el mejoramiento del desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Como conclusión llegó a que muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos. En este caso, la Gerencia de Gestión del Bienestar necesita ordenar y ser claro en la comunicación formal para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, ya que usualmente se paran comunicando a través de rumores, o en otra oportunidad la comunicación llega después de tiempo, generando fastidio y reclamos. El propósito de conocer la comunicación formal que se desempeña en la empresa permitirá identificarse con la misma y también promover la participación de los colaboradores a través de los canales formales en cualquier dirección (vertical u horizontal).

(Umaña, 2015) En su tesis (Comunicación Interna y Satisfacción Laboral - Universidad Rafael Landívar, Guatemala) para optar el grado de Licenciada. Como conclusión llegó a que *“Los colaboradores se sienten insatisfechos en su puesto de trabajo cuando la comunicación no fluye adecuadamente, lo cual repercute en su desempeño laboral al mostrarse descontentos con esta situación”*. Como objetivos en

la investigación tenía: Determinar las condiciones internas de la organización que intervienen en la satisfacción laboral del personal del restaurante y Determinar la influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral del personal de restaurante de comida Gourmet.

Es importante resaltar que en la última reunión del 2018 hubo colaboradores que confesaron lo siguiente: Al no sentirse satisfechos dentro de la gerencia, estuvieron buscando oportunidades laborales dentro del BCP y algunos en otras organizaciones. Los colaboradores afirmaron que pondrán de su parte para mejorar la comunicación dentro de la organización y por ende esto tendrá consecuencia hacia el exterior de la empresa, pero necesitan conocer las políticas de uso de la comunicación formal en especial del workplace.

(Trani, 2015) En su tesis (La comunicación interna una herramienta al servicio de las organizaciones - Universidad de Barcelona, España) para optar el Grado de Máster. Afirma que *“La comunicación interna es la herramienta encargada de crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la organización. Todos los miembros de una organización necesitan conocer el rumbo hacia donde se dirige la organización”*. Esta deber estar claramente definida y ser transmitida desde la dirección hacia todos los niveles de la organización. Muy a parte de la visión también es fundamental transmitir la misión de la organización, es decir, asegurarse de que todos los miembros de la organización entiendan de la misma manera cual es la razón de ser de la empresa, de qué manera se trabaja y en qué tipo de negocio está. Más aún que el banco se encuentra en una transformación cultural y viviendo los principios Samay.

Samay, es un proyecto de transformación cultural del BCP que se focaliza en sus clientes con mira a los próximos 15 años y que se puso en marcha en el 2017. Asimismo, Samay significa alma, espíritu y nuevos vientos en quechua. El BCP ha concluido que para mantener el liderazgo que lo ha distinguido en nuestro país por 130 años, requiere desprenderse de un modelo jerárquico, porque ello no les va a permitir competir en un mercado que es cada vez más agresivo, en donde la tecnología

ha borrado fronteras y en el que las propuestas están comenzando a abrirse espacio en el sistema financiero.

La revolución digital ha transformado la manera de comunicarse de las personas y de la sociedad en general y, este cambio a llegado ya hace unos años a las organizaciones. En esta nueva era, más que nunca, las herramientas 2.0 están diseñadas para que el trabajador esté en el centro de la comunicación, donde los mensajes fluyen en todas las direcciones de la compañía a gran velocidad, y donde verdaderamente, con una correcta gestión de las herramientas, el trabajador se pueda sentir verdaderamente participe y miembro de la compañía de la que forma parte.

2.1.2. Antecedentes nacionales

(Untiveros, 2017) En su tesis (La evolución de la comunicación interna 2.0 en la Empresa Liderman - Pontificia Universidad Católica del Perú) para optar el Grado de Licenciado. Afirma que, *“La participación de sus colaboradores, el desarrollo de ideas colectivas, una actitud de escucha por parte de los líderes, la transparencia de información y comunicación efectiva fortalecen el sentido de pertenencia de los colaboradores, y estimulan un mayor desempeño en su labor”*.

La comunicación 2.0 es estratégica ya que propone un compromiso en la gestión de la comunicación. La responsabilidad de escucha de los líderes, la inmediata respuesta y transparencia de la organización, la fluidez de la comunicación e información y los apropiados canales de comunicación son los elementos necesarios para facilitar la credibilidad ante sus colaboradores y las audiencias externas. En este sentido, los canales formales 2.0 del banco son los antes mencionados en el capítulo I: workplace.

(Manzano, 2017) En su tesis (La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador agencias Puno y Juliaca - Universidad Nacional del Altiplano) para optar el Grado de Licenciado. Llega a la conclusión que *“La comunicación interna influye en el desempeño laboral, esto sustentado en el uso adecuado de los medios de comunicación y el uso de un canal que propicien iniciativas de mejora y que aumenten el compromiso por parte de los colaboradores hacia la organización”*. El autor propone estrategias comunicacionales

que permita dinamizar el desenvolvimiento y la activa integración. Como función, su objetivo es seleccionar, habilitar y asesorar sobre las mejores prácticas para que las organizaciones se comuniquen de manera efectiva y eficiente. A través del workplace se puede publicar proyectos del banco, oportunidades laborales, el impacto que tiene las funciones que cada uno de sus colaboradores desempeña en la organización y cómo influye en sus clientes, etc. Esto es una motivación para el colaborador para seguir mejorando en su organización.

(Pastor, 2018) En su tesis (Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017 - Universidad San Ignacio de Loyola) para optar el Grado de Licenciado. Uno de sus objetivos específicos es determinar la relación que existe entre la comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017. Concluyo que: *“Una persona que se desempeña en un ambiente laboral favorable desarrolla una satisfacción personal, la cual se ve reflejada en una mayor productividad”*, por este motivo es fundamental que las diferentes empresas, organizaciones e instituciones reparen en la percepción que tiene el trabajador acerca del entorno en el que se desenvuelve. Esto permite mejorar la productividad, brindar un mejor servicio y ser más competitivos dentro y fuera de la empresa. Los beneficios de tener un modelo de comunicación formal son:

- a. Favorece las relaciones entre las personas.
- b. Impulsa la identidad corporativa.
- c. Oriente a los colaboradores hacia el logro de los objetivos comunes.
- d. Permite que exista un clima laboral positivo.
- e. Permite que los colaboradores se puedan expresar con mayor libertad y confianza a la hora de opinar o dar una sugerencia.
- f. Genera iniciativa en las personas.

Según los antecedentes de los autores nacionales e internacionales se infiere que: una correcta comunicación es fundamental para una organización y más aún si se encuentra en el proceso de transformación cultural como lo que está pasando el BCP.

La comunicación formal cumple funciones como medio de control, motivación individual o colectiva, expresión emocional y fuente de información de los colaboradores; se desarrolla de acuerdo con un proceso que involucra a un receptor y a un emisor que intercambian mensajes, utilizando canales o medios apropiados. Este proceso se lleva a cabo dentro de la organización, cuyos mensajes fluyen en cualquiera de sus direcciones; a saber: descendente, ascendente, lateral y transversal. Casi siempre se generan los cuatro tipos en las organizaciones. Lo que se busca es generar la participación de los colaboradores básicamente por los canales más usados que son a través de reuniones, correo y por medio de la red formal "Workplace". Esto no sería posible si desde un inicio cada uno de los miembros del área se comprometiera a generar un cambio de chip para mejorar el desempeño.

Para que un colaborador se encuentre motivado, participativo, que inspire confianza dentro de una organización, antes debe saber comunicarse ya que partiendo desde ahí podrá tomar decisiones dentro de la organización y así mejorar la relación con sus demás compañeros.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. La comunicación

De acuerdo con (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2011), *"La comunicación es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra, con la finalidad de compartir sentimientos y conocimientos, que comprende transacciones entre ellas"*. Por ello las organizaciones no existen ni operan sin comunicación, representa una red que integra y coordina todas sus partes. Uno de los ingredientes más importantes para conducir a la excelencia a cualquier organización es la comunicación. Cuando hablamos de la preparación y habilidad para dirigir una organización hacia la excelencia, hablamos de la comunicación y el desarrollo de habilidades comunicativas.

Según (Miller, 1998), *"La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones"*. Se entiende como la función indispensable de las personas y de las organizaciones. Las habilidades de

comunicación tanto escrita como oral son cruciales, no solo para la obtención de un puesto, sino también para desempeñar el puesto con eficacia. El saber escuchar es una de las habilidades más importantes en el proceso de la comunicación, si se aprende la dinámica de escuchar se pueden prevenir malentendidos, así como, aumentar la capacidad de trabajar más productivamente con los empleados y con las demás personas dentro de las organizaciones.

La capacidad para comunicar una serie de mensajes da origen a relaciones entre los miembros de la empresa, conformando los distintos tipos de comunicación, formales e informales, a través de las cuales fluye la información necesaria para el desarrollo del trabajo y el logro de las metas organizacionales.

Para el filósofo alemán, (Habermas, 1998, pág. 43) *“La comunicación es acción comunicativa, para lograr el entendimiento recíproco entre los actores del proceso de comunicación, en el que se produce un saber común, validadas a través de las diferencias, el mutuo acuerdo y al intercambio recíproco”* También lo define como “el proceso de transmisión de información verbal entre dos o más personas que pertenecen al mismo o diferente nivel jerárquico de una organización administrativa o corporativa.

La comunicación tiene alta influencia en el desempeño laboral; deficiencias o barreras en la comunicación dan origen a problemas y conflictos que, si no se solucionan, pueden formar una “bola de nieve” y poner en peligro la existencia de la organización. Muchos líderes de empresas suelen expresar su preocupación sobre la comunicación: “los problemas de comunicación en la empresa son cada vez mayores;” cuando se busca solucionar estos tipos de problemas por lo regular se hace mención o atribución a una serie de aspectos como la motivación, el liderazgo, el compromiso, la actitud, la lealtad hacia la empresa.

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

Tomar decisiones y solucionar problemas, delegar trabajo y motivar a los empleados, planear correctamente, seleccionar, capacitar y evaluar resultados, son actividades que se ven impactadas de manera relevante por el adecuado manejo de la comunicación. Los administradores usan medios y canales verbales, no verbales, escritos y electrónicos, cuya eficacia depende de la oportunidad en su utilización.

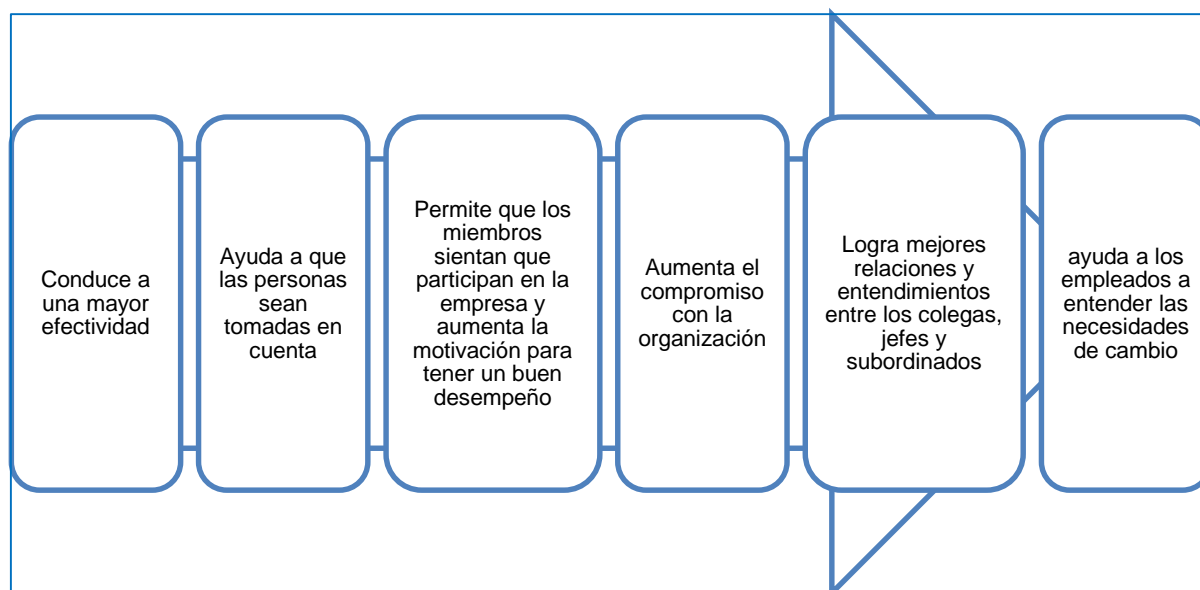
De acuerdo con (Ludlow & Pantón, 1997) *“La comunicación se hace necesaria, debido a que la organización debe convencer, informar y sobre todo motivar al recurso humano sobre la importancia de los procesos de innovación y efectos en los sistemas de gestión”*.

La comunicación es la facultad inherente que tienen los individuos para transmitir a otros informaciones, sentimientos y vivencias.

Se concluye que la comunicación es dinámica. Por lo que plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, que es allí donde tiene su razón de ser. Ya que a través de ésta las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Figura 1

¿Por qué es necesaria la comunicación?



Fuente: (Ludlow y Pantón 1997-La esencia de la comunicación)

En conclusión, la comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. Sería interesante que dentro de este modelo se incluyera el feedback como parte de fortalecer el nexo comunicativo entre los colaboradores, pero si al feedback se le suma el compromiso habría un mejor soporte a la hora de comunicarnos a todo nivel ya sea en un tipo de comunicación vertical u horizontal.

2.2.2. Proceso de la comunicación

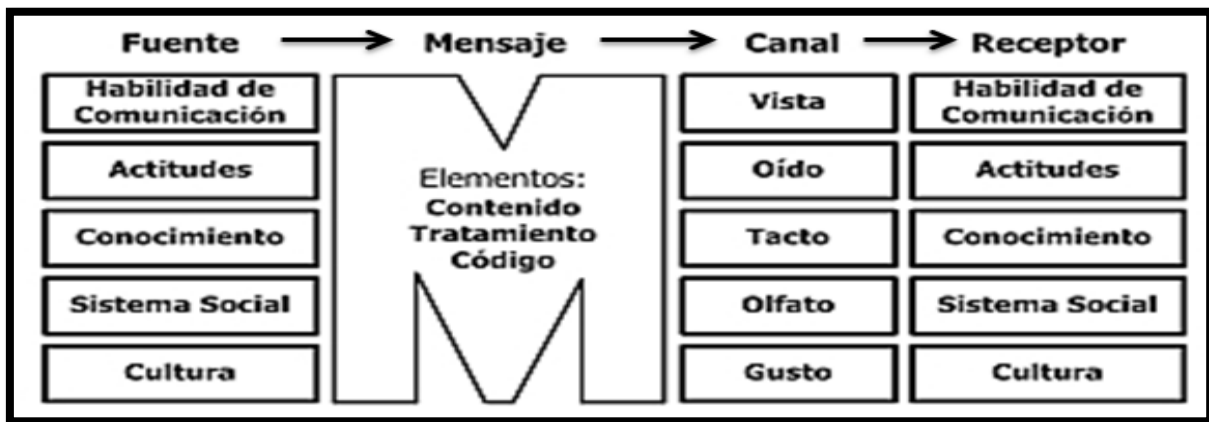
Para la (ISO & IAF,2005) *“La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.”*

El proceso de comunicación de la organización debería operar tanto vertical como horizontalmente y deberá estar adaptado a las distintas necesidades de sus destinatarios. La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

Para (Berlo, 1984) *“Al comunicarnos tratamos alcanzar objetivos relacionados con nuestra intención básica de influir en nuestro medio ambiente y en nosotros mismo; sin embargo, la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes”*. A continuación, veremos un modelo general usualmente utilizado y que se deriva de los primeros trabajos de Shannon y Weaver.

Figura N°2

Modelo de Teoría de la comunicación



Fuente: (David Berlo, 1984-El proceso de la comunicación)

a. Fuente o emisor

La fuente o emisor es la creadora del mensaje, es quien abre el proceso de la comunicación, el que da a conocer el mensaje y lo emite. Esto se hace mediante la elección, la codificación y el envío del mensaje. En una conversación, el emisor es quien inicia la conversación. En una empresa, por ejemplo, los memorandos son comunicaciones en las cuales quien las envía es el emisor del proceso de comunicación. Existen, por lo menos, cuatro distintas clases de factores dentro de la fuente que pueden aumentar la fidelidad. Estos factores son: a) sus habilidades comunicativas; b) sus actitudes; c) su nivel de conocimiento, d) y la posición que ocupa dentro de un determinado sistema socio - cultural.

a.1. Habilidades en la Comunicación

Existen cinco habilidades verbales en la comunicación. Dos de estas son codificadoras: hablar y escribir. Dos son habilidades decodificadoras: leer y escuchar. La quinta es crucial, tanto para codificar como para decodificar: la reflexión o el pensamiento. Este último no solo es esencial para la codificación, sino que se haya implícito en el propósito mismo. La facilidad lingüística de una fuente de comunicación es un factor importante en este proceso. Nuestras deficiencias en la habilidad de la comunicación limitan las ideas de que disponemos y también nuestra habilidad para manipular estas ideas, para pensar.

a.2. Actitudes

El segundo factor lo constituyen las actitudes de la fuente de comunicación. Las actitudes de ésta afectan las formas en que se comunica. ¿En qué forma influyen en la comunicación las actitudes de la fuente?

