

UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO



**“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESARROLLO DEL TALENTO
HUMANO EN LA EMPRESA MARKET PLAZA LUCY S.R.L EN LA CIUDAD DE
HUARAZ; 2019”**

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

Autora:

Bach. Gina Delicia Bazán Cuentas

Asesor: Dr. Jorge Luis Tandaypan Salazar

HUARAZ, PERÚ, 2021

FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, CONDUCENTES A OPTAR TÍTULOS PROFESIONALES Y GRADOS ACADÉMICOS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

1. Datos del autor:

Apellidos y Nombres: _____

Código de alumno: _____ Teléfono: _____

E-mail: _____ D.N.I. n°: _____

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Tipo de trabajo de investigación:

- | | |
|--|------------------------------------|
| Tesis | Trabajo de Suficiencia Profesional |
| Trabajo Académico | Trabajo de Investigación |
| Tesinas (presentadas antes de la publicación de la Nueva Ley Universitaria 30220 – 2014) | |

3. Título Profesional o Grado obtenido:

4. Título del trabajo de investigación:

5. Facultad de: _____

6. Escuela, Carrera o Programa: _____

7. Asesor:

Apellidos y nombres _____ D.N.I n°: _____

E-mail: _____ ID ORCID: _____

8. Estilo de Citas: _____

9. Tipo de acceso al Documento:

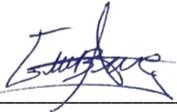
- Acceso público* al contenido completo. Acceso restringido** al contenido completo

Si el autor eligió el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo una licencia no exclusiva, para que se pueda hacer arreglos de forma en la obra y difundirlo en el Repositorio Institucional, respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso de que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

10. Originalidad del archivo digital

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.



Firma del autor

11. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para las investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica.



El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Recolector Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".

12. Para ser llenado por la Dirección del Repositorio Institucional

Fecha de recepción del documento por el Repositorio Institucional:

Huaraz,

Firma: 
Varillas Wilium Eduardo
Asistente en Informática y Sistemas
- UNASAM -



***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

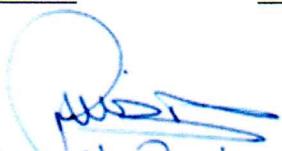
Siendo las 10:00 horas del día lunes veintidós (22) de febrero del año dos mil veintiuno se reunieron mediante la plataforma Microsoft teams, el jurado designado mediante Resolución de Consejo de Facultad-Decano N° 014-2021-UNASAM-FAT de fecha 29 de enero del 2021, integrado por: Mag. Guillermo Napoleón Peláez Díaz (presidente); Dr. Lorenzo Valderrama Plasencia (secretario) y el Dr. Edwin Hernán Ramírez Asís (Vocal), para calificar la sustentación del informe final de tesis: LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MARKET PLAZA LUCY S.R.L. EN LA CIUDAD DE HUARAZ 2019 presentado por la Bachiller **Gina Delicia Bazán Cuentas**, de la Carrera Profesional de Administración. El presidente del jurado establece que el bachiller tiene veinte (20) minutos para sustentar su proyecto de tesis a exposición y luego pasar a la ronda de preguntas.

Después de haber escuchado la sustentación y las respuestas a las preguntas formuladas, lo declararan Aprobada con el calificativo de Dieciséis (16), estando en condiciones de obtener el título profesional de Licenciado en Administración.

Siendo las 11:10 horas del mismo día, se dio por concluida la sustentación, firmando para constancia los miembros del jurado.


Guillermo N. Peláez Díaz
Presidente


Lorenzo R. Valderrama Plasencia
Secretario

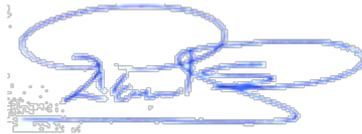

Edwin H. Ramirez Asis
Vocal

Miembros de los Jurados:



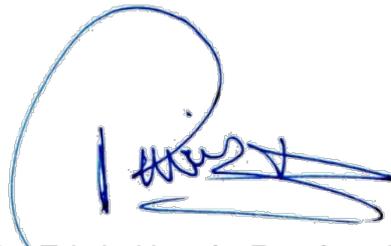
Mag. Guillermo Napoleón Peláez Díaz

Presidente



Dr. Lorenzo Rafael Valderrama Plasencia

Secretario



Dr. Edwin Hernán Ramírez Asís

Vocal

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios por todos los días de vida, a mí madre y hermano por el gran apoyo incondicional en mi preparación profesional y por último a todos los docentes por cada una de sus enseñanzas.

INDICE

	Pág.
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. HIPÓTESIS	7
2.1. Hipótesis general.....	7
2.2. Hipótesis específica.....	7
2.3. Variables.....	7
2.4. Operacionalización de Variables	8
3. MARCO TEÓRICO	10
3.1. Antecedentes de la Investigación	10
3.2. Bases Teóricas	12
3.2.1. La Comunicación Interna.....	12
3.2.2. El proceso de comunicación.....	13
3.2.3. Dirección de la Comunicación Interna.....	14
3.2.4. Comunicación interpersonal	15
3.2.5. Canal de comunicación.....	18
3.2.6. Comunicación Organizacional	18
3.2.7. Redes formales de grupos pequeños.....	19
3.2.8. Los rumores.....	20
3.2.9. Comunicaciones electrónicas	20
3.2.10. Correo electrónico.....	21
3.2.11. Mensajes instantáneos y mensajes de texto.....	21
3.2.12. Redes Sociales	21
3.2.13. La comunicación interna en la empresa.....	22
3.2.14. Desarrollo del talento humano	23
3.2.15. Capacitación	23
3.2.16. Aprendizaje mediante la práctica.....	24
3.2.17. Productividad	24
3.2.18. Personal Capacitado.....	25
3.2.19. Eficacia.....	25
3.2.20. Desarrollo de la carrera profesional.....	25
3.2.21. Rendimiento.....	26
3.2.22. Asesoría Profesional	26
3.2.23. Oportunidades de Crecimiento	27

3.2.24. Plan de vida	27
3.2.25. Formación y evaluación del desempeño	27
3.2.26. Proceso de formación.....	28
3.2.27. Planes de carrera.....	28
3.2.28. Evaluación del desempeño.....	28
3.2.29. Recompensar a las personas	30
3.2.30. Remuneración	30
3.2.31. Programas de incentivos	31
3.2.32. Desarrollo de las personas	32
3.2.33. Formación laboral.....	32
3.2.34. Rol de la motivación	33
3.2.35. Retener a las personas	33
3.2.36. Relaciones con los empleados.....	34
3.2.37. Seguridad en el trabajo	34
3.2.38. Higiene	35
3.2.39. Calidad de vida en el trabajo	35
3.3. Definición de Términos	36
4. MATERIALES Y MÉTODOS	39
4.1. Tipo de estudio.....	39
4.2. Diseño de la investigación.....	39
4.3. Población.....	39
4.4. Unidad de análisis y muestra	40
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	40
4.6. Análisis estadístico e interpretación de datos.....	40
5. RESULTADOS.....	41
6. DISCUSIÓN	54
7. CONCLUSIONES.....	59
8. RECOMENDACIONES.....	61
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
10. ANEXOS.....	67

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo principal analizar la manera como la comunicación interna influye en el desarrollo del talento humano en la empresa “Market Plaza Lucy S.R.L en la ciudad de Huaraz; 2019”, en el cual se investigó a una población conformada por 49 trabajadores, el tipo de estudio fue explicativo, el diseño de la investigación fue transeccional, no experimental y como técnica para el recojo de información se recurrió a la encuesta con su instrumento el cuestionario, basado en una escala de Likert, validada según el juicio de expertos.

El análisis de los resultados permitió concluir que la comunicación interna tiene asociación positiva en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L en la ciudad de Huaraz; 2019”. Los resultados arrojados a través de Rho Spearman permitieron determinar que hay un grado de relación moderada entre las variables de estudio.

Palabras clave: Comunicación, Talento, Mensaje, Capacitación.

ABSTRACT

The main objective of this work was to analyze the way in which internal communication influences the development of human talent in the company "Market Plaza Lucy S.R.L in the city of Huaraz; 2019 ", in which a population made up of 49 workers was investigated, the type of study was explanatory, the research design was transectional, not experimental and as a technique to collect information, the survey was used with its instrument the questionnaire, based on a Likert scale, validated according to expert judgment.

The analysis of the results allowed to conclude that internal communication has a positive association in the development of human talent in the Market Plaza Lucy S.R.L company in the city of Huaraz; 2019". The results obtained through Rho Spearman allowed to determine that there is a moderate degree of relationship between the study variables.

Keywords: Communication, Talent, Message, Training.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas están cambiando radicalmente y dedicándole cada vez mayor atención a la comunicación interna. Sin embargo, aún carece de un mayor impulso.

Por este motivo, resulta de vital importancia que tanto los administradores, como todos los miembros que trabajan en una organización, conozcan cuales son los beneficios del desarrollo del talento humano, como definirla, como se forman las expectativas en los trabajadores y en que consiste, para que; de esta manera, estén mejor preparados para colaborar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr sus objetivos y el desarrollo del talento humano.

Una forma de lograr dicho desarrollo es a través de la comunicación interna entendida como un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo a logro de los objetivos.

Los mecanismos antes mencionados tienen incidencia en “el desarrollo del talento humano ello entendido como: “la fuerza impulsora de toda organización, es su gente, los individuos, las personas, pero no cualquiera de ellas, sino aquellas que puedan generar valor agregado para la empresa” (Medina 2010, p. 85). El reto que deben adoptar las empresas es no solamente direccionar todos los mecanismos de la comunicación interna sino también al desarrollo del talento humano de los trabajadores ya que ellos son el motor de la empresa, lo que significa que el grado de manejo del mensaje, dirección de la comunicación, comunicación interpersonal, canal de la comunicación, comunicación organizacional y comunicaciones electrónicas deben ser gestionados de una manera eficiente y eficaz por el administrador.