- Actitud hacia sí mismo
- Actitud hacia el tema que se trata
- Actitud hacia el receptor

a.3. Nivel de conocimiento

No se puede comunicar lo que no se sabe; no se puede comunicar, con el máximo de contenido de efectividad, un material que uno no entiende. La conducta de la fuente en la comunicación es afectada por el grado de conocimiento que tiene sobre sus propias actitudes, por las características de su receptor, por las distintas formas en que puede emitir o tratar los mensajes, por los distintos tipos de elección, que puede hacer con respecto a los canales de la comunicación.

a.4. Sistema Socio – Cultural

La gente no se comunica igual cuando pertenece a clases sociales diferentes, y quienes poseen distintos antecedentes culturales tampoco se comunican de la misma manera. Los sistemas sociales y culturales determinan en parte la elección de las palabras que la gente usa, los propósitos que tiene para comunicarse, el significado que se da a ciertos vocablos, su elección de receptores, los canales que utiliza para uno u otro tipo de mensaje, etc.

b. El mensaje

Según (Berlo, 1984), *“Los mensajes son eventos de conducta que se hallan relacionados con los estados internos de las personas. Son los resultados del hombre, el resultado de sus esfuerzos para codificar, es decir cifrar o poner en clave común sus ideas”*. La gente no se comunica igual cuando pertenece a clases sociales diferentes, y quienes poseen distintos antecedentes culturales tampoco se comunican de la misma manera. Los sistemas sociales y culturales determinan en parte la elección de las palabras que la gente usa, los propósitos que tiene para comunicarse, el significado que se da a ciertos vocablos, su elección de receptores, los canales que

utiliza para uno u otro tipo de mensaje. En este, hay por lo menos tres factores que deben ser tomados en consideración:

b.1. Código

Todo grupo de símbolos contenidos en el mensaje que puedan ser estructurados de manera que tenga algún significado para alguien.

b.2. Contenido

El material del mensaje que es seleccionado por la fuente para expresar su propósito.

b.3. Tratamiento

Las decisiones que toma la fuente en cuanto a la forma de emitir el mensaje; las elecciones que debe hacer con respecto al código y al contenido.

c. El canal

Un canal es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de información entre emisor y receptor, que emite a un referente. Normalmente el canal es el aire en la transmisión oral y el papel en la escrita. Es frecuente identificarlo también como canal de datos.

d. El receptor

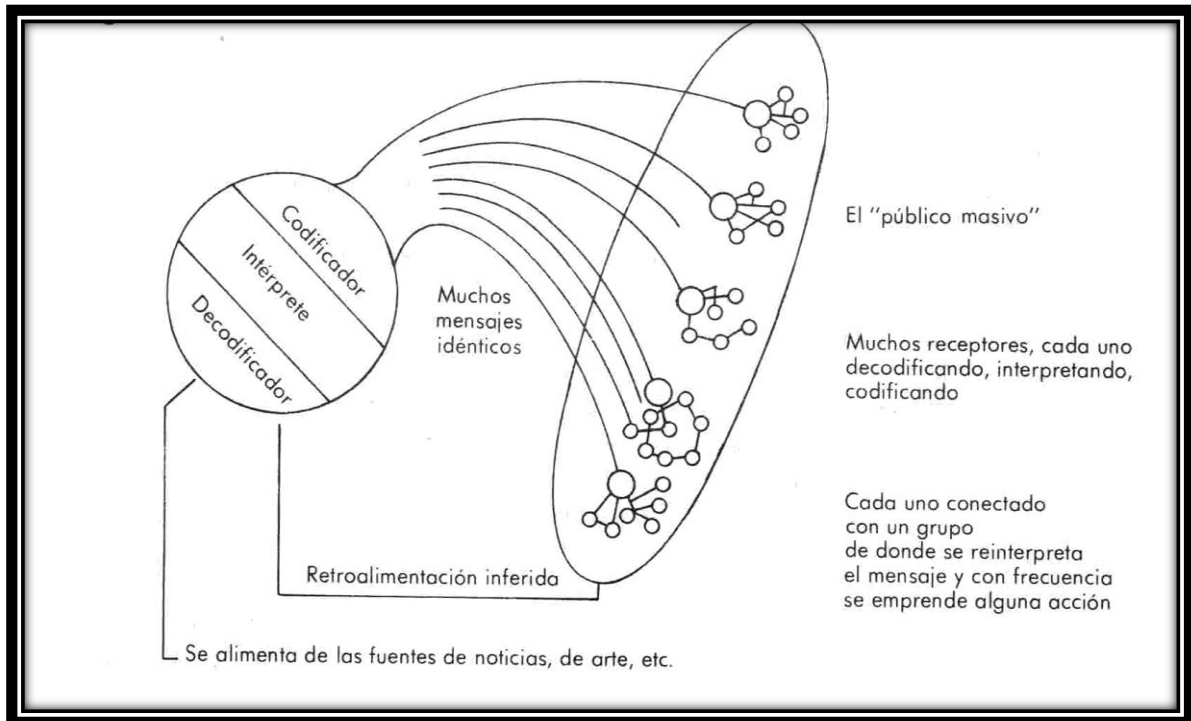
El receptor es quien recibe el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción, decodificación y aceptación del mensaje que se transmitió, y retroalimenta al emisor. En una conversación el receptor es quien responde.

e. Retroalimentación o Feedback

Es una herramienta relevante dentro del proceso de la comunicación y para la productividad en el lugar de trabajo; sin embargo, son muchas las personas que se ponen ansiosas al momento de dar o recibir feedback. Para muchas personas la palabra feedback significa juicio, pero el feedback no debería ser un juicio acerca del carácter de otra persona. Más bien, debería ser un mensaje objetivo sobre las conductas y sus consecuencias, ya sea este un reconocimiento de un trabajo bien hecho o una sugerencia de cómo mejorar en el trabajo.

Figura 3

La Tuba de Schramm



Fuente: (Wilbur Schramm-Medios de comunicación y desarrollo nacional)

De acuerdo con (Schramm, 1964) el modelo de la "Tuba de Schramm" es el más importante de sus modelos ya que hace referencia a la comunicación colectiva. Por lo que hace ver el proceso que de una multiplicidad de mensajes, el receptor selecciona cuál de los mensajes se le hace más fácil entender, los que más llamen su atención o tengan que ver con su personalidad y los que mejor respetan el conjunto de normas y valores de su grupo social. El receptor es el que descifra, interpreta e informa a un grupo al que está conectado para que hagan uso de ese mensaje.

Como podemos ver en la figura 3, el emisor asume el rol de codificador, intérprete y decodificador (cuando emite una respuesta). El mensaje es dirigido a un conjunto de personas o público masivo que va a interpretar el mensaje y responde con una retroalimentación o feedback. Este modelo se ajusta para poder aplicarlo en las organizaciones.

2.2.3. La comunicación en las organizaciones

La comunicación organizacional es una habilidad directiva indispensable para el logro de los objetivos. Está orientado a la integración de los miembros de las organizaciones a proyectos estratégicos y administrativos, con clara conciencia de su pertenencia y compromiso con los valores y propósitos misionales definidos por la organización. De otro lado, la comunicación organizacional también contribuye en el logro de la coherencia interna de las organizaciones en la toma de decisiones y acciones dentro de sus áreas, o dependencias y, desde un componente subjetivo, la comunicación organizacional orienta las actitudes de los miembros de éstas, los cuales deben corresponder a la cultura organizacional deseada.

Según (Griffin & Morhead, 2010), *“La comunicación en las organizaciones implica compartir información entre los individuos, para cumplir metas organizacionales”, facilita a los empleados una idea del lugar que ocupan*”. La comunicación permite que el trabajador se informe sobre cuáles son los deberes de su puesto y cuáles no, el empleado debe recibir información sobre los resultados de sus esfuerzos como en la evaluación del desempeño. Toda organización está conformada por personas con diferentes culturas, por ello es necesario que las relaciones interpersonales entre los trabajadores que lo conforman deberán estar enfocados en el cumplimiento de objetivos y metas empresariales. La capacidad para comunicar una serie de mensajes da origen a relaciones entre los miembros de la empresa, conformando las distintas redes de comunicación, formales e informales, a través de las cuales fluye la información necesaria para el desarrollo del trabajo y el logro de las metas organizacionales.

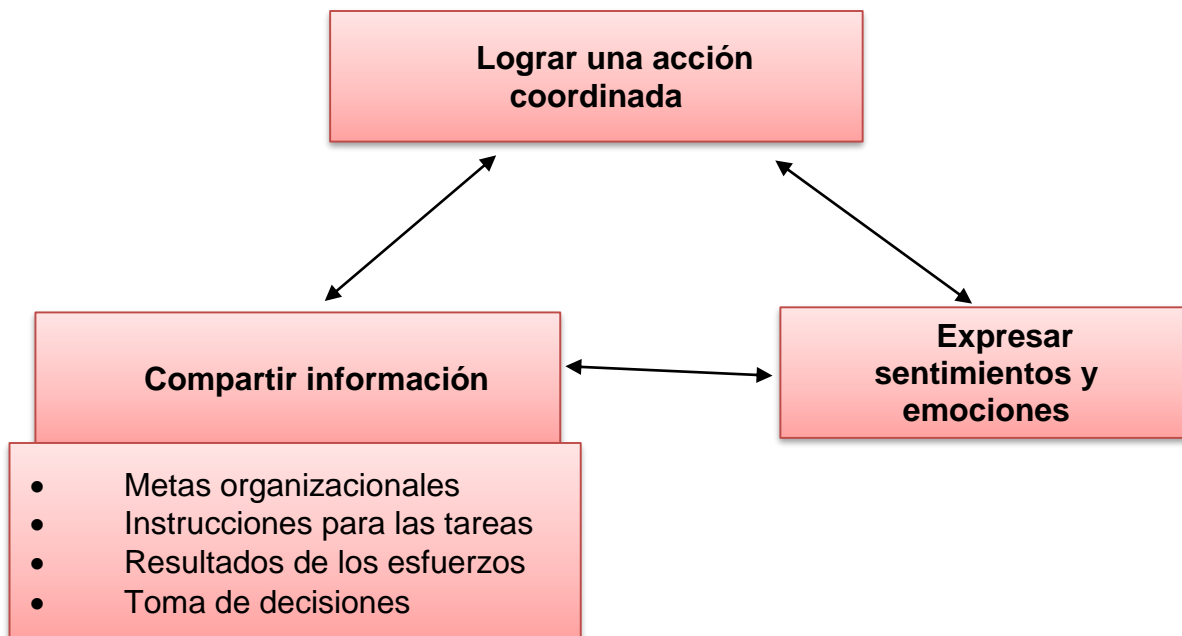
Asimismo, la comunicación organizacional convoca a los miembros de las organizaciones a compartir los valores de la organización. Este último aspecto es crucial en virtud del papel que desempeña la comunicación en la construcción de una imagen corporativa, tanto al interior como al exterior de la organización.

La comunicación tiene alta influencia en el comportamiento organizacional; deficiencias o barreras en la comunicación dan origen a problemas y conflictos que, si no se solucionan, pueden formar una “bola de nieve” y poner en peligro la existencia de la organización. Muchos líderes de empresas suelen expresar su preocupación

sobre la comunicación: “los problemas de comunicación en la empresa son cada vez mayores; cuando se busca solucionar estos tipos de problemas por lo regular se hace mención o atribución a una serie de aspectos como la motivación, el liderazgo, el compromiso, la actitud, la lealtad hacia la empresa.

Figura N°4

Tres propósitos de la comunicación organizacional



Fuente: (Hilda Manzano, 2017)

En concordancia con (Griffin & Morhead, 2010) “*Toda organización está conformada por personas con diferentes culturas, por ello es necesario que las relaciones interpersonales entre los trabajadores que lo conforman deberán estar enfocado en el cumplimiento de objetivos y metas empresariales*”. Se concluye que en los niveles de mando tiene que prevalecer lo siguiente: la confianza y la credibilidad, estos dos factores determinaran el estilo de comunicación y el desempeño laboral. Los jefes pueden motivar y satisfacer a los trabajadores en forma directa mediante la comunicación formal, al establecer metas realistas y brindar reconocimiento, elogios y premios. La comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la

competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo. En unos entornos actuales tan complejos y tan competitivos, las empresas deben utilizar todas las herramientas que tienen a su disposición para competir, o lo que es lo mismo, poder adaptarse constantemente a los cambios de ese entorno. Una de las políticas de personal esenciales para conseguir eso es la comunicación interna de las empresas. Esta política va a ser beneficiosa tanto para la empresa como para el empleado.

La comunicación organizacional se da en dos niveles básicos: el personal y el grupal.

¿Qué es la comunicación a nivel personal?

A nivel personal, la comunicación puede darse entre dos personas o entre un grupo de personas que participan en el intercambio de información de manera individual y sin tener la representación formal de una empresa, área funcional o departamento. Cuando varios trabajadores platican a la hora de la comida o en un pasillo de la empresa, están comunicándose a nivel personal; del mismo modo, cuando un grupo de personas se reúne para intercambiar impresiones acerca de un problema que existe en la empresa, dichas personas también se están comunicando a nivel personal.

¿Qué es la comunicación a nivel grupal?

Cuando se intercambia información procedente de grupos distintos (empresas, áreas o departamentos) se habla de comunicación a nivel grupal. Por comodidad y para lograr mejores resultados, la comunicación grupal se realiza mediante representantes de los grupos, quienes son escogidos por su jerarquía (gerentes o directores) o por sus habilidades técnicas y de comunicación.

2.2.4. Dimensiones de la comunicación organizacional

Es necesario tener en cuenta que el cambio es la única constante y que la comunicación, como facilitadora estratégica de la línea directiva de una organización,

debe estar atenta y preparada para dar ejemplo de innovación, flexibilidad y nuevas propuestas.

De acuerdo con (Torres, 2012) en las organizaciones usualmente se desarrollan 3 dimensiones: la esfera informativa, la esfera afectiva-colaborativa y la esfera estratégica. Las dos primeras tienen su eje en la Comunicación Interna y la tercera se proyecta tanto dentro como fuera de la organización. Veamos entonces las particularidades de cada una de ellas:

a. Esfera Informativa

El principal objetivo de la Comunicación Interna en esta primera esfera, es compartir con todos los miembros y niveles de una organización, los contenidos y noticias que se refieren al día a día del negocio y de cada una de sus áreas o procesos, así como a la información relacionada con valores y políticas, normatividad para la convivencia y el trabajo, y en general, los hechos de carácter regulatorio, operativo, administrativo y de gestión de toda la organización.

b. Esfera afectiva-colaborativa

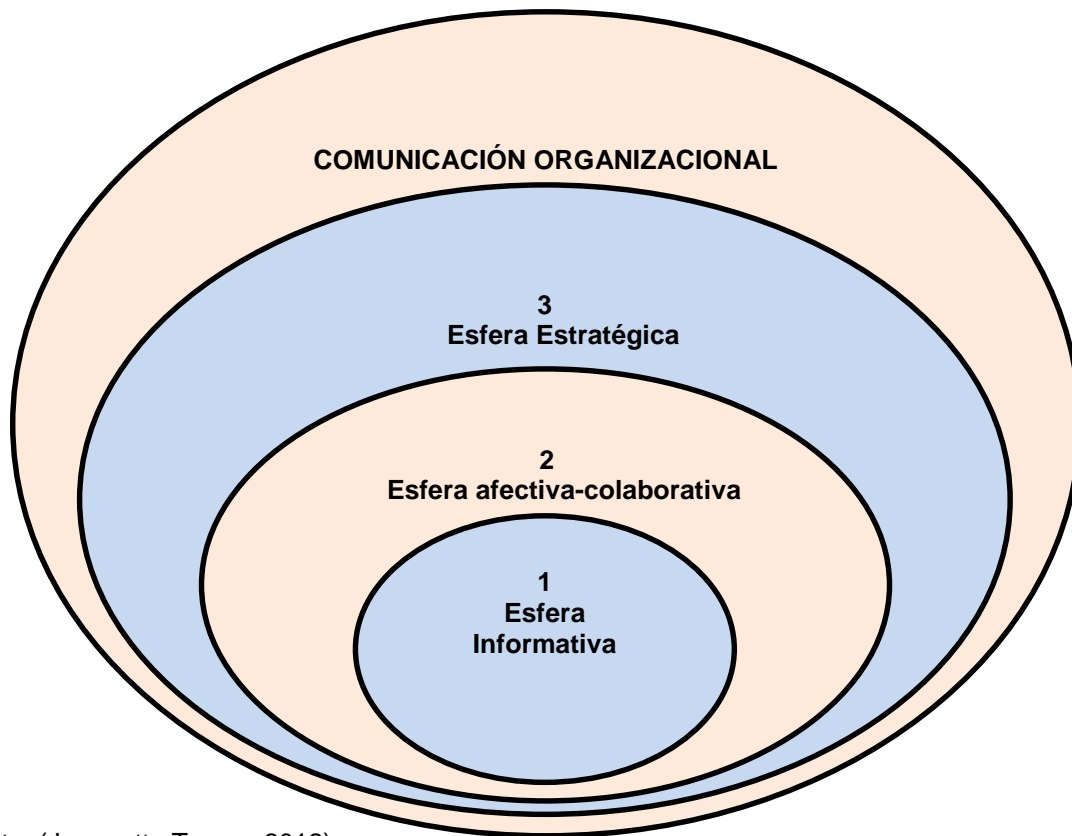
En esta esfera, el propósito de la comunicación organizacional es ser facilitadora de la construcción de bienestar y desarrollo para los miembros de la organización y promotora del liderazgo, la sinergia, la creatividad, el trabajo en equipo y el permanente crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores de la empresa o institución.

c. Esfera estratégica

En esta esfera la Comunicación es una verdadera aliada de la organización para fortalecer las bases de su cultura corporativa y de los atributos de la marca, incorporar al equipo humano a la estrategia global del negocio, promover su participación, facilitar la innovación y salvaguardar la imagen y reputación de esta, todo con miras a la consecución de los objetivos trazados y en un claro marco ético, de ejercicio socialmente responsable.

Figura N°5

Dimensiones de la comunicación organizacional



Fuente: (Jeannette Torres, 2012)

Indicadores de Gestión en la comunicación Organizacional

La gestión de la comunicación interna es inseparable de la gestión organizacional. Implica la planificación, administración y evaluación de los flujos de información, buscando siempre que se relacionen con los objetivos estratégicos de la compañía. (ESAN, 2018).

Para ello, se pueden usar indicadores que ayudan a medir el desempeño de la gestión, posibilitando la toma de decisiones y el cambio en la estrategia comunicacional. Estos indicadores deben formar parte del plan de comunicación interna y sus resultados deben tomarse en cuenta para modificar lo que no funcione o se aleje de los objetivos. Estos son algunos indicadores que se usan para medir la eficacia de la gestión de comunicación organizacional.

a. Conocimiento de la misión, visión y valores

Las empresas tienen como patrimonio valores intangibles (valor de la marca, el liderazgo, la reputación, el prestigio, etc.) que deben formar parte del conocimiento de sus empleados. Para ello, no solamente basta con enunciar y hacer visible los principios sobre los que se construye la organización. También es necesario que sus miembros se apropien de ellos y los transmitan a otros.

b. Uso de medios de comunicación adecuados

El proceso comunicativo cuenta con varios elementos; el canal por donde se transmite el mensaje es uno de ellos. Dentro de las compañías existen canales multidireccionales que manejan diversos tipos de información, tomando en cuenta factores como la importancia del mensaje, su público objetivo y su prontitud. Es imprescindible, por ejemplo, el uso de un chat interno o una red de Intranet para la comunicación. También es fundamental difundir las novedades y noticias a través de la web (correo electrónico, redes sociales) o por medios físicos (publicaciones, manuales de usuario, memos, etc.). El uso del canal cambia acorde a la intencionalidad (formal o informal) del proceso comunicativo.

c. Participación

Un indicador importante, es medir la participación de la audiencia interna en las actividades de la empresa, desde las capacitaciones a reuniones sociales. Con estos eventos se busca una interacción motivadora, que afiance el compromiso del recurso humano con sus labores y la cultura organizacional. Un personal comprometido, con sentido de pertenencia, es altamente productivo y se torna un embajador a extramuros de la compañía. Por otro lado, las actividades que fomenten la participación permiten el desarrollo de nuevos productos o proyectos, así como la formación de una red de trabajo que facilite los procesos.

Tabla 1

Dimensiones e indicadores de la Comunicación Organizacional

Dimensiones	Indicadores
Informativa	Uso de medios de comunicación adecuados.
Afectiva-Colaborativa	Participación
Estratégica	Conocimientos de la misión, visión y valores.

Fuente: (Elaboración propia)

2.2.5. Diseño Organizacional

El diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenadamente las diversas unidades orgánicas de una institución. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos en un organigrama. Asimismo, busca las condiciones óptimas para que la empresa pueda operar en el día a día.

Los componentes exógenos y endógenos contribuyen en el perfil del diseño organizacional. Por componentes exógenos se puede entender a las variables del entorno de la empresa sobre las cuales no se tiene control: amenazas y/o oportunidades de tipo económicas, políticas, legales, sociales, ambientales, etc. Mientras tanto los componentes endógenos son variables internas de la empresa, sobre las cuales si se tiene control para decidir: estos son los niveles jerárquicos, descentralización/centralización, comunicación, etc.

En el caso del BCP como componente endógeno tiene al workplace. Es un canal de comunicación formal que permite estar informados del día a día en avances de proyectos, oportunidades de línea de carrera, como se encuentra el banco en la actualidad con respecto a la participación en el mercado peruano, etc.

Por otro lado, como componente exógeno tenemos como amenaza los correos maliciosos de hackers que envían constantemente información errónea o solicitudes para abrir un link con finalidad de perjudicar al colaborador y al banco. Estos componentes contribuyen al diseño organizacional al ser construido.

Los componentes exógenos y endógenos tienen efecto en la comunicación formal debido a que a través de los canales formales (workplace) podemos estar informados de las nuevas modalidades con las que operan los hackers. Asimismo, esta comunicación permite estar actualizados dentro de la organización porque podemos estar comunicados con gerencias como las de: Comunicación interna, Seguridad Corporativa, GDH, Banca Mayorista, Banca Minorista, etc. Otro efecto es interactuar con colaboradores de distintas gerencias o áreas y luego ante un eventual apoyo poder facilitarlo, esto genera la participación en la organización y nos permite mover constantemente dentro de la empresa. Debido a que en esta era constantemente los colaboradores están migrando a distintas áreas dentro de la misma empresa o migrar al exterior.