La empresa “Market Plaza Lucy S.R.L”, dedicada a la venta al por mayor y menor de abarrotes, locería, platería, juguetería, hogar y bebes en la ciudad de Huaraz.

Se entrevistó algunos trabajadores para determinar las causas de la problemática, respecto a la comunicación interna y el desarrollo del talento humano, en ocasiones los trabajadores son poco comunicativo y así limitándose a solucionar problemas.

En cuanto a las expectativas, manifiestan que en ocasiones la organización no estuvo acorde a los objetivos. Por lo general los trabajadores realizan sus funciones de manera rutinaria.

Analizando los niveles de la comunicación interna la mayoría de los trabajadores señalan que no alcanzan una buena comunicación.

Con el propósito de conocer como la empresa Market Plaza Lucy S.R.L viene desarrollando mecanismos de la comunicación interna dentro de la organización se hizo un sondeo a los trabajadores, llegando a determinar que no se hace un adecuado manejo del mensaje, ya que el colaborador desconoce sobre la decodificación porque el mensaje que se dirige al personal no es interpretada de forma correcta debido a que no se utiliza un canal adecuado en consecuencia la retroalimentación no se da con mucho éxito ya que al transferir el mensaje no se lo logra lo que se pretendía en un inicio.

Así mismo manifiestan que han tenido dificultades en cuanto a la dirección de la comunicación, debido a que cuentan con trabajadores de diferentes grados de instrucción y por este motivo en muchas ocasiones el mensaje es entendida de diferente manera y no se logra transmitir un mensaje adecuado, por lo general el administrador no informa a sus colaboradores sobre sus funciones, rara vez solicita un consejo u opiniones, Si bien es cierto lo antes mencionado es un factor importante, también mencionan que no se da una adecuada comunicación interpersonal debido a que el administrador no se encuentra de manera permanente en los tres markets por este motivo la comunicación oral carece de una buena interpretación y cuando el mensaje llega a su destino, a menudo es muy diferente del original, por otro lado la comunicación escrita no se da manera exitosa porque al ponerse por escrito aquellas actividades tardan varios días en efectuarse y debido a este problema no se da la retroalimentación y los correos electrónicos o un mensaje instantáneo no garantiza que se haya recibido ni que el receptor lo interprete como el emisor lo desea y por ultimo la comunicación no verbal, carece de una buena interpretación, es importante que el administrador este alerta de estos aspectos no verbales de la comunicación, y que busque las señales no verbales junto con el significado literal de las palabras del emisor.

De los aspectos mencionados se puede afirmar que la empresa no esta tomando en cuenta los canales de información como vienen a ser los canales formales debido a que no se transmiten las actividades profesionales, tampoco siguen la cadena de autoridad en la organización y los canales informales, no se da por parte del administrador ni tampoco por parte de los trabajadores, porque cada quien esta enfocado en sus obligaciones y dejan de lado los mensajes personales o sociales.

En cuanto a la comunicación organizacional en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L erróneamente se piensa que no se debe compartir toda la información porque creen que si sueltan alguna información pueden estar en desventaja frente a otros, también señalan que las redes formales de grupos pequeños depende mucho del administrador ya que consideran que es el conducto para todas las comunicaciones del grupo, los rumores en la empresa son del día a día

puesto que entre trabajadores van transmitiendo información acerca de los sucesos importantes que se va dando en la organización.

Sobre las comunicaciones electrónicas afirman que un es medio indispensable en la empresa sin embargo manifiestan que usan más las redes sociales como: el facebook y el Instagram, respecto al correo electrónico indican que solo lo usan para enviar comunicados importante y privados, acerca de los mensajes de texto afirman que hoy por hoy ha sido reemplazado por los mensajes instantaneos como el Whatsapp, Messenger y Telegram y por ultimo los trabajadores de dicha empresa mencionan que las redes sociales tienen un mayor impacto en la actualidad, ya que hoy en día todo se ha digitalizado y por ende las redes son las mas utilizadas para diversos fines.

La empresa Market Plaza Lucy S.R.L no se ha preocupado mucho en la búsqueda y retención del talento humano de sus colaboradores ya que debería ser una tarea primordial para la estrategia de su negocio que le permita enfrentar de forma eficiente el constante cambio y exigencias del mercado.

Todas estas dificultades afectan significativamente en el desarrollo adecuado de sus funciones en especial aquellos que están relacionados con la comunicación, ya que ello tiene una relación directa con el desarrollo del talento humano.