El organigrama del Banco de Crédito del Perú en la actualidad tiene las siguientes características:

- Actual
- Fácil de entender
- Uniforme
- Preciso
- Equilibrado

Sabemos que existen diferentes clasificaciones de organigramas, entre ellas tenemos: Jerárquico, funcional, nominal, de asignación de personal, de fechas y normas. El organigrama del BCP que se va a presentar esta actualizado con respecto a datos (nombres y apellidos) hasta el 2018 y es de clasificación jerárquico. Mientras que en su forma de diseño es vertical. Para entender el organigrama organizacional debemos primero saber que es un puesto.

Un puesto, es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir en el organigrama. Asimismo, es un rol que las personas desempeñan en la organización.

El modelo del diseño del BCP es un “Modelo situacional o contingencial” ya que tiene las siguientes características:

- El puesto se enriquece con nuevos conocimientos.
- Eleva la motivación intrínseca del trabajo.
- Eleva satisfacción con el trabajo.
- Reducción de las faltas al trabajo (ausentismo) y las desvinculaciones espontáneas (rotación).
- Mayor productividad.

El diseño situacional de los puestos cambia con el desarrollo personal del colaborador y el desarrollo tecnológico de la tarea. En un mundo donde todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. Justamente a través de los canales formales se publican las nuevas oportunidades laborales para que todos los colaboradores que cumplan ciertos requisitos puedan postular y mover de puesto ya sea dentro de una misma División o migrar a otra.

Para poder ser considerado dentro de la convocatoria, un colaborador que va a migrar a un nuevo puesto dentro de la misma División, como requisito fundamental es tener como mínimo un año y si desea migrar a otra División debe tener como mínimo dos años.

La fuerte competencia exige productividad y calidad, la organización debe alcanzar altos niveles de desempeño, y estos se pueden lograr a través de una comunicación fluida y adecuada. Es por ello por lo que la comunicación formal tiene alta influencia en mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. Permitiendo mayor participación, motivación, liderazgo, generando la proactividad y sobre todo productividad.

La comunicación formal dentro de un equipo estructurado correctamente es determinante para poder lograr las metas y objetivos trazados por la empresa en un determinado tiempo.

2.2.6. La comunicación interna

Es una herramienta para gestionar empresas y es dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que le empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Según (Elorriaga, 2018) *“La comunicación interna puede definirse como el uso planeado de acciones de comunicación para influenciar sistemáticamente el conocimiento, las actitudes y los comportamientos de los empleados actuales, fomentando su participación y ayudando a generar cambios”*.

De acuerdo con (Robbins A. , 1996, pág. 729) el término comunicación organizacional se refiere al flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en esta. Dentro de la comunicación interna se pueden presentar dos tipos: la comunicación formal y la comunicación informal.

2.2.7. La comunicación formal y la comunicación informal

a. La comunicación formal

Es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo.

La acción coordinada y el trabajo en equipo contribuirán a lograr los objetivos estratégicos. La comunicación formal es además un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y

pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a una mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto ofrecido en la organización, así que en la búsqueda de la Calidad Total aparece como elemento fundamental de partida: la comunicación. La buena gestión de una comunicación formal debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.

Según, (Robbins S. P., 1999) la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de la organización:

1) Es un medio de control del comportamiento

Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren cumplir los empleados. Por ejemplo, cuando se necesita que los empleados comuniquen a sus jefes inmediatos cualquier queja relacionada con su trabajo, que sigan la descripción y funciones de su puesto, o que cumplan con las políticas de la empresa, la comunicación está desempeñando una función de control.

2) Es una vía para fomentar la motivación

La retroalimentación a los empleados respecto a su nivel de desempeño, y lo que pueden hacer para mejorarlo y obtener mayores beneficios, es una de las principales fuentes de motivación dentro de la empresa. Al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si se encuentra por debajo de lo planeado, estamos utilizando la comunicación para estimular y motivar al personal.

3) Expresión emocional

Para muchos de los empleados su grupo de trabajo es su mayor fuente de interacción social. De hecho, las jornadas diarias de trabajo constituyen la principal interacción, a parte de la familiar, que tiene la mayoría de la gente; por ello, fomentar

una excelente comunicación entre los miembros del grupo resulta vital para lograr una convivencia adecuada.

4) Facilita la toma de decisiones

Al promover un adecuado intercambio de información entre los miembros de la empresa, la comunicación se convierte en un auxiliar en la toma de decisiones; mientras más eficiente y eficaz sea el flujo de información mayores posibilidades se tendrá de tomar decisiones acertadas. Las organizaciones se desempeñan con eficacia utilizando equilibradamente las cuatro funciones, ninguna es más importante que otra; se debe mantener bajo control el comportamiento de los miembros, estimularlos a esforzarse, proporcionarles un medio de expresión emocional y tomar decisiones. La comunicación formal se puede dar en las reuniones, correos electrónicos, comunicación grupal.

Según (Robbins A. , 1996), "La comunicación formal es aquella que sigue la cadena de autoridad oficial de mando, dicho de otra manera, es aquella que es requerida para llevar a cabo las labores y reafirmando esta idea el mismo autor en su obra (Comportamiento Organizacional) afirma que la comunicación es relacionada con la tarea. Puede ser de varios tipos, dependiendo del sentido en que se presente el flujo de información dentro de la estructura organizacional. En la comunicación formal los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama.

Por regla general, estos mensajes fluyen de manera vertical (ascendente o descendente), horizontal o lateral y transversal.

a.1. La comunicación vertical

1) Comunicación ascendente

La comunicación ascendente surge en los empleados y es dirigida hacia sus superiores en la jerarquía organizacional. Normalmente se usa para retroalimentar a los superiores e informarles de problemas en el área; es un canal para conocer las opiniones del personal, a la vez que permite conocer el clima organizacional. Desafortunadamente, en la práctica algunos administradores todavía no visualizan la importancia de la información que surge de los empleados, y en muchas ocasiones

generan actitudes no adecuadas hacia ese tipo de información, provocando su demora o franco bloqueo por considerarla negativa para sus propios fines, incurriendo en una franca ceguera organizacional. Las causas más comunes de problemas en la comunicación ascendente según (Davis & Newstrom, 2003) son:

- La demora, que implica la tardanza en el flujo de información debido a innecesarias revisiones o filtros que debe tener el mensaje antes de llegar a los niveles superiores.
- La filtración, que es la selección de segmentos de la información que los administradores de nivel medio hacen para evitar que los gerentes y directivos de alto rango se enteren de cosas que no son favorables.
- El salto de niveles jerárquicos, que ocurre cuando los empleados hacen llegar mensajes “poco importantes” a los superiores de sus jefes, provocando con ello molestia y pérdida de tiempo a los directivos por atender asuntos que no son de su ámbito de acción; la distorsión de la información, cuando se exageran los logros o se presenta una perspectiva parcial de un problema, también constituye un problema de comunicación.
- La falta de respuesta ante la información generada por los empleados, lo cual los hace sentirse despreciados e inhibe la comunicación futura.

2) Comunicación descendente

La comunicación descendente implica un flujo de información que parte de los altos mandos (directores, gerentes, administradores, etc.) hacia sus colaboradores; es decir, mensajes de superiores a subordinados. Uno de los propósitos más comunes es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué. La mayor parte de la comunicación que los administradores realizan dentro de la organización es descendente; por esta razón deben ser “más sensibles en la presentación de información, prepararse cuidadosamente y transmitir sus mensajes con claridad y calidez. La comunicación descendente es una necesidad claramente percibida en todas las organizaciones que desean mayor efectividad en su comunicación; las instrucciones de trabajo, la

retroalimentación acerca del desempeño y el apoyo social son sus manifestaciones más comunes.

3) Comunicación horizontal o lateral

La comunicación lateral u horizontal se da entre personas del mismo nivel jerárquico o entre los miembros de un mismo grupo. Su principal aportación a la eficacia organizacional es que facilita la integración y coordinación del personal del mismo nivel al aportar velocidad al proceso cuando facilita el flujo de información entre áreas funcionales distintas. La comunicación horizontal tiene ventajas y desventajas que son:

Ventajas

- Buenas relaciones

Al tratarse de un sistema de comunicación al mismo nivel, se facilita el intercambio de ideas, conocimientos y pensamientos entre los diferentes departamentos. Al ser compañeros con el mismo nivel de jerarquía dentro de la organización, las relaciones que se mantiene durante la comunicación son casi siempre cordial.

- Coordinación de actividades

Para conseguir los mejores resultados en una organización, se deben desarrollar sistemas de comunicación interdepartamental que permitan coordinar actividades, y el mejor tipo de comunicación para facilitar esta comunicación es la comunicación horizontal.

- Comunicación departamental

Derivado de la anterior, la comunicación horizontal es también el principal tipo de comunicación para conseguir una buena comunicación dentro de un departamento.

- Fin de los malentendidos

Hay menos posibilidades de malentendidos en la comunicación horizontal entre empleados. Por lo tanto, es útil para gestionar la mejora de la comprensión mutua y la buena toma de decisiones.

- Mitiga la burocracia

La comunicación horizontal evita que la burocracia aumente lo que ayuda a crear buenas relaciones.

- Dinamiza el trabajo

Si se establece comunicación horizontal en una organización, se incrementará el dinamismo entre los trabajadores.

- Actividades de grupo

Con este sistema de comunicación los departamentos se conocen bien entre sí y pueden intercambiar ideas y crear grupos de trabajo y dirección que mejoran la productividad.

- Comunicación rápida y solución de problemas

La comunicación horizontal permite la transmisión rápida de mensajes y la resolución de problemas complejos dentro de una organización.

- Vinculación con diferentes áreas de conocimiento

El intercambio de información entre empleados de un mismo nivel permite descubrir fácilmente diferentes áreas de conocimiento.

- Se evita la distorsión de mensajes

La comunicación horizontal llevada a cabo entre empleados del mismo nivel consigue que la información llegue directamente de un empleado o un directivo a otro, el cual actúa como protector de la deformación de los mensajes.

Desventajas

- Sobrecarga de información

Dado que en la comunicación horizontal la información se filtra menos, muchas veces se tiene una gran cantidad de datos que deben ser ordenados y esto puede conducir a una sobrecarga.

- Pérdida de tiempo

Derivado de la desventaja anterior, la necesidad de clasificación excesiva de datos puede provocar que se consuma demasiado tiempo útil y valioso.

- Problema posicional

Si tenemos un problema posicional en alguno de los departamentos, por tener personal que debería no estar allí, la comunicación horizontal podría provocar un fallo que puede llevar a que no se pueda cumplir un objetivo de la organización.

- Falta de entendimiento

Si existe falta de entendimiento entre los empleados, esta comunicación puede no tener éxito.

- Problema de procedimiento

A veces la comunicación horizontal se ve interrumpida por un problema de procedimiento.

- Sobre especialización

Puede haber un problema de especialización cuando las organizaciones no tienen uniformidad dentro de los departamentos, causando dificultades en la comunicación. Por ejemplo, con los procedimientos o el vocabulario utilizados por los diferentes departamentos. Cuando esto ocurre, las organizaciones tienen dificultades para funcionar correctamente sin problemas.

- Falta de motivación

La comunicación horizontal a menudo falla simplemente porque los miembros de la organización no están dispuestos a hacer el esfuerzo adicional que se requiere. Puede requerir contactar con personas en otras unidades de la empresa y los canales y reglas de interacción pueden no estar del todo claros. A veces no conocemos a estas personas y la obligación de comunicarnos con ellos nos puede hacer sentir incómodos o llevarnos demasiado tiempo.

- Rivalidad

La rivalidad dentro de las organizaciones con comunicación horizontal se produce, por ejemplo, cuando diferentes niveles de una organización no cooperan entre sí.

- Hacer caso omiso de la comunicación vertical

En la comunicación horizontal, empleados del mismo nivel se ponen en contacto o intercambian información entre sí. Pero en la mayoría de los casos no informan a sus superiores en jerarquía, rompiendo o ignorando la comunicación vertical, la cual también es necesaria.

- Baja productividad

La comunicación horizontal a menudo falla simplemente porque los miembros de la organización no están dispuestos a hacer el esfuerzo adicional que requiere y

desperdician tiempo útil y valioso de sus superiores, lo cual nos lleva a una baja productividad.

4) La comunicación transversal

Actualmente existen situaciones que no pueden gestionarse a través de un modelo jerárquico y centralizado. La comunicación interna, en algunos casos, es una de ellas. Por eso es recomendable que se maneje de forma de comunicación transversal; es decir, que se incorporen nuevos enfoques, temas y objetivos de diversos departamentos para la obtención de un fin último. La transversalidad aparece como una opción ineludible a la hora de gestionar la comunicación interna. Abarca todos los niveles jerárquicos y se establece con el propósito de dotar a la empresa de un lenguaje común, involucrar a toda la organización de los valores y la cultura de la empresa e intentar conseguir una gestión participativa. El flujo de la comunicación que se da de manera diagonal entre personas de niveles jerárquicos diferentes y que no tienen relación directa dependiente entre sí, cómo se pueden dar en las diversas direcciones de la comunicación *dentro de las empresas*.

De acuerdo con (ESAN, 2018) “La gestión transversal facilita la movilización y coordinación de diferentes áreas para alcanzar las metas (comerciales, económicas, sociales, ambientales, etc.) que se haya planteado la organización”. Estos objetivos finales deben ser de conocimiento público, transmitidos de formas eficaces y propuestas desde el conocimiento de la labor de todos los que intervienen en la empresa. Por eso, una gestión transversal de la comunicación permitirá la construcción de lazos fuertes y el afianzamiento de una cultura organizacional que contribuya a la consecución de logros.

Según la (Universidad Internacional de Valencia, 2018) existen 5 ventajas de competencias transversales y son:

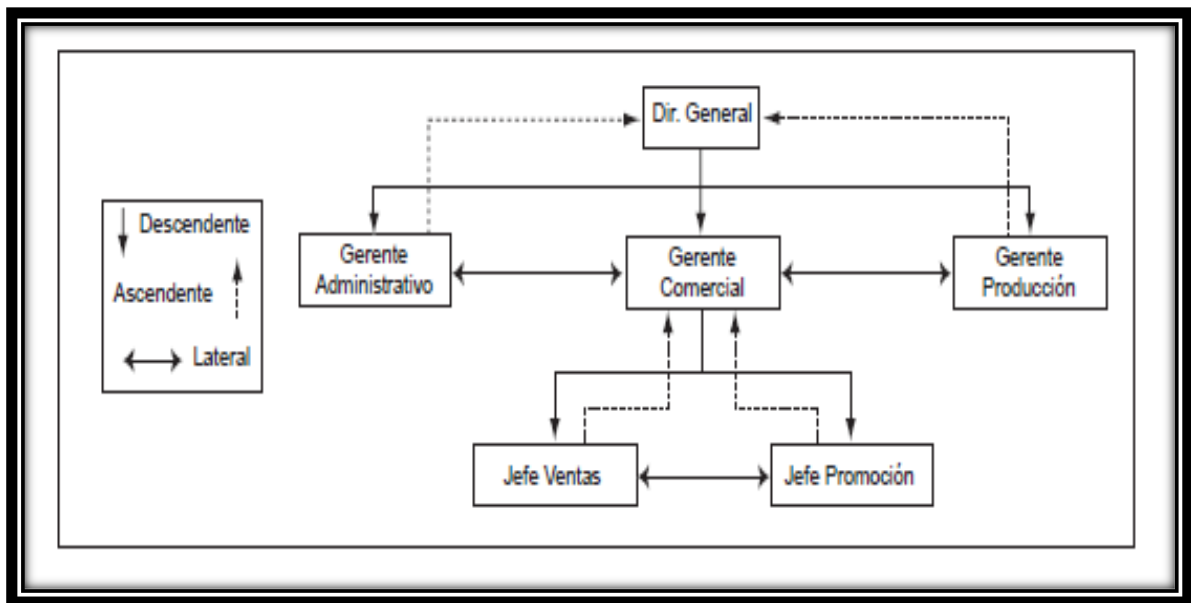
- a) Desarrolla mejor el conocimiento y lo transforma en un comportamiento y una acción más efectiva. Genera una motivación enfocada a un objetivo, un logro.
- b) Crea una dinámica de colaboración mucho más estrecha. Busca el mejor clima de relación y comunicación enfocado a escuchar, comprender y comunicar. Al

mismo tiempo, mejora la percepción y la observación de los hechos para captar las ideas básicas.

- c) Ofrece una mayor capacidad de respuesta y agilidad en los procesos. Por medio de una mayor facultad para identificar y afrontar los problemas, más resistencia al estrés, tener iniciativa y tomar decisiones.
- d) Aporta un ahorro importante de tiempo y de costes añadidos. A través de dos conceptos muy importantes: la organización del trabajo y la buena gestión del tiempo.
- e) Aporta los beneficios de un profesional formado integralmente. Un profesional moderno, con habilidades tecnológicas, idiomas, iniciativa, creatividad, capacidad de relación, trabajo en equipo, razonamiento lógico, etc.

Figura N° 6

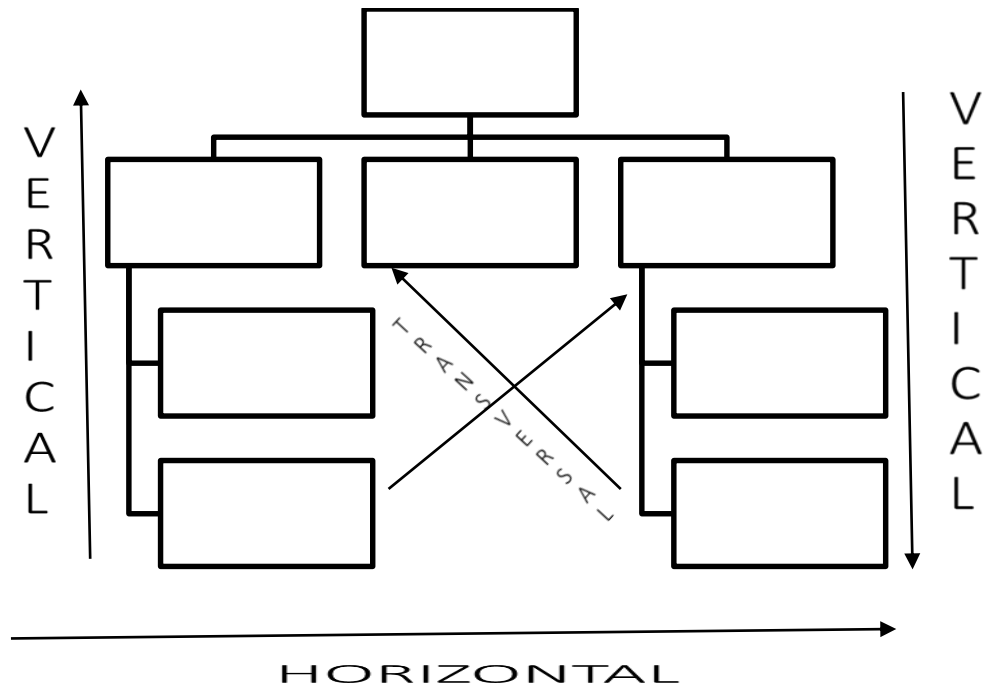
Comunicación ascendente, descendente y horizontal o lateral



Fuente: (Anthony Robbins, 2017)

Figura N° 7

Tipos de comunicación formal



Fuente: (Elaboración propia)

b. La comunicación informal

Para la (USAL, 2018) la comunicación informal “Se conforma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello”. Se concluye que este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. La comunicación informal se produce de manera espontánea y no obedece a patrones de comportamiento establecidos por la organización, es reconocida como una forma básica de conocimiento del otro, de incorporar información de carácter situacional (quién es, qué hace).

La principal distorsión de la comunicación informal es la causada por los “rumores”, que se forman con cierta facilidad; pues al ser una comunicación no controlada busca complementar la falta de comunicación de la comunicación formal. Es la comunicación

en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. El cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad se toma como una verdad. Los rumores tienen por lo menos cuatro propósitos definidos:

- Estructurar y reducir la ansiedad de quien genera el rumor.
- Dar sentido a la información limitada o fragmentada.
- Servir de vehículo para organizar a los miembros del grupo u organización y quizás a extraños al mismo en coaliciones.
- Señalar el estatus o poder del remitente (quien genera el rumor).

Los administradores no pueden eliminar por completo los rumores, pero sí pueden disminuir su impacto y esto se logra generando redes formales que propicien la comunicación abierta y franca entre ellos y sus colaboradores, retroalimentándolos oportuna y frecuentemente, además de cortar el flujo del rumor lo más pronto posible para que su alcance y consecuencias sean limitados.

La forma de evitar los efectos negativos de la comunicación informal es aumentando la calidad de la comunicación formal. Al hacer que ésta última llegue cuando sea necesaria y en el momento oportuno. Otra forma de hacer frente a la comunicación informal es evitar que la comunicación formal sea tan autoritaria, al punto de no dejar cabida para la participación y las propuestas del personal.

2.2.8. El desempeño laboral

De acuerdo con (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) define el desempeño laboral como *“Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización”*. Se infiere que un buen desempeño laboral es la fortaleza más importante con la que cuenta una organización y de la cual debe sostener y mantener en el tiempo con el fin de cumplir las metas y objetivos que se haya trazado la empresa y alcanzar una sostenibilidad en el tiempo.

Para (Gonzales, 2014) “Un factor muy importante para la administración del desempeño es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser

por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua”.

Por lo tanto, el desempeño se relaciona con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, a favor de consolidar los objetivos de la empresa. El desempeño laboral es resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso.

Tabla 2

Dimensiones e indicadores del Desempeño Laboral

Dimensiones	Indicadores
Liderazgo y trabajo en equipo	Relación laboral
Motivación	Compromiso y cooperación
Formación y desarrollo personal	Cumplimiento de tareas

Fuente: (Elaboración propia)

2.2.9. Elementos que influyen en el desempeño laboral

a. Comunicación

El desarrollo de la productividad de la organización es efectivo, debido a la comunicación que se ejecuta entre colaboradores, pero hay un bajo rendimiento cuando se trata de una comunicación con diferentes direcciones de mando, ya que muchos de ellos no tienen un contacto cercano con otras áreas o jefes de sección.

b. Motivación

Toda organización está influenciada por una combinación de experiencias, valores compartidos, una visión del futuro recompensas esperadas que en conjunto constituyen la motivación de sus miembros, comprender qué es lo que motiva a una organización y puede ser una herramienta poderosa para evaluar y mejorar su desempeño.

c. Iniciativa:

Es la predisposición para crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje apoyado en la auto responsabilidad y la

auto dirección, tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva; despierta ante la realidad y con la madurez suficiente para asumir las consecuencias de la acción.

d. Trabajo en equipo

Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo, puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.

e. Planificación

La planificación es una herramienta útil en muchos campos de la vida, ya que de esa manera se supera la improvisación, la planeación es el proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos institucionales.

2.2.10. Características del desempeño laboral

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

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

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

2.3. Definición de Términos Básicos

- Bienestar: Estado de la persona cuyas condiciones físicas y mentales le proporcionan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad.

- **Beneficio:** Es la mejora que experimenta una persona o una cosa gracias a algo que se le hace o se le da.
- **Capacidad:** La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar o localizar las fuentes de información teórica o experta para llevar adelante un propósito.
- **Clima laboral:** Ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo. Influye en la satisfacción del personal y está relacionado con la forma de relacionarse y la cultura de la empresa.
- **Desempeño laboral:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.
- **Estrategias:** Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles.
- **Feedback:** Conocido también como retroalimentación, es un mecanismo que alude a la alimentación en un sistema, por medio del retorno de elementos en una sección o de una parte de la salida.
- **Herramienta:** Es utilizado como procedimiento que aumente la capacidad de llevar a cabo determinadas tareas.
- **Identidad corporativa:** Es la representación o imagen conceptual que un espectador tiene de una organización o de una empresa.
- **Productividad:** Aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.
- **Receptor:** Es el agente (persona o equipo) que recibe el mensaje, señal o código emitido por un emisor.
- **Samay:** Significa alma, espíritu y nuevos vientos en quechua.
- **Satisfacción laboral:** Es una medida de la satisfacción de los trabajadores con su trabajo, les guste o no el trabajo o los aspectos individuales o facetas de los trabajos, como la naturaleza del trabajo o la supervisión.

- Workplace: Es una red social de tipo empresarial similar al facebook que pone en comunicación a todos los miembros de la organización a través del smartphone, computadora o laptop.
- Workchat: Canal formal de una organización que permite estar comunicado las 24 horas del día, su funcionamiento es similar al chat de facebook.

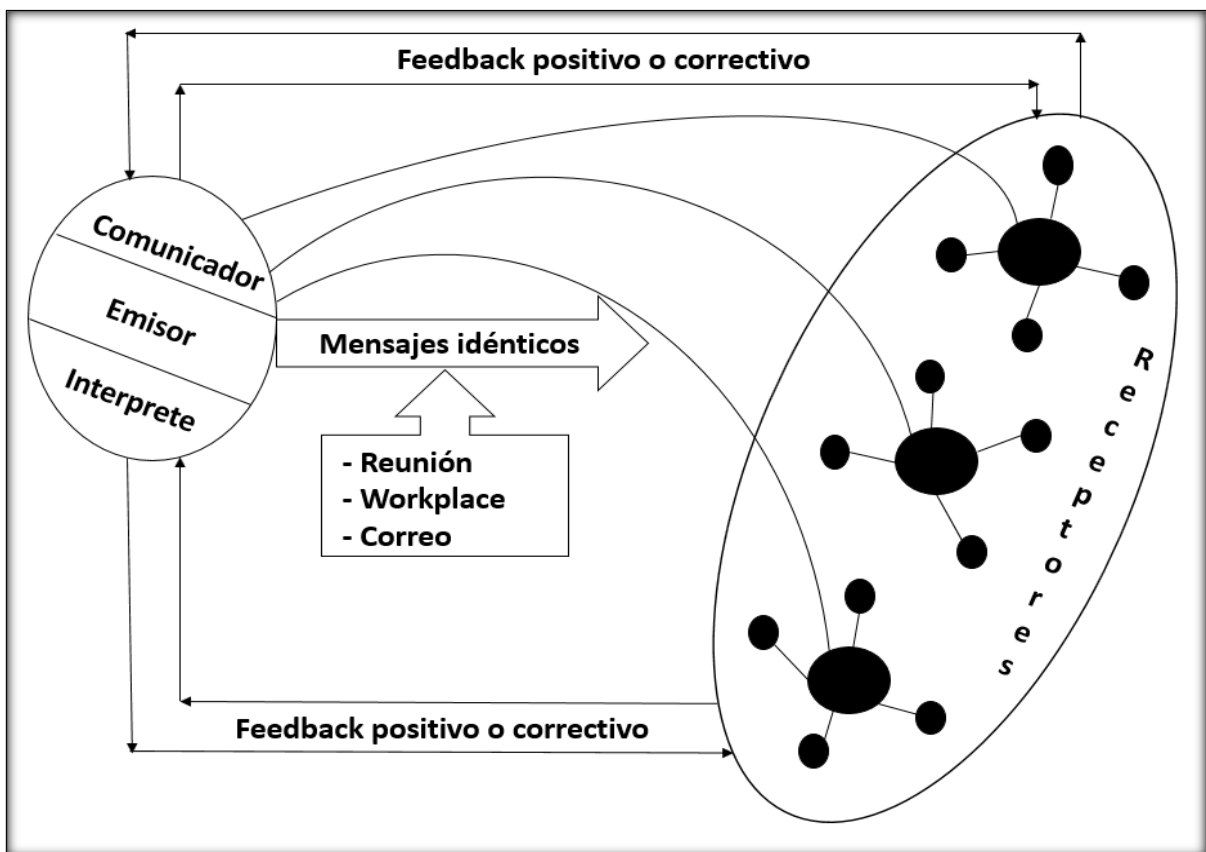
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.1. Modelo de Solución Propuesto

El presente modelo de solución busca a través de la comunicación formal mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Gestión del Bienestar y en un futuro poder replicarlo en otra gerencia o en toda la División de Gestión de Desarrollo humano. Su estructura está fundamentada en el modelo de Wilburt Schramm y también tiene referencias teóricas del autor Ron Ludlow.

Figura 8

Modelo de comunicación formal



Fuente: (elaboración propia)

A continuación se procede a describir el proceso de la comunicación formal:

El primer paso se basa en 3 elementos principales; el emisor, interprete o comunicador (quien inicia el proceso de la comunicación), el mensaje (información relevante, idea o sugerencia) y el/los receptores (personas, grupo de personas, público

receptor). En la Gerencia de Gestión del Bienestar el emisor puede ser cualquier colaborador.

3.1.1. Comunicador, emisor o interprete

La comunicación lo puede iniciar cualquiera de los siguientes:

- Gerente
- Subgerente
- Subgerente Adjunto
- Analista
- Asistente Administrativo
- Practicante

3.1.2. El Mensaje

El mensaje que emita el intérprete o colaborador emisor tiene que ser una información relevante, una idea, sugerencia, felicitación, saludo de cumpleaños o aniversario. El fin de enviar un mensaje claro es lograr que el receptor tenga facilidad de interpretar y decodificar el mensaje, este receptor puede compartir la información con el equipo de la Gerencia de Gestión del Bienestar. Quien emita el mensaje debe hacerlo por cualquiera de los tres canales formales del banco y a su vez fomentar o incentivar la participación de los demás y que el receptor responda inmediatamente ya sea por el mismo canal o por otro, los canales formales son los siguientes:

a. Reunión:

A través de la reunión se debe compartir información, reconocer el esfuerzo de los colaboradores que cumplen día a día en sus labores y fomentar la participación de todos para formar un equipo y apuntar hacia un mismo objetivo. El banco está atravesando una transformación cultural y es a través de las reuniones donde se pueden lograr resultados a corto plazo. También es importante apuntar hacia la misión y visión de la empresa, conocer donde nos encontramos y cuanto nos falta para llegar hacia el objetivo que se a trazado el BCP. Debido a que hoy en día estamos viviendo en la era digital y todo está constantemente cambiando.

Las reuniones deben desarrollarse como mínimo 2 veces al mes y pueden ser convocadas no necesariamente por la Gerente, sino también por un Subgerente,

Analista o Asistente. Previa aprobación de la Gerente con respecto a la fecha que se acomode en su agenda. Durante las reuniones que tiene la Gerencia de Gestión del Bienestar pueden llevarse a cabo las siguientes actividades:

- Compartir conocimiento para enriquecer la experiencia de los colaboradores.
- Dar a conocer los avances de la situación actual de Bienestar.
- Intercambiar información.
- Formar equipos y proponer mejoras para lograr los objetivos.
- Motivar e integrar a los nuevos colaboradores que podrían ingresar al Área.
- Pedir apoyo para dar solución a un problema.
- Coordinar entre todos para organizar al menos una vez al mes los cumpleaños de todos los que integran el equipo.
- Proponer nuevos proyectos y beneficios para los colaboradores del BCP a nivel nacional.

b. Workplace

A través del workplace el emisor puede compartir información muy valiosa con los colaboradores de su misma área o con otras y ante cualquier necesidad o emergencia, la red social esta operativa las 24 horas del día. Esta herramienta tiene consigo un Workchat, donde se puede chatear con cualquier colaborador del banco. Si hay algún tema que un colaborador desconozca de otra área puede hacer la consulta. Asimismo se recomienda que la Gerente de Gestión del Bienestar pueda crear un grupo con el nombre “Equipo Bienestar” y agregar a todos los colaboradores que integran la gerencia. Para un buen uso del workplace los colaboradores deben conocer las siguientes políticas:

b.1. Políticas de perfil e interacción y uso

- El usuario y contraseña son personales e intransferibles.
- Al ser un profesional usa una foto actual, y de preferencia no uses lentes ni gorro.
- Utiliza este espacio como una herramienta de trabajo, a diferencia de una red social, el Workplace es un espacio laboral.
- Usa correctamente el Work chat y evita sanciones.

- Haz una publicación para comunicar.
- Es una ventana para mostrar logros, avances y proyectos como banco.
- Expresa tus opiniones y comentarios con respeto, utiliza siempre un lenguaje profesional.
- En Workplace no se comparte información sensible y/o confidencial.
- Es una herramienta que motiva y ayuda al trabajo de otros en el día a día.
- El corazón de Workplace está en compartir y alojar información.
- Revisar lo que se escribe, evitar errores ortográficos.
- Fomenta el Reconocimiento.
- Guarda tus archivos de trabajo.
- Comparte los logros de tu equipo.
- Cita siempre el contenido que tenga otro autor, evitar el plagio.
- Procura que en las fotos solo aparezcan colaboradores del BCP.
- Si no respetas el uso correcto del Workplace serás sancionado según la norma del BCP, y posteriormente un posible despido.
- Si observas algún comentario o publicación inapropiado, repórtalo con tu jefatura inmediata.
- Sé asertivo sin calificativos que puedan ser ofensivos ni conflictivos, en Workplace BCP.

b.2. Políticas de grupos

- Crea y únete a grupos de acuerdo con las necesidades de colaboración y comunicación que requieras.
- Cumplir las normas de comportamiento en redes de comunicación interna del BCP.
- Los administradores son responsables de crear, archivar y dar de baja a los grupos que administran.
- Los administradores deben supervisar toda la información que se comparta
- No aceptes invitaciones de otras empresas, ya que los colaboradores del BCP somos responsables de la manipulación de la red social.

b.3. Lineamientos técnicos y políticas de seguridad

- La computadora o laptop debe tener la versión de Chrome v64 o superior.
- El celular debe contar con una versión Android v4.0 o superior, y si es iPhone tener una versión iOS v10 o una posterior.
- Activa el factor de doble autenticación que te permitirá tener un token digital en el celular, desde la App Microsoft Authenticator.
- Los colaboradores que incumplan con las políticas serán suspendidos del uso del programa.
- El banco es dueño de toda la información que circula en la red social.

Teniendo en cuenta cuales son las políticas del Workplace los colaboradores podrán comunicarse y compartir información constantemente y no solo eso sino que podrán tener acceso a lo siguiente:

- Conocer la actualidad del Banco
- Oportunidades laborales para colaboradores del BCP
- Convocatorias para voluntariado
- Como vamos con respecto a la competencia
- Beneficios para colaboradores

c. Correo

Al mencionar este canal nos referimos al correo corporativo, usualmente se utiliza para enviar información, archivos, comunicados, etc. También se pueden lograr las actividades y objetivos como en los otros canales mencionados.

3.1.3. Los receptores

Son quienes se encargan de decodificar el mensaje, también puede ser individual (receptor). El presente modelo se basa en la comunicación interpersonal. El comunicador emite un mensaje cifrado a través de los canales formales del banco, los receptores descifran y deben comprender el significado del mensaje. Los elementos tienen un campo en común y ese son los medios que emplean los colaboradores para comunicarse. Mientras mejor empleen el medio para comunicarse abra una mejor comprensión del mensaje.

El segundo y último paso con el que cerramos el modelo de comunicación formal es el feedback:

3.1.4. Feedback positivo o correctivo

El feedback es muy importante para cerrar la comunicación formal porque a través de esta poderosa herramienta vamos a poder mejorar el desempeño de los colaboradores.

a.1. Feedback positivo

- Debe generar valor a los colaboradores.
- Realzar la importancia que tiene en la empresa.
- Motivar para integrar a los jefes y colaboradores.
- Hay que destacar e impulsar a los colaboradores para que puedan ganar confianza.

a.2. Feedback correctivo

- Brindar sugerencias para mejorar.
- Dar críticas constructivas.
- Resaltar el reconocimiento en lo bueno.

¿Cómo dar feedback eficazmente?

- Crear un ambiente laboral receptivo y basar el feedback en expectativas claras de trabajo.
- Establecer un compromiso mutuo entre los colaboradores para mejorar el área.
- Reconocer el desempeño positivo.
- Enmarcar el feedback como un proceso continuo, no como un comentario o corrección ocasional o arbitraria.

Análisis Foda de la Gerencia de Gestión del Bienestar del BCP

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Hay un presupuesto anual aprobado para realizar distintas actividades con el equipo. - Tener al alcance el uso de herramientas tecnológicas como el correo, workplace y workchat para comunicarnos. - Tener colaboradores con amplia experiencia y de conocimiento en otras gerencias y áreas dentro del BCP. - Los colaboradores tienen buen dominio de escenario y facilidad de palabra. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay un modelo de comunicación formal. - Hay deficiencias en la comunicación formal que afecta el desempeño laboral de los colaboradores. - No hay confianza entre los colaboradores. - La falta de empatía y participación.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Es posible implementar, actualizar y/o modificar las políticas y funciones internas previa autorización del Gerente de División de GDH. - La transformación cultural que viene atravesando el banco. - El área de Comunicación Interna puede implementar cursos o talleres virtuales con respecto a los canales formales del banco. - El banco es considerado como una de las mejores empresas en el Perú para trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quejas por parte de otras gerencias y áreas debido a que la comunicación no llega para todos los colaboradores del banco. - Alta demanda de gente capacitada y con actitud positiva que quiere trabajar en el banco. - Riesgo de llegar a una rotación de personal.

Misión

Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.

Visión

Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.

Principios culturales

- Clientecéntricos
- Potenciamos tu mejor tú
- Sumamos para multiplicar
- Emprendemos y aprendemos
- Seguros y derechos
- Mínimo damos lo máximo

Políticas de seguridad de información

La política de Seguridad de la Información del BCP, se encuentra alineada con la Norma Internacional ISO 27001:2013. Esta política establece las directivas y requerimientos necesarios para implementar un razonable nivel de protección de la información, plataformas, sistemas de información y aplicativos informáticos dentro del Banco, restringiendo el acceso, modificación y/o divulgación no autorizada de los activos de información, que podrían afectar las operaciones y oportunidades de negocios de la organización. Dentro de las políticas que tiene el banco relacionado a la información tiene los siguientes alcances.

- Activo de Información

Todo documento físico (DF), documento digital (DD) y aplicativos informáticos (APP) que tengan un valor para la empresa y/o soporten o sean parte de la actividad, proceso o giro de negocio de la organización. Y además deberá contar con un “Custodio” y un “Owner o Dueño”.

- Confidencialidad

Propiedad de la información, por la que se garantiza que está accesible únicamente a individuos autorizados a acceder a dicha información.

- Control

Todo mecanismo para manejar el riesgo; incluyendo políticas, procedimientos, lineamientos, entre otros.

- Integridad

Propiedad de la información, por la que se asegura su exactitud, precisión y completitud.

- Lineamiento

Toda descripción que aclara qué se debe hacer para lograr los objetivos establecidos en la política o marcos de gobierno del Banco.

- Owner o Dueño

Líder usuario o Gerente de la unidad responsable de la información de un activo. Los Owners o Dueños de activos son formalmente los responsables identificar los requerimientos necesarios para mantener la seguridad de los activos según su clasificación (preservación de confidencialidad, integridad, disponibilidad y privacidad) mientras estos sean desarrollados, producidos, mantenidos o usados.

- Privacidad

Propiedad de la información, por la que se garantiza que la información propia e individual del cliente es conocida sólo por individuos autorizados.

Organización y Funciones de la Gerencia de Gestión del Bienestar

- Gestionar el segmento de colaboradores BCP, asegurando la implementación de beneficios de salud, financieros y de servicio de acuerdo con el modelo de atención que hemos definido.
- Propiciar y desarrollar proyectos de mejora en la gestión del bienestar de nuestros colaboradores.
- Promover vínculos y mantener la relación con proveedores de bienestar y locatarios de Plaza BCP a fin de conseguir mejores beneficios para nuestros colaboradores.
- Elaborar el presupuesto de Gestión del Bienestar del BCP, así como hacer seguimiento y control de la ejecución de estos mismos.