En la empresa Market Plaza Lucy S.R.L no invierten mucho en las capacitaciones porque el administrador considera que el trabajo que realizan los empleados son actividades rutinarios, sin embargo no presta atención en que un personal bien capacitado desempeña bien sus funciones, el aprendizaje es empírica ya que la mayoría de los que ingresan a trabajar son personas sin experiencia en el rubro, en cuanto a la productividad el administrador manifiesta que en ocasiones ha tenido problemas justamente por recibir personas sin experiencia, la mayoría de los trabajadores de la empresa antes mencionada no están capacitadas por lo mismo que existe una alta rotación del personal como también contratan de manera eventual para actividades específicas, por otro lado sobre la eficacia el administrador resalta que en muchas ocasiones han tenido situaciones muy complicadas con los clientes ya que se ha encontrado falencias en algunos productos por falta de coordinación como por ejemplo: La no actualización del precio de los artículos.

La empresa Market Plaza Lucy S.R.L cuenta con una línea de carrera pero la mayoría de sus trabajadores no se preocupan por ascender, muchos de ellos no se encuentran motivados porque realizan trabajos rutinarios, también es importante que presten atención al rendimiento de cada uno de los trabajadores porque casi siempre contratan personal nuevo en el rubro y muchos de ellos no contribuyen con su trabajo de la mejor forma posible, la empresa no cuenta con asesoría

profesional, no hay alguien que pueda proporcionar información especializada sobre los diferentes puestos en la organización, descripción y cuales son los requisitos necesarios para poder postular a dichos puestos, la empresa le ofrece oportunidades de crecimiento pero la mayoría de los trabajadores se resisten al cambio y no buscan planes de ascenso interno, muchos de ellos afirman no tener un plan de vida denotan falta de liderazgo y sobre todo la falta de voluntad para hacer que las cosas sucedan.

De los aspectos antes mencionados la empresa no esta tomando en cuenta la formación y evaluación del desempeño, no ponen énfasis en desempeño del trabajador para que de esa manera puedan contribuir en la mejora del trabajador y así posibilitar en reforzar positivamente en el desempeño de cada trabajador, en dicha empresa al proceso de formación consideran como un costo por este motivo no invierte en la formación de los trabajadores, los planes de carrera no se da con mucha frecuencia ya que todos tienen puestos bien definidos y ninguno de ellos desempeña diferentes actividades, en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L la evaluación del desempeño no se da de manera continua ya que cada quien esta enfocado en el cumpliendo de sus tareas y para ellos esa es una forma de medir el desempeño de sus trabajadores.

El administrador menciona que en la organización que dirige usan procesos para recompensar a las personas pero los trabajadores afirman que solo se da en los días festivos como un compartir mas no cuentan con programas de incentivos o reconocimientos, respecto a las remuneración cada trabajador cuenta con un salario fijo y reciben todos sus beneficios de acuerdo a ley, en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L no cuentan con programas de incentivos por esta razón que hay algunos trabajadores que no se sienten satisfechos ya que ellos consideran que es muy importante contar con este tipo de programas.

Así mismo no se preocupa mucho por el desarrollo de las personas porque el administrador más esta enfocado en el cumplimiento de los objetivos y descuida a las personas, por este motivo es que no se da la formación laboral ya que el personal no se siente motivado, el rol de la motivación en los trabajadores de la empresa es muy baja ya que la mayoría de ellos no se encuentran motivados por muchos factores como por ejemplo: El salario que perciben consideran que es muy bajo.

El administrador tiene que tomar medidas para que pueda evitar la rotación del personal, para retener a las personas exige poner atención especial a un conjunto de factores, entre las cuales pueden ser las relaciones con los trabajadores o garantizar la calidad de vida dentro de la empresa, en cuanto a las relaciones con los empleados el administrador no tiene mucha relación con ellos

porque no se encuentra de manera permanente en la empresa entonces es muy difícil que pueda relacionarse, respecto a la seguridad en el trabajo la empresa cuenta con toda la seguridad y las señalizaciones sin embargo el personal que trabaja en el área de caja menciona que no cuentan con ningún tipo seguridad y pueden ser víctimas del robo, respecto a la higiene ellos manifiestan que la empresa cuenta con una infraestructura moderna y por lo tanto en ese sentido no tienen ningún tipo de dificultades sin embargo, a la mayoría les gustaría que se practique mas compañerismo y por ultimo sobre la calidad de vida en el trabajo, manifiestan que les gustara que el administrador se preocupe más por el lado humano.

De seguir con esta problemática la empresa “Market Plaza Lucy S.R.L” podría aumentar el porcentaje de baja comunicación interna que se está dando y posiblemente que el personal que labora renuncie a su trabajo en busca de mejores oportunidades.

La situación generada por la inadecuada gestión del personal por parte del administrador, repercute en el desempeño inadecuado, por ello los directivos deben centrarse en fortalecer el mensaje, dirección de la comunicación, la comunicación interpersonal, el canal de comunicación, comunicación organizacional y comunicaciones electrónicas.