- Diseñar los lineamientos generales para la gestión de las actividades y eventos masivos que están bajo la unidad; manteniendo estándares de eficiencia y calidad que el banco ha establecido.
- Promover la búsqueda y aplicación de mejores prácticas en bienestar para anticipar oportunidades y problemas, conseguir eficiencia en los procesos, prevenir contingencias de salud y financieras y lograr experiencias memorables con nuestros clientes.
- Gestionar y rentabilizar el Club las Garzas.
- Gestionar proyectos que traduzcan en beneficios y servicios para nuestros colaboradores.
- Supervisar que todos los servicios de salud ofrecidos estén dentro de los estándares de servicios y calidad aceptados.
- Comunicar los beneficios de salud, logrando que sean entendidos por los colaboradores para que los utilicen adecuadamente.
- Liderar la asistencia humanitaria a los colaboradores y familiares afectados ante la presencia de algún desastre.
- Administrar los préstamos administrativos para colaboradores BCP.
- Coordinar con las gerencias de Productos, Finanzas, Riesgos y Legal para el desarrollo o adecuación de productos o servicios financieros para los colaboradores.
- Diseñar, implementar y evaluar las actividades de aguinaldo, día de la madre, regalo de navidad y vacaciones útiles.
- Establecer convenios comerciales que permitan ampliar la oferta de servicios y beneficios dirigidos al bienestar de los colaboradores a través de alianzas comerciales con empresas.
- Administrar y lograr la mejora continua de los servicios ofrecidos a los colaboradores con respecto a transporte, Plaza BCP.
- Supervisar la gestión operativa de las actividades y de las iniciativas que se implementan en el Club las Garzas.

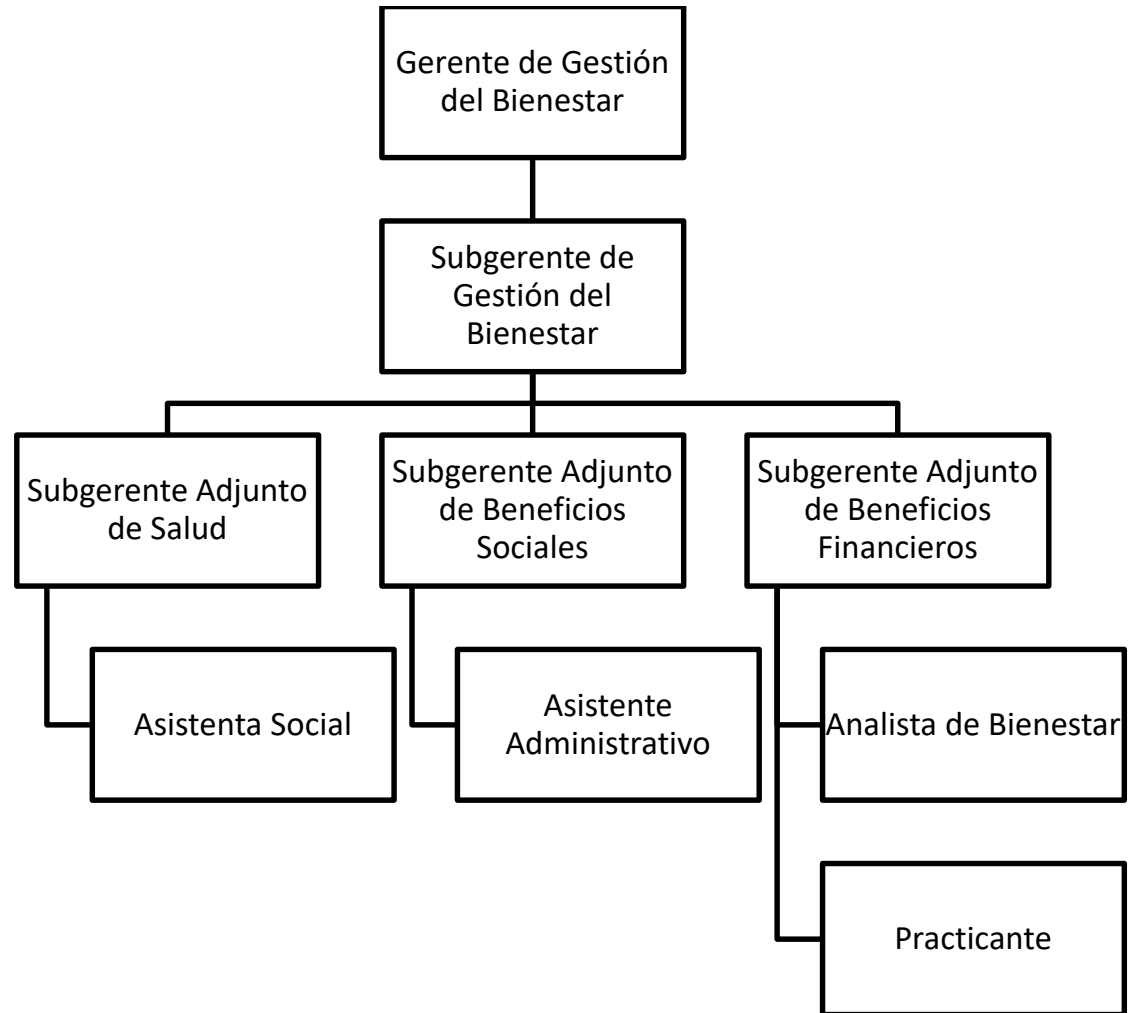
Tabla 3

Población de la Gerencia de Gestión del Bienestar	
Cargos	Cantidad
Gerente de Gestión del Bienestar	1
Subgerente de Gestión del Bienestar	1
Subgerente Adjunto de Salud	2
Subgerente Adjunto de Beneficios Sociales	1
Subgerente Adjunto de Beneficios Financieros	1
Analista de Bienestar	4
Asistente Social	5
Asistente Administrativo	3
Practicante	2

Fuente: (Banco de Crédito del Perú-2019)

A continuación, veremos el organigrama de la Gerencia de Gestión del Bienestar

Organigrama de la Gerencia del Gestión del Bienestar



3.2. Resultados

Población:

La población de estudio está conformada por 20 colaboradores que pertenecen a la Gerencia de Gestión del Bienestar.

Muestra:

Para determinar la muestra se procedió a aplicar la fórmula de población finita.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

Z	Nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
P	Probabilidad de éxito, o proporción esperada
q	Probabilidad de fracaso
N	Tamaño de la población Z
d	Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)
n	Tamaño de la muestra

Datos:

Datos		Valores de confianza tabla Z	
Z	1.96	95%	1.96
P	95%	90%	1.65
q	5%	91%	1.7
N	20	92%	1.76
d	5%	93%	1.81

Tamaño de la muestra:

Aplicando la formula, el tamaño de la muestra es: n= 16

Nivel de investigación:

- El nivel de investigación es aplicativo

Técnicas e instrumentos de investigación

- Técnica: Observación

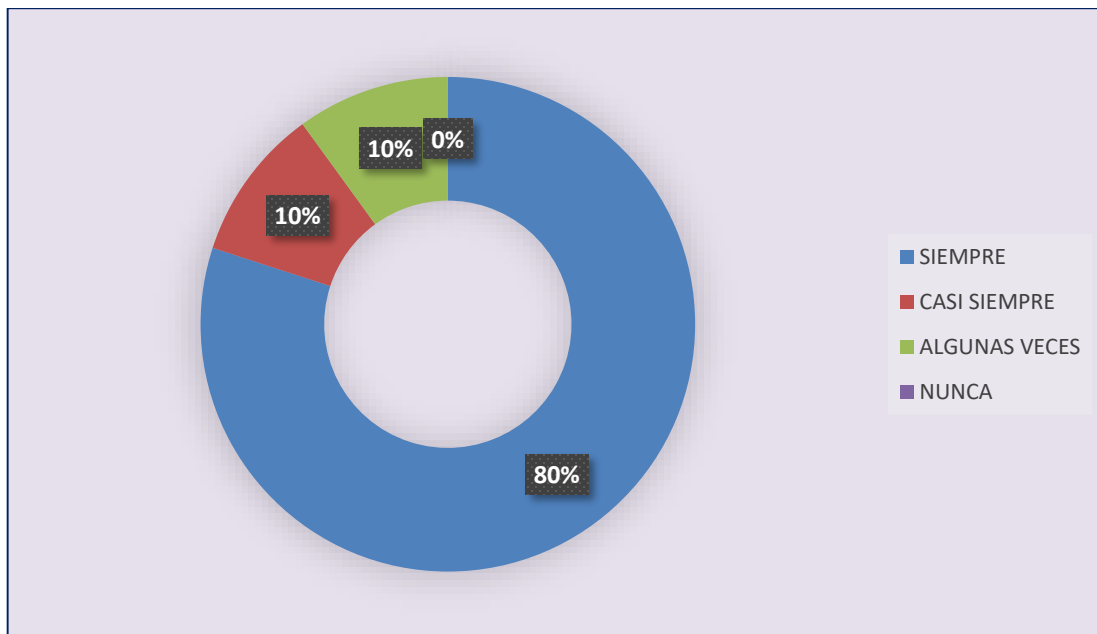
Instrumento

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de encuesta a 16 colaboradores de la Gerencia de Gestión del Bienestar del Banco de Crédito del Perú, se procedió a analizar e interpretar los resultados del estudio, a continuación, veremos los resultados:

Comunicación formal

- 1) ¿Considera que la comunicación formal generaría la participación y compromiso del colaborador hacia la empresa?

Figura 9



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos de un total de 16 encuestados de la Gerencia de Gestión del Bienestar del Banco de Crédito del Perú, el 80% considera que la comunicación formal si generaría la participación y el compromiso del

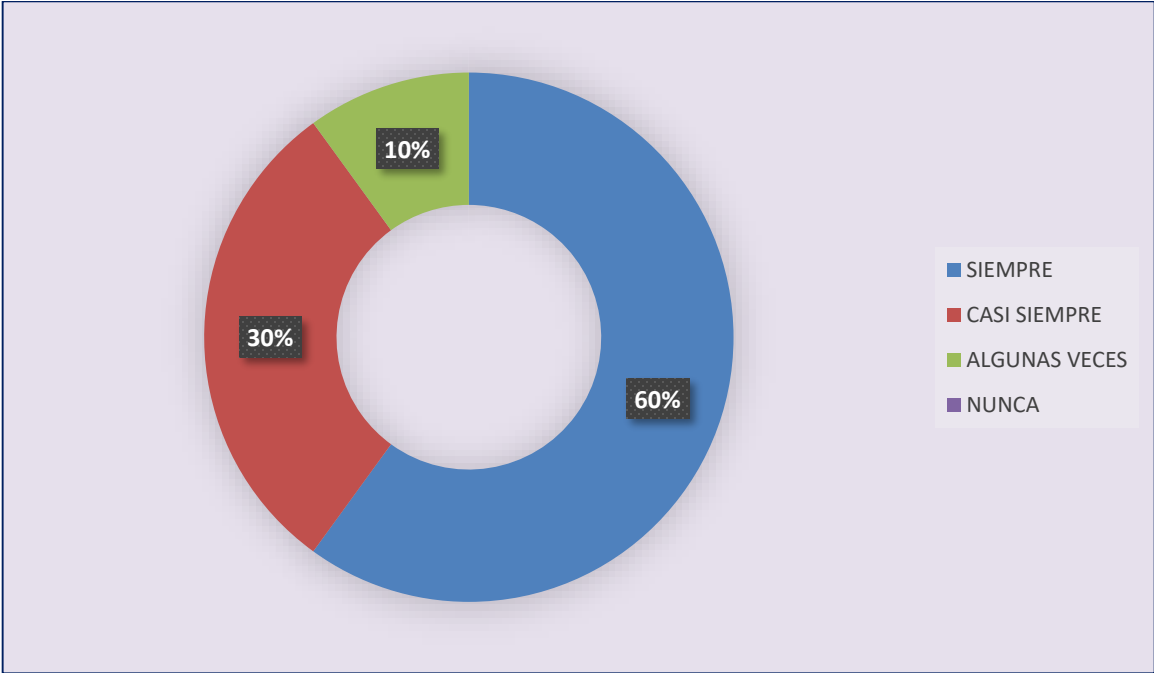
colaborador hacia la empresa, mientras hay un 10% que lo considera casi siempre y otro 10% en algunas veces.

Interpretación

En promedio hay 10 colaboradores que consideran que la comunicación formal si generaría la participación de los colaboradores hacia la empresa se puede inferir en base a la experiencia en campo que esta necesidad urge más por los analistas y asistentes.

2) ¿La correcta información fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?

Figura 10



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

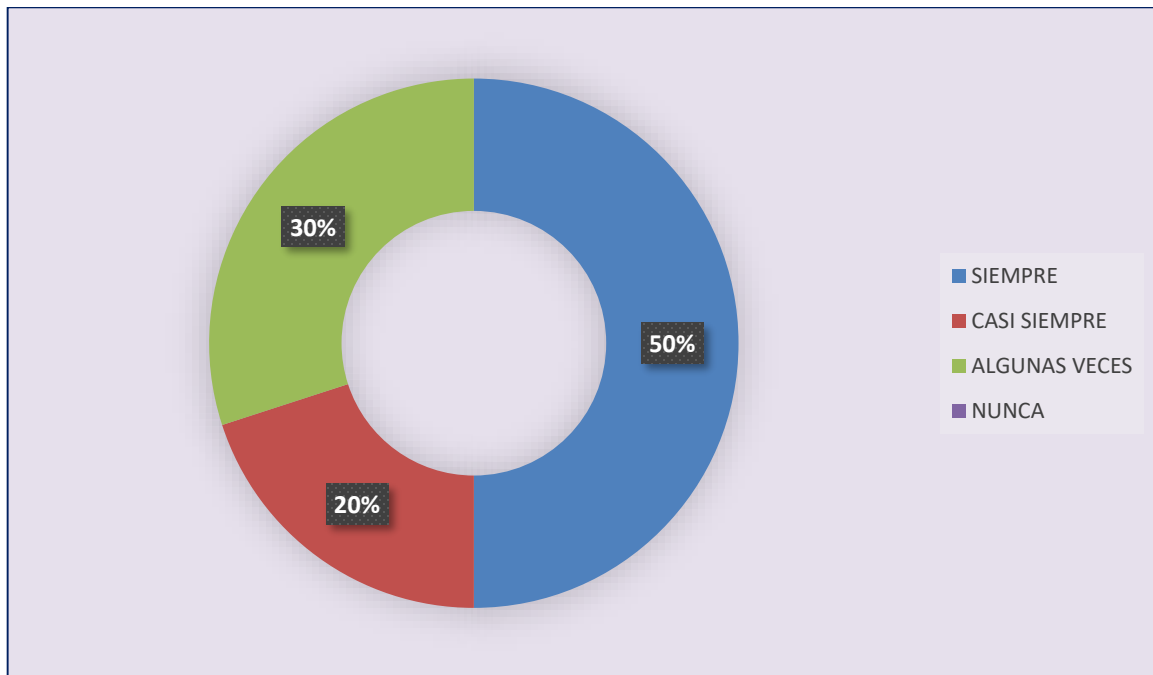
Del total de encuestados, hay un 60% que opina que la correcta información si fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa, un 10% opinas que algunas veces y un 30% casi siempre. Sin embargo, nadie califica como nunca.

Interpretación

Estos resultados nos muestran que la gran mayoría coincide que la correcta información es la clave para tener mejores relaciones en la empresa, mientras hay un grupo no tan menor que opina distinto, habría que detectar cuáles son los motivos que tienen para no pensar lo mismo. Es claro que una buena información genera confianza en los colaboradores, sobre todo ser transparente con las ideas, cuando una información es ambigua no genera empatía y se distorsiona la comunicación.

- 3) ¿Considera usted que los medios de comunicación formal que tiene el Banco de Crédito del Perú son eficientes?

Figura 11



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

Del total de encuestados, el 50% considera que los medios de comunicación formal que tiene el Banco de Crédito del Perú si son eficiente. Sin embargo, un 20% lo considera casi siempre, y el 30% algunas veces. Se deduce que el 50% que tiene la opinión de siempre, son la gran parte jóvenes que están constantemente activos a la

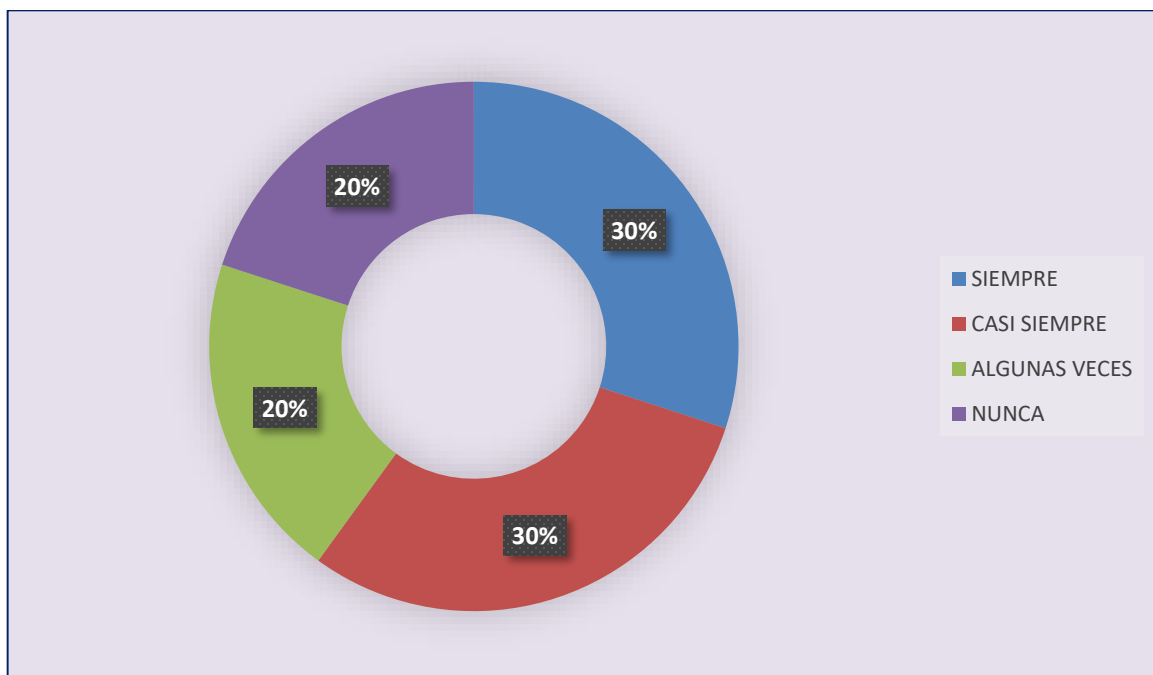
red social que tiene el banco. Recordemos que son tres canales formales: el correo, workplace y reuniones.

Interpretación

Como se mencionó anteriormente uno de los objetivos es integrar y motivar a los jefes y colaboradores, sucede que el 30% y 20% que opina lo contrario podrían ser colaboradores que no les gusta participar o estar activamente comunicándose con los demás, o tienen otro tipo de comunicación que les permite llegar de forma más rápida hacia el receptor.

- 4) ¿Considera usted que tiene facilidad para exponer sus ideas, inquietudes o sugerencias?

Figura 12



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

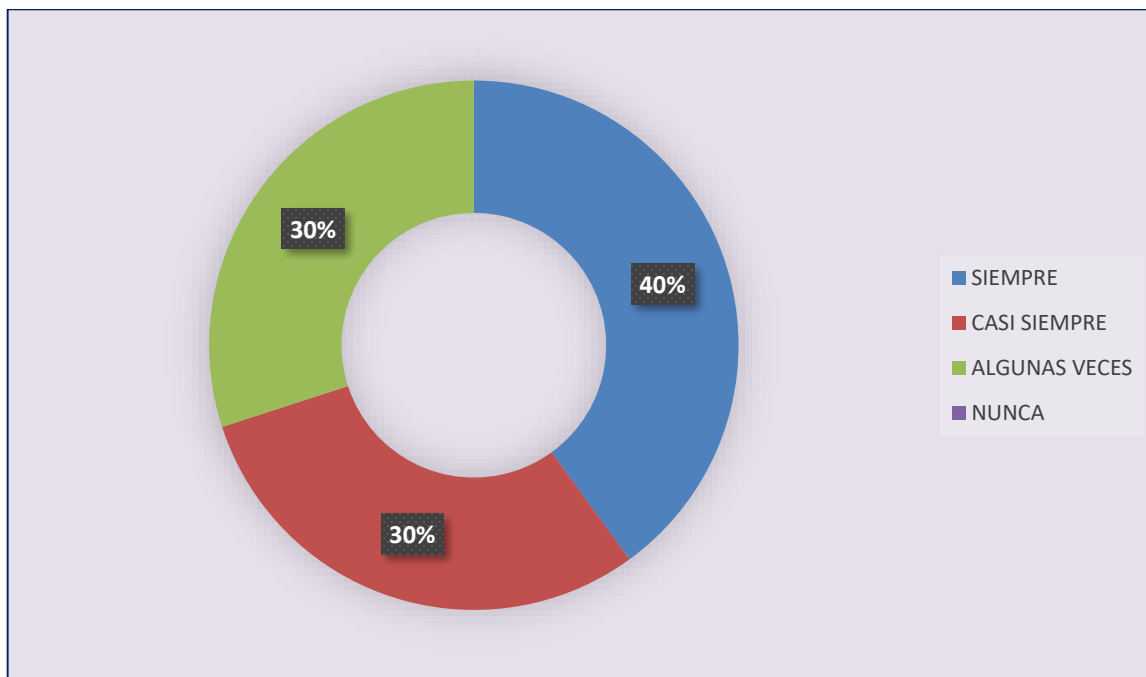
El presente gráfico presenta opiniones divididas, el 30% opina que siempre, otro 30% casi siempre, un 20% algunas veces y por último el 20% consideran que nunca tienen facilidad para exponer sus ideas, inquietudes o sugerencias.

Interpretación

Es preocupante, porque en una organización donde no sientas que tu opinión o ideas no son escuchadas es como trabajar robotizado. Por otro lado, es posible pensar que la falta de comunicación o el manejo de los canales formales por desconocimiento no permiten el mayor desempeño del colaborador para transmitir la información que desea compartir. Sin embargo, hay un 30% que si considera que tiene facilidad para expresar sus ideas. Esto nos permite reflexionar para mejorar el desempeño y sobre todo invitar al equipo a expresar lo que siente y retribuirlo con un feedback positivo.

5) ¿Conoce usted los objetivos que se plantean cada periodo en su área?

Figura 13



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

Del total de encuestados, hay un 40% que si conoce los objetivos que se plantean en su área, mientras un 30% casi siempre y otro 30% algunas veces.

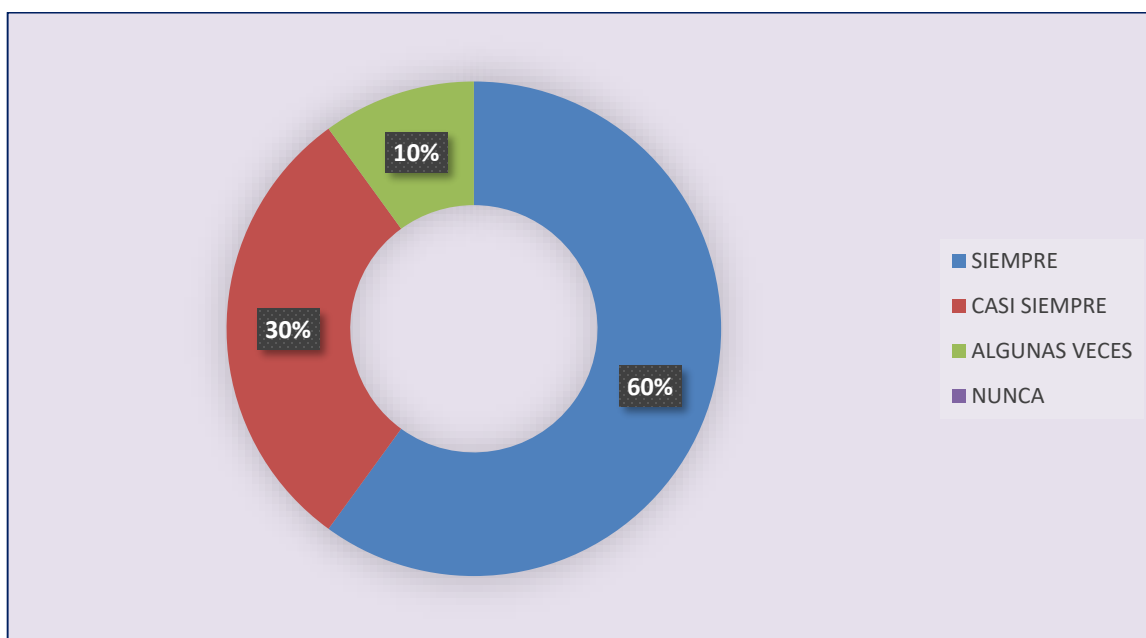
Interpretación

Los objetivos de cada proyecto tanto del banco como de cada Gerencia se comparten vía correo y también a través de la red social "workplace". Es posible que

muchos de los colaboradores que no conocen los objetivos, no abre ninguno de los canales formales del banco para revisar la información. Pero si hubiera una mejor comunicación, el que si visualizo los objetivos o cualquier información relevante podría compartir con el resto del equipo a través de los canales mencionados. Muy aparte es posible que este grupo mencionado no asista a las pizarras (reuniones).

6) ¿Una buena comunicación permite mejorar las actitudes de los colaboradores?

Figura 14



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

De un total de 16 encuestados, la gran mayoría con un 60% consideran que una buena comunicación permite mejorar las actitudes de los colaboradores, Un 30% casi siempre y un 10% algunas veces. En esta interrogante podemos inferir que la comunicación es la base y depende mucho del éxito que pueda alcanzar la organización.

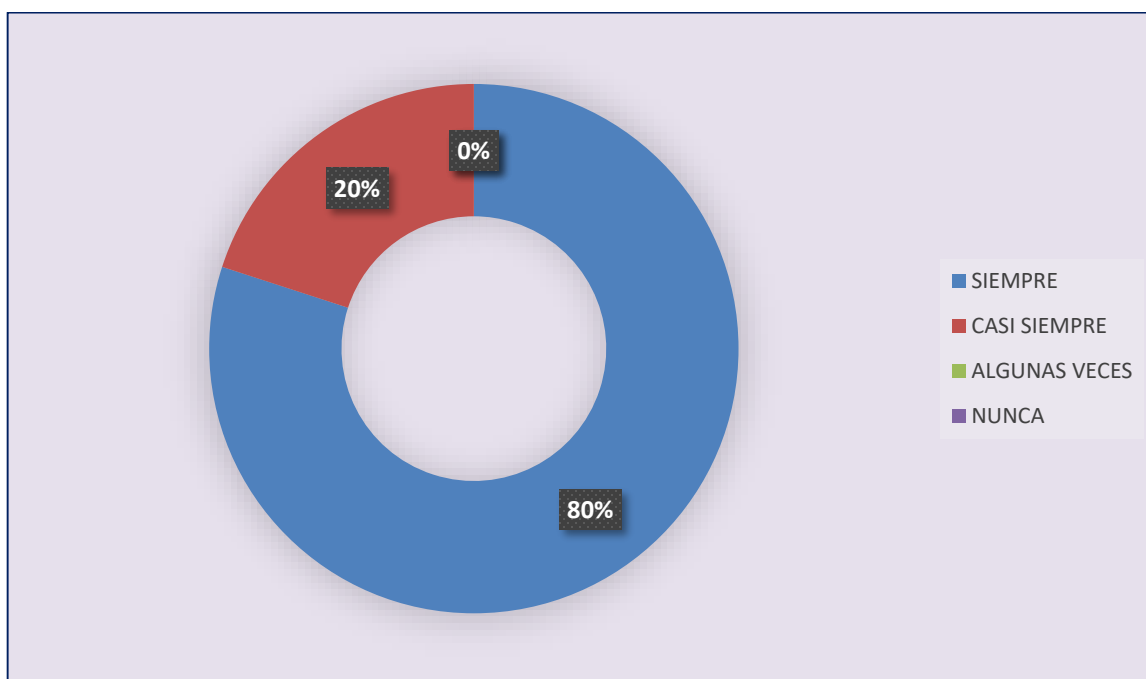
Interpretación

De la gráfica observamos que la comunicación si es muy importante para desempeñarnos mejor en una empresa. Claro que también se deberían tomar en cuenta otras competencias, pero sin comunicación no se podría lograr cualquier otra

habilidad blanda ni menos alguna competencia dura. El correcto uso de la comunicación formal puede permitir alcanzar un puesto superior al que uno desempeña actualmente y esto permite al colaborador tener un sentido de pertenencia en la organización.

7) ¿La comunicación organizacional propicia una buena coordinación dentro de la organización?

Figura 15



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

Es notable que el 80% está de acuerdo en que la comunicación organizacional propicia una buena coordinación dentro de la organización. Por otro lado, un 20% opina que casi siempre.

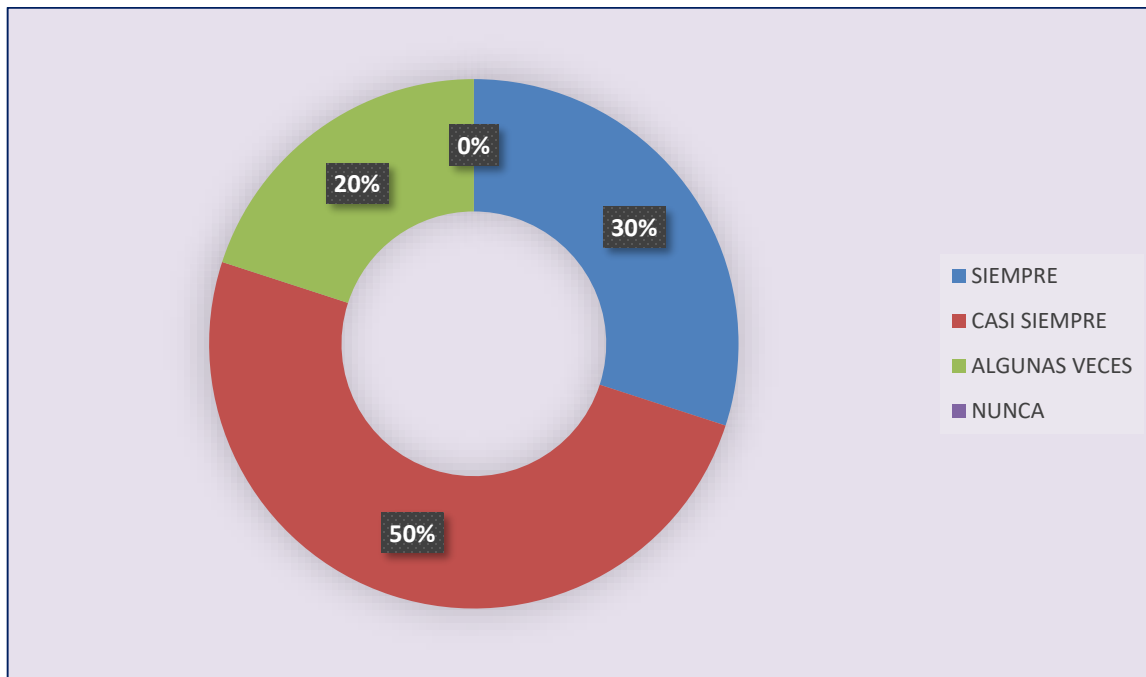
Interpretación

Con una correcta coordinación se pueden lograr muchas cosas positivas para una organización. Empezando por lograr los objetivos, pero antes de todo, la comunicación influye bastante debido a que hay que estar constantemente actualizados en el

desarrollo que va teniendo el banco. La comunicación organizacional juega una pieza clave para mejorar el desempeño de cada uno de los colaboradores.

8) ¿Utiliza usualmente los canales formales del banco para comunicarse?

Figura 16



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

Del total de encuestados, el 50% indica que casi siempre utiliza los canales formales del banco para comunicarse, un 20% algunas veces y un 30% siempre.

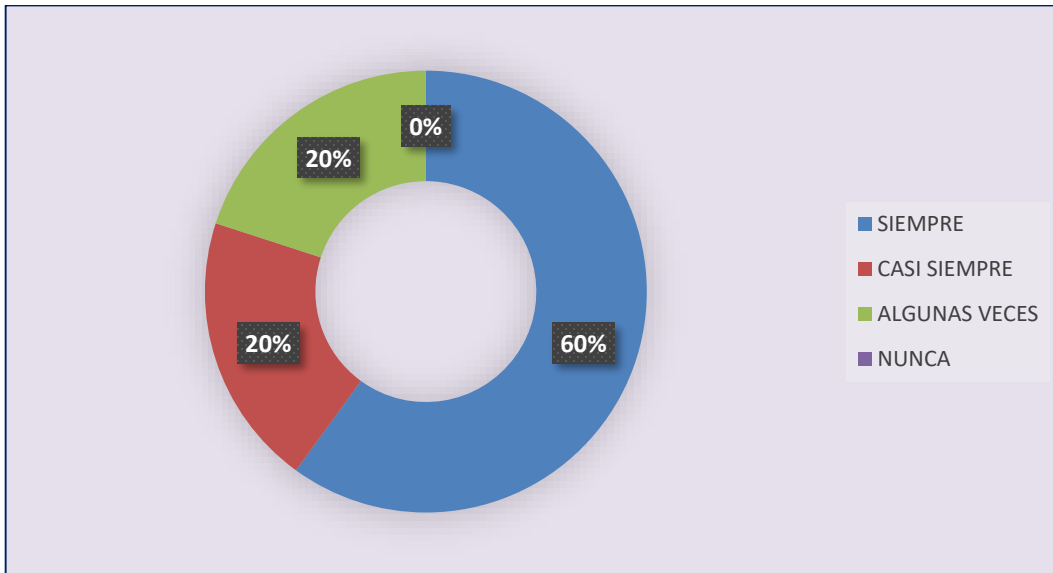
Interpretación

La gran mayoría no siempre utiliza los canales formales del BCP, esto seguramente se debe a la comunicación informal o a la falta de comunicación. Los canales formales del banco justamente buscan integrar y motivar a los colaboradores de las distintas áreas con el fin de trabajar en equipo y lograr el mejor desempeño de estos.

En toda organización hay personas que son resistentes al cambio, y el BCP no es la excepción, usar los canales formales ayuda a mejorar la comunicación con el compañero de trabajo y también es posible comunicarnos con otros compañeros de otras áreas. Los colaboradores deberían tomar conciencia de ello ya que vivimos en una era tecnológica.

9) ¿Considera que el workplace es eficiente para comunicarnos de una manera rápida?

Figura 17



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

El 60% del total encuestado, afirma que el workplace es el medio eficiente para comunicarse de manera más rápida, el 20% casi siempre y el otro 20% algunas veces.

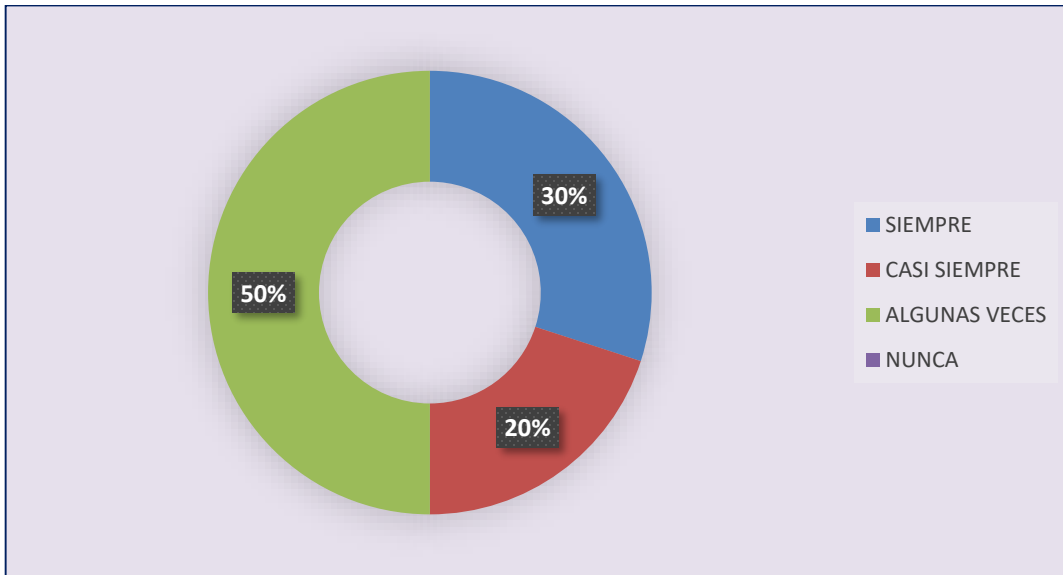
Interpretación

Todos los canales son importantes porque tienen un fin en común, permitir que el mensaje llegue hacia el destinatario. En el caso de las reuniones podemos lograr obtener una respuesta en el momento y sobre todo ver las expresiones, sentir si esa comunicación es sincera o todo lo contrario.

El workplace es una red que está de moda en el banco, todas las áreas publican, comparten, etc. Y es lo que se busca en la Gerencia de Gestión del Bienestar que copie lo bueno de otras áreas y empiece a interactuar con sus compañeros para compartir experiencia y porque no, ayudar a los que necesitan nuestro apoyo laboral.

10) ¿Mis compañeros de trabajo usan correctamente la comunicación formal del BCP?

Figura 18



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

La encuesta se realizó a 16 colaboradores que integran el equipo de Bienestar, del total, el 30% afirma que sus compañeros utilizan siempre correctamente la comunicación formal del BCP. Un 20% casi siempre y el otro 50% algunas veces.

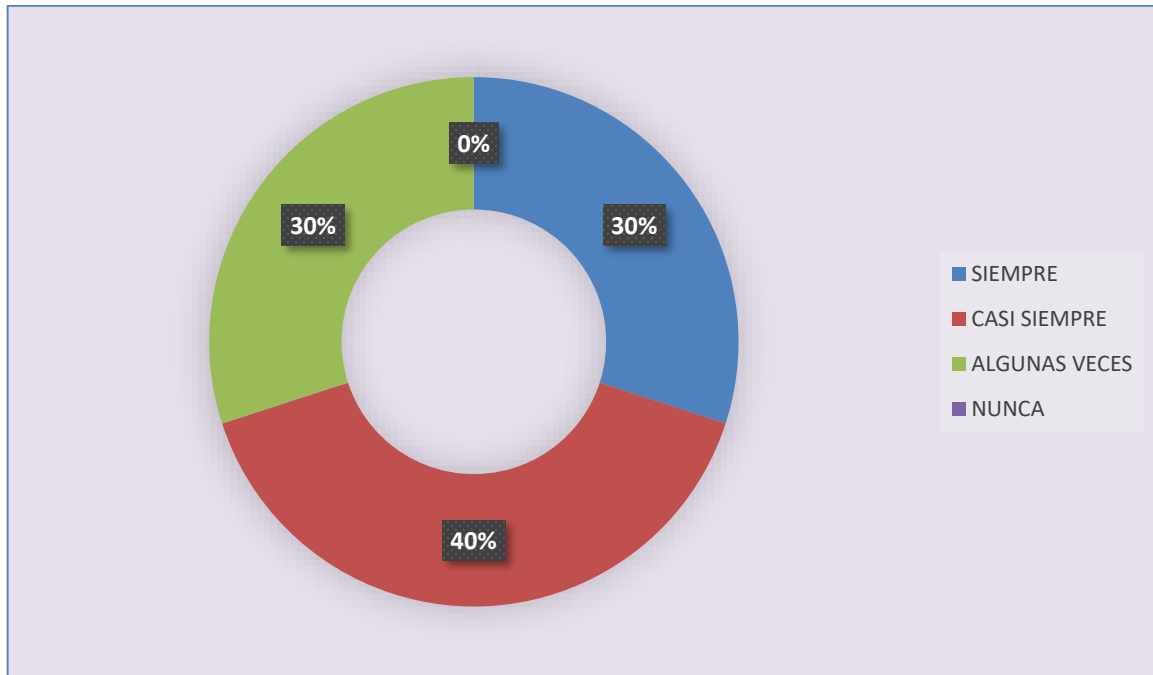
Interpretación

El utilizar correctamente la comunicación formal en la empresa permite que la información llegue al receptor o a varios compañeros de trabajo. En este caso vemos que maso menos el 70% no utiliza la comunicación formal como herramienta constantemente para comunicarse, surgen varias interrogantes entre ellas la falta de confianza, el no querer participar, el desconocimiento de cómo utilizar los canales formales, etc.