De la problemática antes descrita se formuló como problema general:

- 🚩 ¿Cómo influye la comunicación interna en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019?, desglosando los siguientes problemas específicos:
- 🚩 ¿Cómo influye el mensaje en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019?
- 🚩 ¿Cómo influye la dirección de la comunicación en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019?
- 🚩 ¿Cómo influye la comunicación interpersonal en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019?
- 🚩 ¿Cómo influye el canal de la comunicación en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019?
- 🚩 ¿Cómo influye la comunicación organizacional en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019?
- 🚩 ¿Cómo influye las comunicaciones electrónicas en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019?

Por ende, el objetivo de este estudio es:

- ✚ Determinar la influencia de la comunicación interna en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz,2019 y como objetivos específicos:
- ✚ Determinar la influencia del mensaje en el desarrollo del talento humano en la empresa “Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019”.
- ✚ Determinar la influencia de la dirección de la comunicación en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019.
- ✚ Determinar la influencia de la comunicación interpersonal en el desarrollo del talento humano en la empresa “Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019.
- ✚ Determinar la influencia del canal de la comunicación en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019.

El presente proyecto de investigación tuvo repercusión dado que aportó con diversos conocimientos y valiosa información que servirá a los dueños, directivos y colaboradores de las diferentes organizaciones en especial a la empresa “Market Plaza Lucy S.R.L” para la adecuada comunicación con sus colaboradores y el desarrollo del talento humano.

En el desarrollo de la presente investigación se elaboró un cuestionario el cual contuvo un conjunto de preguntas acerca de las variables de estudio, y que antes de su aplicación pasó por un proceso de validación y confiabilidad, quedando como un instrumento que podrá ser utilizado para posteriores investigaciones.

2. HIPÓTESIS

2.1. Hipótesis general

- ✚ La comunicación interna influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa “Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019”.

2.2. Hipótesis específica

- ✚ El mensaje influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019.
- ✚ La dirección de la comunicación influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019.
- ✚ La comunicación interpersonal influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019.
- ✚ El canal de la comunicación influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019.
- ✚ La comunicación organizacional influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019.
- ✚ Las comunicaciones electrónicas influyen significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019.

2.3. Variables

Variable 1 : Comunicación Interna

Variable 2 : Desarrollo del Talento Humano

2.4. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Autor
Variable 1 La Comunicación Interna	Mensaje	Codificación	(Robbins, 2013, pp.15-17).
		Decodificación	
		Canal	
		Retroalimentación	
	Dirección de la Comunicación	Comunicación Descendente	(Robbins, 2013, pp.17-18).
		Comunicación Ascendente	
		Comunicación Lateral	
	Comunicación Interpersonal	Comunicación Oral	(Robbins, 2013, pp.18-22).
		Comunicación Escrita	
		Comunicación no Verbal	
	Canal de Comunicación	Canales formales	(Robbins, 2013, p.22).
		Canales Informales	
Comunicación Organizacional	Redes Formales de Grupos Pequeños	(Robbins, 2013, pp.23-26).	
	Los Rumores		
Comunicaciones Electrónicas	Correo Electrónico	(Robbins, 2013, pp.26-27).	
	Mensajes instantáneos y mensajes de texto		
	Redes Sociales		
Variable 2 Desarrollo del Talento Humano	Capacitación	Aprendizaje mediante la práctica	(Silecio Aguilar, A. 2006, pp.29-32).
		Productividad	
		Personal Capacitado	
		Eficacia	
	Desarrollo de la Carrera Profesional	Rendimiento	(Gómez, Longo y William, 2008, 2006, 2014 pp. 32-35).
		Asesoría Profesional	
		Oportunidades de crecimiento	
		Plan de vida	
	Formación y Evaluación del Desempeño	Proceso de Formación	(Armando, 2015, pp. 35-38).
		Planes de Carrera	
Evaluación del Desempeño			
Recompensar a las Personas	Remuneración		

		Programas de Incentivos	(Chiavenato, 2009, pp.38-41).
	Desarrollo de las Personas	Formación Laboral	(Chiavenato, Leyva y Alles, 2009, 2010, 2005, pp.41-43).
		Rol de la Motivación	
	Retener a las Personas	Relaciones con los Empleados	(Chiavenato y Silva, 2009, 2002, pp.43-47)
		Seguridad	
		Higiene	
		Calidad de vida laboral	

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la Investigación

Internacional

David (2014), en su tesis “La Comunicación Organizacional Interna y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE, Ecuador, 2014”, estudio realizado en Ecuador; planteó como objetivo estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. El estudio tomo como muestra 30 miembros de la mencionada organización, haciendo uso como herramienta el cuestionario para la recolección de datos, el estudio que utilizó el autor fue de diseño explicativo, dicho estudio concluye, que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.

Nacional

Mariño (2017), en su tesis titulada “Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los Empleados de las Instituciones Públicas Descentralizadas del Sector Energía y Minas; 2017”, tuvo como objetivo determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas, donde la muestra estuvo constituido por 238 encuestados del sector Energía y minas; 2017. Cuyo instrumento de recolección de datos fue el cuestionario y el estudio fue de diseño no experimental. Dicho estudio concluye que, la comunicación interna influye de manera significativa en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas. Debido a que en la correlación de Pearson realizada se obtuvo como resultado 0.872 lo que indica una muy buena correlación entre ambas variables y para la prueba de hipótesis se usó el chi cuadrado, donde se obtuvo un nivel de significancia de 0.000, con lo que se puede concluir que si una organización tiene una buena comunicación interna esta influirá de manera positiva en el clima organizacional de los empleados de estas instituciones.

Anselmo, (2018) En su tesis titulada “comunicación interna y cultura organizacional en la AKRON internacional S.A.C, Lince – 2018”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entra la comunicación interna y la cultura organizacional en los colaboradores de la empresa Akron Internacional S.A.C del distrito de Lince – 2018. Cuyo instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, donde la muestra estuvo constituido por 60 colaboradores y el estudio fue de diseño no experimental de corte transversal. Dicho estudio concluye, en lo respecta a la hipótesis general,

se determinó que existe una relación significativa y directa ($r=0,360$ y $p=0,005$) entre la comunicación interna y la cultura organizacional en los trabajadores de la empresa Akron internacional S.A.C.

Chalco (2014) En su tesis titulada “Talento humano y su impacto en el crecimiento económico de las empresas de servicio de servicios de Outsourcing contable financiero en Lima Metropolitana, año 2014”, tuvo como objetivo evaluar de qué manera se fomenta el talento humano para determinar su impacto en el crecimiento económico de las empresas de servicios de Outsourcing contable financiero en Lima Metropolitana, 2014, cuyo instrumento de recolección de datos fue el cuestionario donde la muestra estuvo constituido 64 profesionales, empresarios, ejecutivos, contadores, auditores y trabajadores en general, ubicados en Lima Metropolitana y el estudio fue una investigación no experimental, cuyo diseño metodológico fue transaccional correlacional. Dicho estudio concluye que la inadecuada gestión de desempeño lo que generó una baja productividad y en consecuencia un menor índice de rentabilidad en las empresas de servicios de Outsourcing contable financiero.

Local

Méndez (2017), en su tesis titulada “La Comunicación Interna y su Influencia en el Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez, Santa Cruz, Huaylas, Ancash, Perú 2017” tuvo por objetivo establecer la incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional en la comunidad educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez – Huaylas – Ancash, 2017, donde la muestra estuvo constituida por 11 docentes y 108 alumnos encuestados de la institución educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez – Huaylas- Ancash, 2017, cuyo instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, grupo Focal, entrevista, ficha de observación el estudio fue de diseño de investigación transaccional correlacional causal. Dicho estudio concluye que, en la institución educativa Oscar Nicolás Torres Velásquez no usan adecuadamente la comunicación interna y existe los escasos de las herramientas de comunicación. Esto no permite que la comunicación interna entre los integrantes promueva la participación, identificación, compromiso, trabajo previa organización, por lo tanto, el clima organizacional es desfavorable en la institución educativa y no permite cumplir los objetivos y metas institucionales estando inmerso a problemas entre los integrantes de la institución educativa.

Janet Elizet (2018), en su tesis titulada “Comunicación interna y cultura organizacional desde la perspectiva docente, en una institución educativa, Chimbote, 2018”, tuvo como objetivo establecer la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional desde la perspectiva

docente en una institución educativa para conocer su significancia entre ambas variables, Chimbote, 2018, cuyo instrumento de recolección de datos fue el cuestionario donde la muestra estuvo constituido 21 participantes, y el estudio fue una investigación correlacional, el estudio concluye que existe correlación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional desde la perspectiva en una Institución educativa de Chimbote, en el año 2018.

3.2. Bases Teóricas

3.2.1. La Comunicación Interna

Andrade (2005), señala que la comunicación interna es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo a logro de los objetivos (p.17).

Según Capriotti (1988), una correcta política de la comunicación en una organización (y su adecuada planificación y gestión) solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la Comunicación Interna. Y no estamos hablando simplemente de recordar una definición más o menos acertada de dicha expresión, sino de aceptar e interiorizar la verdadera filosofía de la Comunicación Interna. Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la organización lo que la organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz, en el cual la comunicación o, mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos (p.1).

Según Pizzolante (2004), la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo.

Por otra parte, Vértice (2007), señala que “la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial” (p.7).

3.2.2. El proceso de comunicación

Robbins (2013), señala que antes de que ocurra la comunicación, se necesita un propósito: un mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje (lo convierte a una forma simbólica) y lo transmite por algún medio (canal) al receptor, quien a su vez lo decodifica. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra y la retroalimentación es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un inicio. Determina si se logró la comprensión (p.338).