Desempeño laboral

11) ¿Considera que su desempeño laboral en la actualidad dentro de su gerencia es la mejor?

Figura 19



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

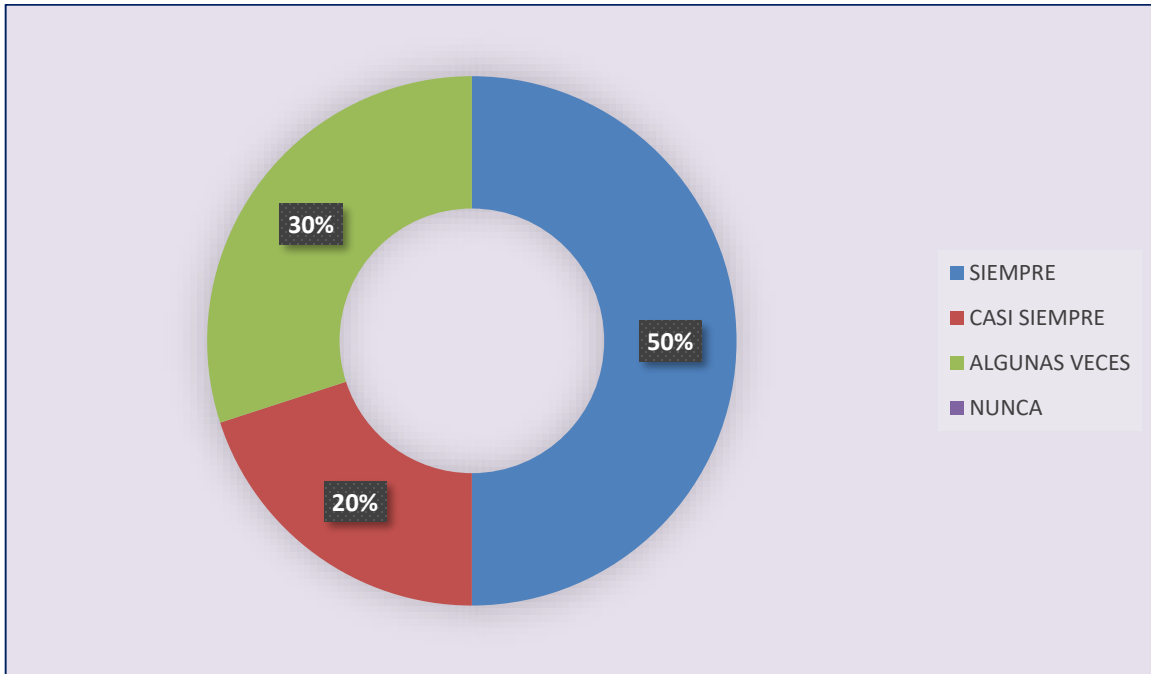
Claramente vemos en la gráfica que un 40% indica que casi siempre considera que su desempeño laboral en la actualidad dentro de su gerencia es la mejor. Un 30% piensa en que algunas veces y otro 30% piensa que siempre.

Interpretación

El desempeño laboral en una organización es fundamental para llegar a alcanzar los objetivos que se haya trazado la empresa. Que un personal no piense que su desempeño es la mejor, debería preocuparle a la empresa. Si no hay una buena comunicación y más aún, un correcto uso de los medios formales para hacer llegar la información hacia su jefe no existirá un buen desempeño en la organización.

12) ¿Cree usted que su comportamiento laboral puede mejorar la eficiencia de su gerencia?

Figura 20



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

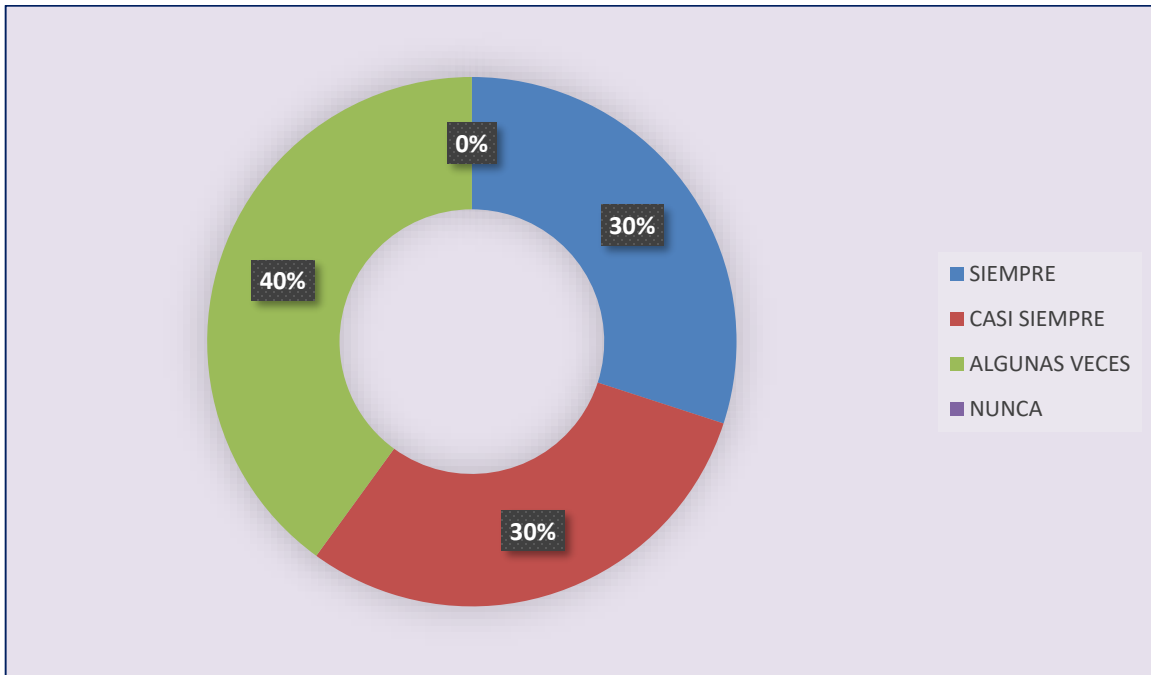
El 50% de los encuestados considera que su comportamiento laboral si puede mejorar la eficiencia de su gerencia. Mientras el 30% considera que algunas veces y un 20% casi siempre.

Interpretación

La mitad de los colaboradores sí piensan que su comportamiento puede mejorar la eficiencia de su gerencia. Lo que preocupa es que el otro 50% no piensa o siente lo mismo. Los factores que influyen pueden ser que no está motivado por su jefe. Seguramente por no tener una buena comunicación. Esto afecta claramente al desempeño que puede tener el colaborador dentro de su área de trabajo y posteriormente también influye en su vida personal.

13) ¿Siente que hay empatía de su gerente y jefe hacia los subordinados?

Figura 21



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

El 30% de los colaboradores encuestados afirman que siempre hay empatía de su gerente y jefe hacia los subordinados, mientras un 40% indica que algunas veces y otro 30% que casi siempre.

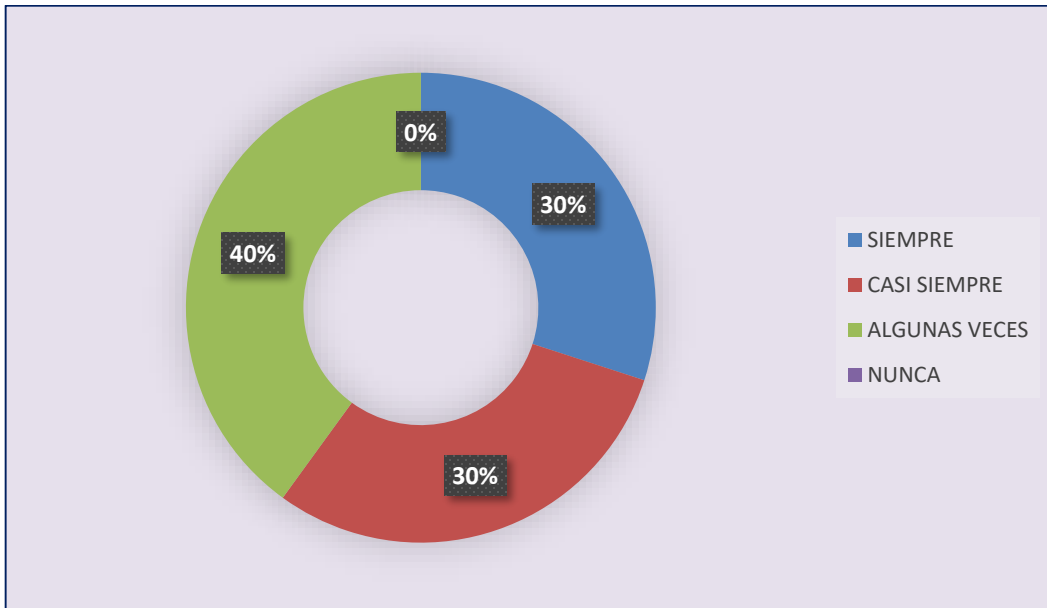
Interpretación

Del gráfico podemos deducir que no hay una buena relación entre los gerentes y jefes con los subordinados o que no hay una cercanía al menos para intercambiar información. Cuando hay una comunicación clara y este inspira confianza recién podremos hablar de una buena empatía entre el colaborador y su superior.

La comunicación es vital en una organización y los jefes deben asumir el rol de liderazgo para fomentar el mejor desempeño de su personal.

14) ¿Me encuentro satisfecho con la motivación que recibo de la empresa?

Figura 22



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

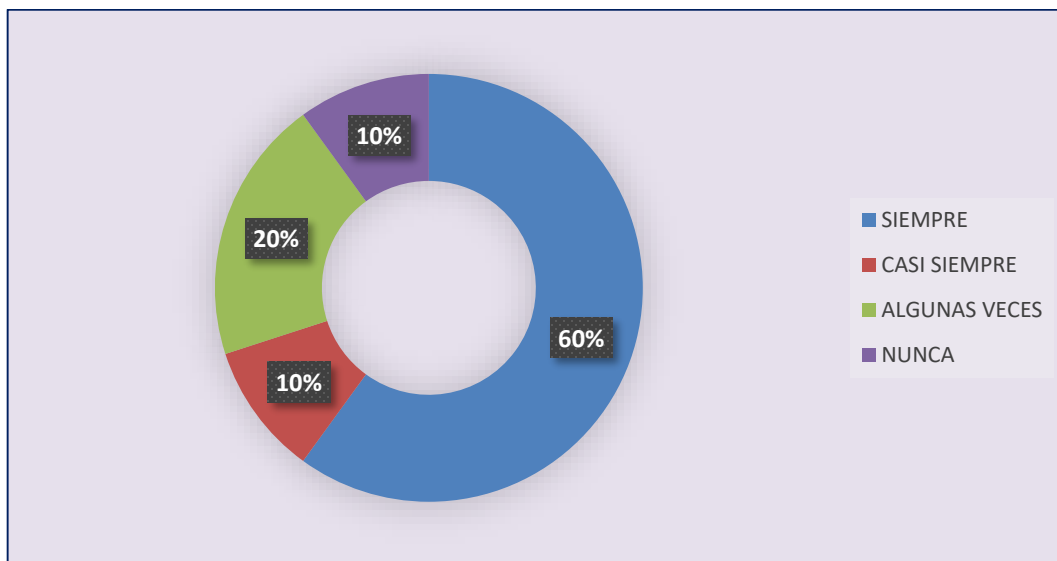
Del total de encuestados, nuevamente encontramos opiniones divididas, el 30% considera que siempre, otro 30% casi siempre y el 40% restante piensa que algunas veces.

Interpretación

La motivación es una de las dimensiones del desempeño laboral, según la gráfica podemos ver que no todo el personal se encuentra motivado. Si en una organización tan grande como lo es el BCP el personal no se encuentra motivado por ende no va a lograr los objetivos por más presupuesta que pueda tener para realizar sus actividades laborales. El reto está en trabajar en las personas para generar un beneficio común, donde gane la empresa y los colaboradores. Si un personal está motivado se pondrá la camiseta de la empresa y siempre tratará de hacer las cosas bien y tendrá aspiraciones de crecer en la organización.

15) ¿El desempeño laboral en mi puesto se debe a la correcta comunicación que pueda tener con mis superiores?

Figura 23



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

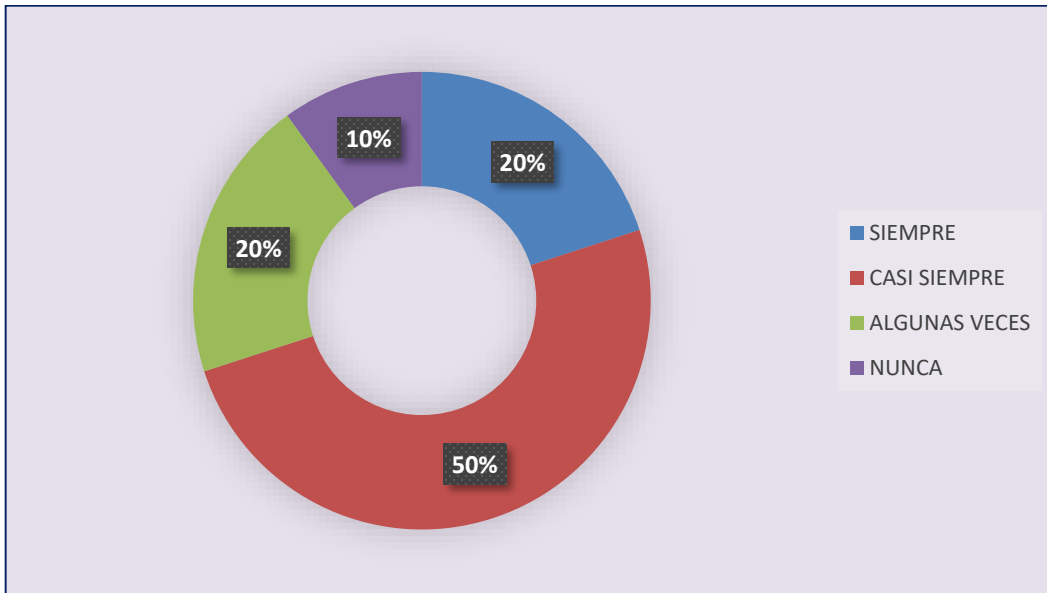
La encuesta se realizó a 16 colaboradores que integran la Gerencia de Gestión del Bienestar del BCP, del total, el 60% opina que el desempeño laboral en su puesto se debe a la correcta información que pueda tener con sus superiores. Un 20% opina que algunas veces, el 10% que casi siempre y otro 10% opina que nunca.

Interpretación

Aquí podemos ver que la comunicación vertical es fundamental, porque la gran mayoría considera que es muy importante para mejorar el rendimiento en su desempeño laboral. Una correcta información que vaya a cualquier dirección de la organización será tomada como un aporte y tendrá un valor significativo si se usa los canales formales del banco.

16) ¿Se siente usted participe de la toma de decisiones?

Figura 24



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

El 50% considera que casi siempre, un 20% piensa que siempre, el 20% algunas veces y por último el 10% restante piensa que nunca se siente participe de la toma de decisiones.

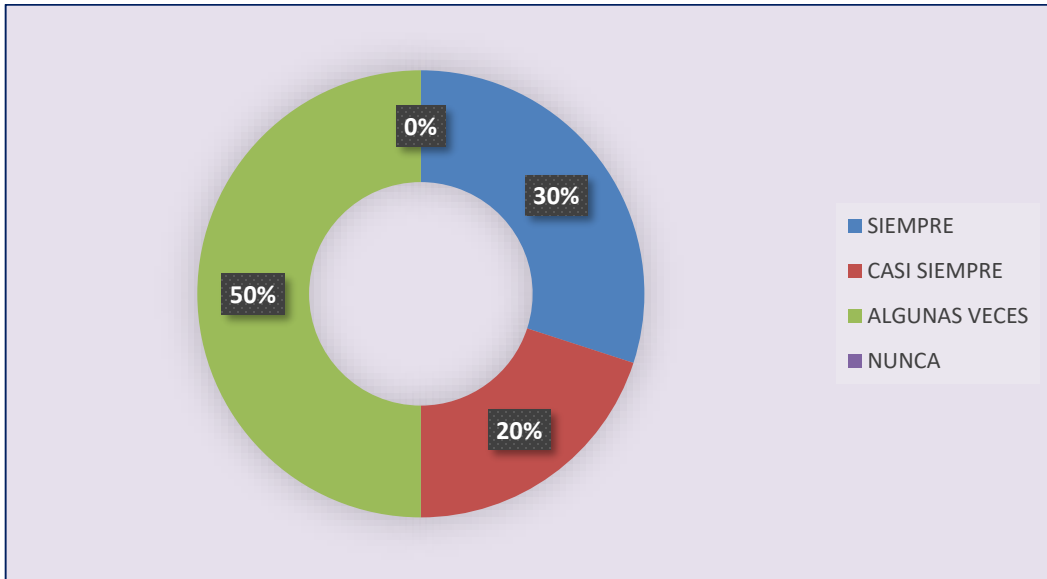
Interpretación

La toma de decisiones es fundamental, como bien se mencionó anteriormente, las decisiones que se tomen como área repercute en los más de 17000 colaboradores que tiene el banco. El participar en las decisiones del área a un colaborador le genera un valor incalculable ya que sentirá que su opinión o idea es un aporte como también sentir que es pieza fundamental para la empresa.

Estaos hablando de 16 colaboradores que no afirman sentirse participe del todo den la toma de decisiones, es un grupo grande y se debe a que no hay una buena comunicación formal y en vez de generar un buen desempeño en el colaborador lo está estresando o haciendo sentir que su opinión no importa.

17) ¿Me encuentro satisfecho con la información que me proporciona la empresa para desempeñarme mejor?

Figura 25



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

Del total de encuestados, el 50% algunas veces se siente satisfecho, un 30% siempre y el otro 20% casi siempre se encuentran satisfechos con la información que les proporciona la empresa para que se desempeñen mejor.

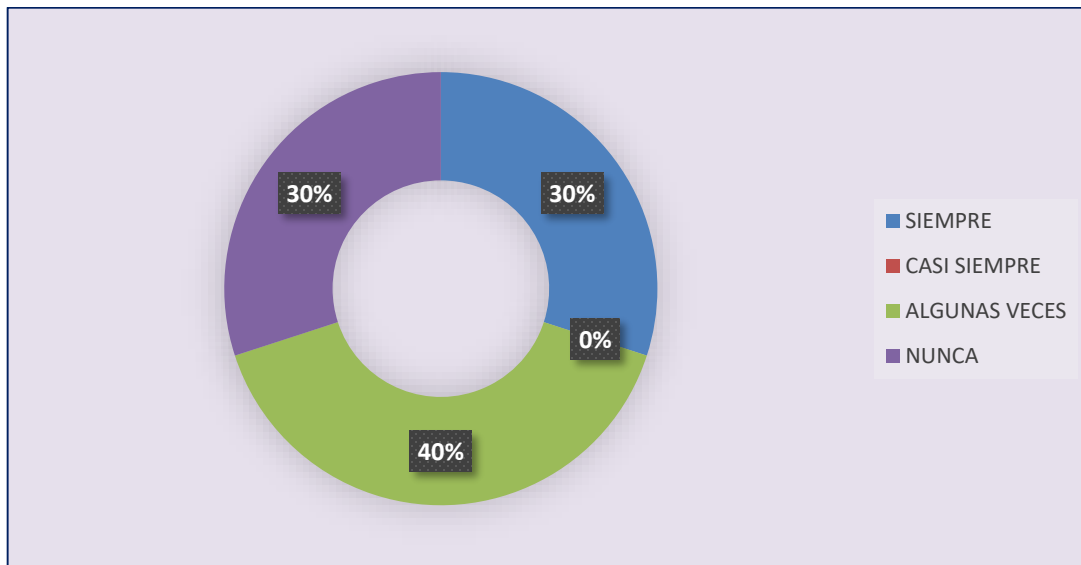
Interpretación

Podemos inferir que la información en la comunicación es muy relevante porque vamos a poder desempeñarnos mucho mejor en nuestro puesto de trabajo.

Un colaborador cuando siente que su empresa se preocupa por él y que le dan toda la información necesaria para poder cumplir con su rol asignado, su rendimiento será muy importante y provechoso para la empresa. Aportará nuevos conocimientos, hará consultas y sobre todo será empático con las demás personas.

18) ¿Brindan feedback de una manera precisa y oportuna?

Figura 26



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

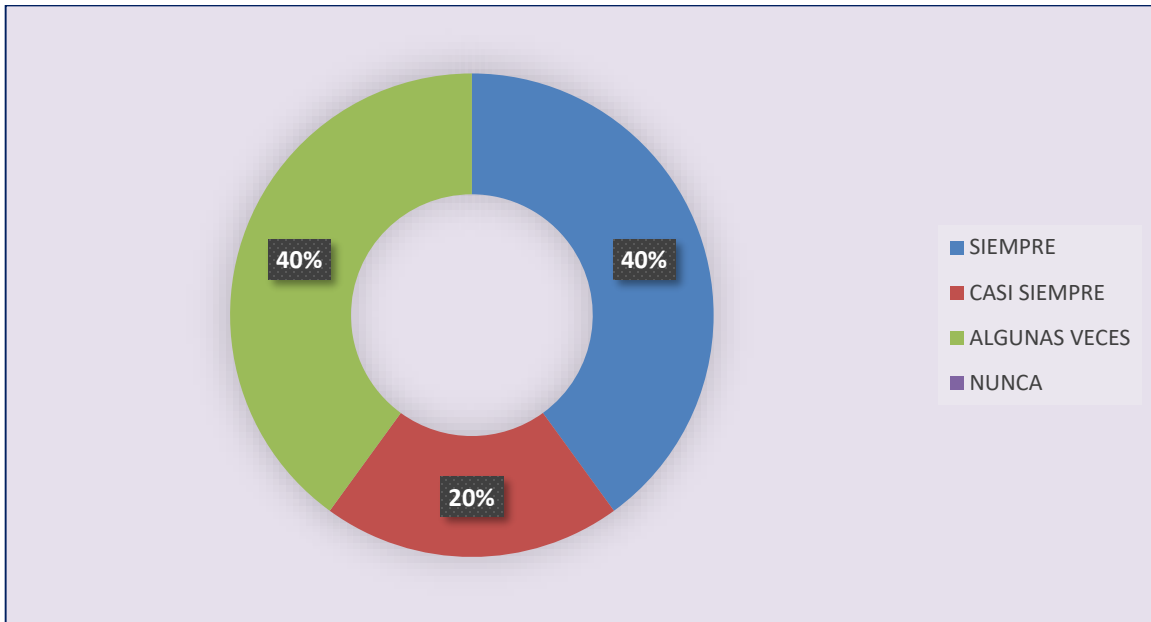
El 30% de los encuestados asegura que, si brindan feedback de una manera precisa y oportuna. Sin embargo, el 30% opina que nunca. Es complicado porque si no existe el feedback, este colaborador va a omitir varias consultas, sugerencias e ideas que podrían generar un cambio o bienestar a la empresa. No hay idea mala, por otro lado, hay otro 40% que opina algunas veces.

Interpretación

Los colaboradores deben sentarse a conversar por medio de una reunión y trabajar para mejorar la comunicación. Los motivos pueden ser diversos por el cual se dificulte llegar hacia el jefe con una buena comunicación, pero existen canales formales para poder hacerlo para ambos.

19) ¿Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias?

Figura 27



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

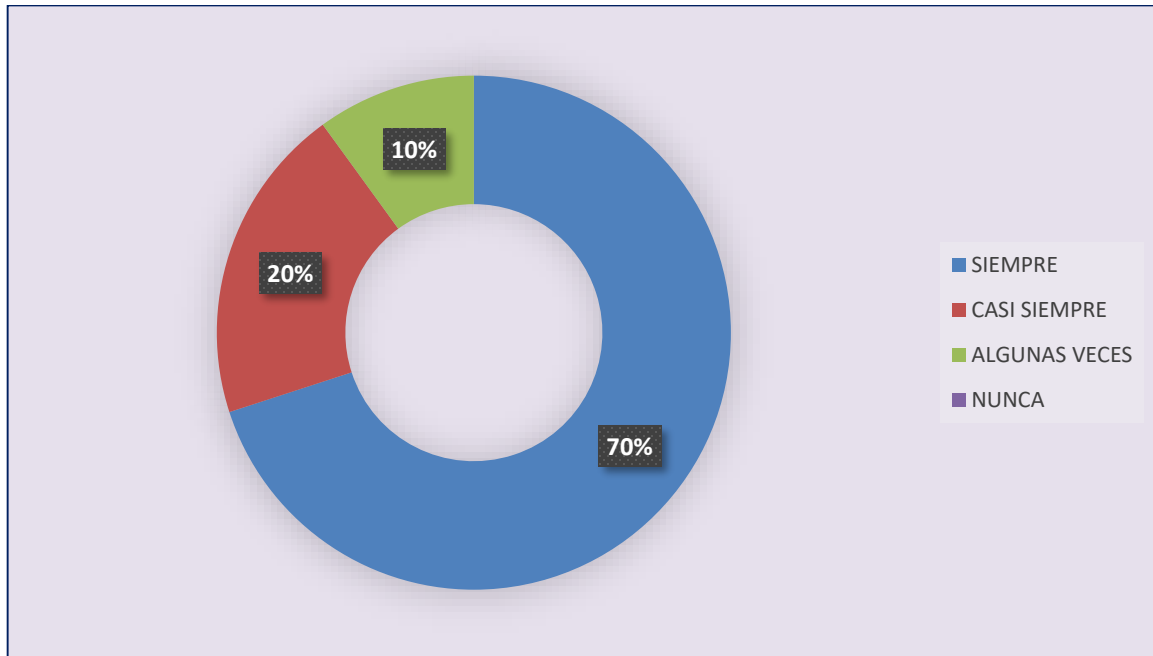
Del total de encuestados, el 40% indica que siempre existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias, mientras que otro 40% menciona que algunas veces y un 20% casi siempre.

Interpretación

La motivación que pueda tener un colaborador sin importar la jerarquía es fundamental para el buen desempeño dentro de la organización. Y se debe propiciar constantemente dentro del área de trabajo, la motivación es un indicador importante que parte de tener una buena comunicación con los demás y que se debe poner en práctica constantemente para mejorar en muchos aspectos.

20) ¿Cumplir con las tareas diarias permite el desarrollo del personal?

Figura 28



Fuente: (elaboración propia)

Análisis

En las encuestas participaron 16 integrantes del equipo de Gestión del Bienestar, cuyos resultados obtenidos fueron: 70% opina que siempre cumplir con las tareas diarias permite el desarrollo del personal, un 10% opina que algunas veces y el 20% casi siempre.

Interpretación

Esta pregunta es donde podemos observar la mayor parte de porcentaje a favor con un 70% donde casi todos los colaboradores están de acuerdo con la interrogante.

El desarrollo del personal se logra en el día a día ya que estamos en constante aprendizaje, estas tareas no solo son individuales, en muchos casos son grupales y también está influenciado la buena comunicación formal que puedan tener a través de los canales formales.

3.2.1. Consolidado de respuestas – Comunicación formal

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Comunicación formal	Afectiva-colaborativa	Participación	1, 4, 8, 9,10
	Informativa	Uso de medios de comunicación	2, 3, 6,7
	Estratégica	Conocimiento de la misión, visión y valores	5

Respuestas	Porcentaje
Siempre	52%
Casi siempre	26%
Algunas veces	20%
Nunca	2%
Total	100%

Interpretación: Se elaboró un consolidado de todas las respuestas obtenidas de cada dimensión evaluada y se obtuvo que un 78% de los colaboradores considera que la comunicación formal es relevante dentro de la organización para poder mejorar. Por otro lado, hay un 22% que opina o piensa lo contrario.

3.2.2. Consolidado de respuestas – Desempeño laboral

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Desempeño laboral	Liderazgo y trabajo en equipo	Relación laboral	12, 13, 15, 18, 19
	Motivación	Compromiso y cooperación	14,16
	Formación y desarrollo personal	Cumplimiento de tareas	11, 17,20

Respuestas	Porcentaje
Siempre	39%
Casi siempre	24%
Algunas veces	32%
Nunca	5%
Total	100%

Interpretación: El 63% del total de colaboradores encuestados considera que su desempeño laboral en la actualidad no es la mejor, por lo que es necesario mejorar en la comunicación formal para optimizar dicho desempeño. Por otro lado, el 37% opina o piensa lo contrario.

CONCLUSIONES

1. Los colaboradores de la Gerencia de Gestión del Bienestar se sienten fastidiados cuando la información circula y llega a ellos a través de rumores, esto afecta directamente a su desempeño laboral, desarrollo en la empresa, su nivel de confianza y empatía.
2. Los colaboradores desconocen las políticas de perfil e interacción y uso del workplace, es por ello, que se limitan a utilizar esta herramienta que les permitiría estar mejor comunicados entre una misma gerencia y otras dentro del Banco de Crédito del Perú.
3. Los factores motivacionales como el feedback positivo y constructivo no se vienen practicando en la Gerencia de Gestión del Bienestar, debido a la falta de confianza y poca participación en la toma de decisiones cuando se realizan las reuniones.
4. El desconocimiento de la misión, visión y principios culturales influye a que los colaboradores no tengan sentido de pertenencia en su organización. Esto se debe a que la inducción para los nuevos colaboradores que están ingresando al Banco de Crédito del Perú se viene realizando después de los tres primeros meses.
5. La comunicación formal es fundamental para estar activamente informados, y es a través de sus canales, donde los colaboradores de la Gerencia de Gestión del Bienestar van a poder expresar sus ideas, inquietudes o sugerencias.
6. La comunicación formal debe ser un proceso de intercambio dinámico y permanente de información entre los miembros de la Gerencia de Gestión del Bienestar. Se trata de involucrar en lugar de imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes para lograr los objetivos de la organización.
7. Las relaciones interpersonales del modelo promoverán la motivación e integración de los colaboradores y se obtendrá como resultado la identidad corporativa.

8. El 78% de los colaboradores consideran que una buena comunicación formal dentro de la organización sería relevante debido a que permite mejorar el desempeño laboral, mientras que el 22% restante opina o piensa lo contrario.
9. Del total de colaboradores encuestados, el 63% considera que en la actualidad su desempeño laboral no es la mejor y esto debido a que no tienen comunicación constante con sus compañeros y la falta de motivación que afecta con el cumplimiento de sus tareas. Mientras que el 37% de los colaboradores opina lo contrario.

RECOMENDACIONES

1. Poner en práctica el modelo propuesto para mejorar la comunicación formal en las reuniones, por correo y al momento de utilizar el workplace, de esta forma ir minimizando el rumor al momento de comunicarnos para que el mensaje sea claro, entendible y efectivo.
2. Pedir al área de Comunicación Interna (Marketing), la activación de talleres virtuales sobre las políticas de perfil e interacción y uso del workplace, para que todos los colaboradores, sean activos o nuevos, conozcan cual es el uso correcto y finalidad de esta herramienta.
3. Las reuniones deben ser preparadas y convocadas todos los meses por dos miembros del equipo previa aprobación de la Gerente con respecto a la fecha. Este equipo debe estar conformado por un Gerente o Subgerente y un analista, asistente o practicante. De esta forma la comunicación se fortalece y se genera un vínculo de confianza, participación y compromiso a través del feedback positivo o correctivo.
4. Proponer a la Gerente de Gestión del Bienestar que todos los colaboradores nuevos y antiguos, como parte de su proceso de inducción y de poner en práctica la misión, visión y principios culturales, asistan todo un día como apoyo a una agencia cercana para vivir la nueva experiencia cultural que está atravesando el banco en la actualidad.
5. Todos deben asumir el rol de líder y compartir constantemente información, ideas, sugerencias y felicitación para que la participación sea dinámica y constantemente proactiva a través de los canales formales del BCP.
6. Los colaboradores con mayor experiencia y conocimiento deben ser los que fomenten la participación y comunicación constante de los demás colaboradores a través de los canales formales.
7. Para mantener la identidad corporativa sería importante solicitar una capacitación en comunicación y trabajo en equipo para seguir fortaleciendo las relaciones interpersonales.

8. Implementar el modelo de comunicación formal en el manual de funciones con el fin de fomentar la participación de todo el equipo a través de los canales formales del banco.
9. La gerente de Bienestar debería fortalecer la comunicación formal del equipo; a través de distintas actividades de integración que busquen motivar e incentivar la participación de todos los colaboradores, ya que existe el presupuesto necesario que se aprueba a inicio de año.

BIBLIOGRAFÍA

- Balarezo, B. (2014). "La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive". Tesis, Tungurahua, Ambato. Recuperado el 15 de enero de Enero de 2019, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Berceruelo, B. (2011). Comunicación Interna en la empresa.
- Berlo, D. K. (1984). El proceso de la comunicación. Mexico: El Ateneo. Recuperado el enero de 2019
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Chiavenato, I. (2011). Introducción a la teoría general de la administración.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo.
- Elorriaga, G. (25 de Agosto de 2018). EAE Business School Harvard Deusto. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>
- ESAN. (16 de Julio de 2018). CONEXIONESAN. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/07/como-realizar-una-gestion-transversal-de-la-comunicacion-interna/>
- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional.
- Gonzales, M. (2014). Estrés y Desempeño Laboral.
- Griffin & Morhead, 2010. (s.f.). Comportamiento organizacional - Gestión de personas y organizaciones. 250. México.
- Habermas, J. (1998). Teoría de la acción comunicativa.

- ISO & IAF, 2005. (s.f.). ISO. Obtenido de <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209004-2000%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- Ludlow, R., & Panton, F. (1997). La esencia de la comunicación.
- Manzano, H. (2017). La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador agencias Puno y Juliaca-2016. Tesis, Puno. Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4840/Manzano_Chura_Hilda_Beatriz.pdf?sequence=1
- Miller, G. (1998). Lenguaje y comunicación. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Morhead, G. &. (2010). Comportamiento organizacional. México: Cengage Learning.
- Pastor, A. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017. Tesis, Lima, Lima. Recuperado el 25 de Enero de 2019, de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf
- Robbins, A. (1996). Personal Power Classic.
- Robbins, S. P. (1999). Comportamiento Organizacional.
- Schramm, W. (1964). Medios de comunicación y desarrollo nacional.
- Torres, J. (02 de octubre de 2012). Endomarketing y comunicación en evolución. Obtenido de JTORRES CONSULTORES:

<https://jtorresconsultores.wordpress.com/2012/10/02/las-3-dimensiones-de-la-comunicacion-organizacional-hoy/>

- Trani, J. (2015). La comunicación interna una herramienta al servicio de las organizaciones. Tesis del Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, Barcelona. Recuperado el 25 de Enero de 2019, de https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1085723
- Umaña, A. (2015). Comunicación interna y satisfacción laboral. Tesis de Grado, Quetzaltenango. Recuperado el 25 de Enero de 2019, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Una%F1a-Angela.pdf>
- Universidad Internacional de Valencia. (21 de 03 de 2018). Universidad Internacional de Valencia. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/cinco-ventajas-de-las-competencias-transversales/>
- Untiveros, D. (2017). La evolución de la comunicación interna. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 25 de Enero de 2019, de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9777/UNTIVEROS_ROMERO_LA_EVOLUCION_DE_LA_COMUNICACION_INTERNA_CASO_LIDERMAN.pdf?sequence=1
- USAL. (2018). Universidad del Salvador. Obtenido de campus Virtual - Programa de educación a distancia: <https://campus.usal.edu.ar/mod/book/view.php?id=25464&chapterid=11403>

ANEXOS

Encuesta



Esta encuesta se realiza con el objetivo de conocer “como la deficiencia en la comunicación formal afecta el desempeño laboral en la Gerencia de Bienestar en el Banco de Crédito del Perú”. Por lo que agradeceré responder las siguientes preguntas:

Edad: _____

Sexo: _____

Estado civil: _____

Departamento: _____

Instrucciones: Marque con una (X) la casilla que describa su situación actual sea sincero(a) al contestar. Los datos recogidos son estrictamente confidenciales.

N°	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	¿Considera que la comunicación formal generaría la participación y el compromiso del colaborador hacia la empresa?				
2	¿La correcta información fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?				
3	¿Considera usted que los medios de comunicación formal que tiene el Banco de Crédito del Perú son eficientes?				
4	¿Considera usted que tiene facilidad para exponer sus ideas, inquietudes o sugerencias?				
5	¿Conoce usted los objetivos que se plantean cada periodo en su área?				
6	¿Una buena comunicación permite mejorar las actitudes de los colaboradores?				
7	La comunicación organizacional propicia una buena coordinación dentro de la organización.				
8	¿Utiliza usualmente los canales formales del banco para comunicarse?				

9	¿Considera que el workplace es eficiente para comunicarnos de una manera rápida?				
10	¿Mis compañeros de trabajo usan correctamente la comunicación formal del BCP?				
11	¿Considera que su desempeño laboral en la actualidad dentro de su gerencia es la mejor?				
12	¿Cree usted que su comportamiento laboral puede mejorar la eficiencia de su gerencia?				
13	¿Siente que hay empatía de su gerente y jefe hacia los subordinados?				
14	¿Me encuentro satisfecho con la motivación que recibo de la empresa?				
15	¿El desempeño laboral en mi puesto se debe a la correcta comunicación que pueda tener con mis superiores?				
16	¿Se siente usted participe de la toma de decisiones?				
17	¿Me encuentro satisfecho con la información que me proporciona la empresa para desempeñarme mejor?				
18	¿Brindan feedback de una manera precisa y oportuna?				
19	¿Existe motivación para un buen desempeño en las labores diarias?				
20	¿Cumplir con las tareas diarias permite el desarrollo del personal?				

Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Variables
<p><u>Problema General</u> ¿Existe deficiencia en la comunicación formal que afecta el desempeño laboral en la Gerencia de Bienestar en el Banco de Crédito del Perú?</p> <p><u>Problemas Específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La información a través del rumor afecta en el desempeño laboral en la Gerencia de Gestión del Bienestar del Banco de Crédito del Perú? • ¿La falta de empatía del personal afecta el desempeño laboral en la Gerencia de Gestión del Bienestar del Banco de Crédito del Perú? 	<p><u>Objetivo General</u> Diseñar un modelo de comunicación formal para mejorar el desempeño laboral en la Gerencia de Gestión del Bienestar del Banco de Crédito del Perú.</p> <p><u>Objetivos Específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los canales de comunicación formal para que la información sea eficiente y eficaz. • Motivar e integrar a los colaboradores para promover la participación en la toma de decisiones. 	<p><u>Variables de estudio</u></p> <p>Variable</p> <p>Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación formal <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de los medios de comunicación adecuados • Participación • Conocimientos de la misión, visión y valores <p>Variable Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desempeño laboral <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación laboral • Compromiso y cooperación • Cumplimiento de tareas

Organigrama del Banco de Crédito del Perú