Según Berlo (1984), cuando hablamos nuestro discurso es el mensaje, cuando escribimos, lo escrito, cuando pintamos el cuadro, finalmente, si gesticulamos, los movimientos de nuestros brazos, las expresiones de nuestro rostro, constituyen el mensaje (p.31).

Robbins (2013), señala que el canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. El emisor lo selecciona, y determina si utilizará un canal formal o uno informal. *Los canales formales* lo establece la organización y transmiten mensaje que se relaciona con las actividades profesionales de los miembros. Por tradición, siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensaje, como los mensajes personales o sociales, siguen *los canales informales*, que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales. El receptor es (son) la (s) persona (s) a quien (es) se dirige el mensaje, y que primero debe (n) traducir los símbolos a una forma comprensible. Este paso es la *decodificación* del mensaje. El ruido representa las barreras de la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, la sobrecarga de información, las dificultades semánticas o las diferencias culturales. El vínculo final en el proceso de comunicación es un lazo de *retroalimentación*. *La retroalimentación* es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un inicio. Determina si se logró la comprensión (p.338).

Por su parte Silva (2002) señala que la codificación implica traducir la información que sea transmitida a una serie de símbolos que sean entendibles para dos partes, ya sea en forma de palabras o de gestos.

El *mensaje* es el resultado del proceso de codificación, que consta de símbolos verbales y no verbales que tiene significado para el receptor.

El *canal* es el instrumento a través del cual se trasmite, generalmente inseparable del mensaje; es el medio por el cual se realiza la comunicación y, por ello, debe ser el apropiado para hacerlo.

La *decodificación* es el proceso por medio del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información que tiene sentido para él su experiencia pasada influye en esta etapa.

El *receptor* es la persona a quien va dirigido el mensaje; pueden ser varias personas (por ejemplo un grupo). *Si el mensaje no llega al receptor, la comunicación no ocurre*, situación que se presenta cuando el mensaje “llega” pero él no consigue comprenderlo.

El *ruido* es cualquier factor que perturbe, confunda o interfiere la recepción o comprensión, puede ser interno (receptor que no presta atención) o externo (mensaje distorsionado por otros sonidos del entorno).

Tres factores pueden afectar la eficacia de la comunicación: la codificación, la decodificación y el ruido. Además, existe un elemento que puede acentuar la eficacia del proceso: la retroalimentación, es decir, el estado en que un receptor reacciona ante la comunicación de transmisor. Es el momento en el cual el proceso comunicativo se invierte y, por lo tanto el receptor se convierte en transmisor.

La *retroalimentación* es el medio más rápido y viable para otorgar eficacia a la comunicación, es decir, es el medio para conseguir que el receptor comprenda exactamente lo que el transmisor que entienda (p.36).

3.2.3. Dirección de la Comunicación Interna

Según Robins (2013), la comunicación se divide en tres tipos:

- ✓ **Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

- ✓ **Comunicación descendente:** Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos (Alba-Zegarra & Trujillo-Navarro, 2014).
- ✓ **Comunicación lateral**
- ✓ Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente horizontalmente, se le denomina comunicación lateral.

3.2.4. Comunicación interpersonal

Según Robins (2013), la comunicación interpersonal se divide en tres tipos:

- ✓ **Comunicación oral**

Según Silva (2002) se subdivide en “oral”. Usa los vocablos. La comunicación oral es la que ocurre cuando se produce una interacción frente a frente, por teléfono, radio o televisión, por medio de la voz. Normalmente no queda registrada, a menos de que la conversación haya sido grabada; además, es más rápida y permite entenderla de forma inmediata. Usa la palabra hablada (p.34).

Según Fonseca (2005), en la medida en que una sociedad se desarrolla de igual manera la necesidad de comunicación. Todos los días enviamos y recibimos millones de mensajes para competir información, para convencer a otros de nuestro punto de vista y para entendernos. El aprendizaje de la comunicación oral es indispensable para lograr diversos objetivos, pues tanto hombres como mujeres deseamos hablar y ser escuchados para obtener los mejores resultados en la vida diaria(p. 5).

El principal medio para la transmisión de mensajes es la comunicación oral. Discursos, discusiones personales y grupales, y los rumores informales o el cotilleo son formas populares de la comunicación oral.

Las ventajas de la comunicación oral son la rapidez y la retroalimentación. Es posible enviar un mensaje verbal y recibir una respuesta en una cantidad de tiempo mínima. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor lo detecte y lo corrija a la

brevedad. Como señaló una profesional “La comunicación cara a cara de manera consistente sigue siendo la mejor forma de transmitir información hacia los empleados y recibir desde estos”.

La principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje debe pasar a través de varios individuos: cuantas más personas, mayor será el potencial de distorsión. Si alguna vez ha jugado al “teléfono descompuesto”, conoce el problema. Cada individuo interpreta el mensaje a su manera, y cuando este llega a destino, a menudo es muy diferente del original. En una organización, donde las decisiones y otros comunicados se transmite verbalmente hacia arriba y debajo de la jerarquía de autoridad hay muchas oportunidades de que se distorsionen los mensajes (Robbins, 2013, pp.340-341).

✓ **Comunicación escrita**

Cáceres (2014), señala que la comunicación escrita es la representación gráfica de ese sistema de signos con los que interpretamos al mundo. Existen muchas formas, unas más complejas que otras, desde los ideogramas chinos y los jeroglíficos egipcios, hasta el alfabeto que usamos y las siglas; igualmente, podemos considerar al grafiti y los logotipos comerciales (p.18).

Por otro lado, Robbins (2013) menciona que la comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, boletines organizacionales, noticias colocadas en tableros (incluye los tableros electrónicos) y cualquier otro dispositivo que transmita usando palabras o símbolos escritos.

¿Por qué un emisor habría que elegir la comunicación escrita? Porque suele ser tangible y verificable. Tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación y el mensaje se puede almacenar durante un periodo indefinido. Si surgen preguntas acerca del contenido del mensaje, se dispone de este de manera física para referencias posteriores. Es una característica sumamente importante para las comunicaciones complejas y extensas. Un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso mismo. Por lo general, la gente se ve obligada a pensar con más detenimiento lo que quiere transmitir en un mensaje escrito que en un oral. Entonces, es más probable que las comunicaciones escritas estén bien pensadas, y sean tanto lógicas como claras.

Desde luego, los mensajes escritos tienen desventajas. Consumen tiempo ya que, por ejemplo, se transmite mucha más información a un profesor universitario en una hora de examen oral, que en una hora de examen escrito. De hecho, en 10 o 15 minutos se dice lo mismo que tomaría una hora en escribir. La otra desventaja fundamental es la falta de mecanismo de retroalimentación establecido. La comunicación oral permite que el receptor responda con rapidez a lo que piensa

que escucha. Sin embargo, el envío por correo electrónico de un memorándum o de un mensaje instantáneo no garantiza que se haya recibido, ni que el receptor lo interprete como el emisor desea que lo haga (p.341).

Silva (2002), señala que la comunicación escrita puede tener cierta interacción con la de no verbal, pero no en forma inmediata, pues la forma en la que el transmisor envíe el documento puede afectar la interpretación por parte del receptor (p.34)

✓ **Comunicación no verbal**

La comunicación no verbal se refiere al comportamiento que comunica, pero para ello no utiliza palabras escritas ni habladas. Esta forma incluye gestos, posturas, comportamiento especial, vestimenta, señales físicas, paralenguaje y actos idiosincrásicos.

Las personas emplean todas estas formas, implícita o explícitamente, para comunicarse con otras personas. Las categorías de comunicación no verbal incluyen el *comportamiento cinético, la proxemia, el paralenguaje y el lenguaje del objeto*.

El *comportamiento cinético* (a veces llamado lenguaje corporal) incluye los movimientos del cuerpo, por ejemplo gestos, expresiones faciales, movimientos de los ojos y postura. La *proxemia* es la influencia de la proximidad en el proceso de la comunicación.

El *paralenguaje* está conformado por los aspectos vocales de la comunicación, que se refieren a la forma en que se dice algo, más que a lo que se dice; el tono de voz, la somnolencia y la rispidez se encuentran dentro de esta categoría.

Lenguaje del objeto se concentra cuando se emplean cosas materiales para comunicar algo, por ejemplo vestimenta, maquillaje, muebles y aspectos de la arquitectura (Silva, 2002, p.34).

Según Guardia (2009), la comunicación no verbal se refiere a ese intercambio de pareceres y sentimientos que no se expresan con palabras sino con señales de voz sin articulación, con gestos corporales o expresiones faciales y por medio de estructuras e imágenes espaciales, culturales y artísticas (p.80).

Según Robbins (2013), cada vez que se envía un mensaje verbal alguien, también se transmiten otro mensaje no verbal. En ciertas ocasiones, el componente no verbal aparece solo. Por ejemplo, en un club para solteros, una mirada, ver fijamente, una sonrisa, un guiño o un movimiento provocativo del cuerpo; todo transmite un significado. Por consiguiente, ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar *la comunicación no verbal*, que incluye los

movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y receptor (p.341).

3.2.5. Canal de comunicación

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. El emisor lo selecciona, y determina si utilizara un canal formal o uno informal.

Los *canales formales* los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Por tradición, siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes, como los mensajes personales o sociales, siguen Los *canales informales* que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales (Robbins, 2013, p338).

Por lado Andrade (2005), menciona que la comunicación formal es la que se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización. La comunicación informal es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca y se le suele conocer como “radio pasillo” termino que resulta muy gráfico para entender su naturaleza.

Según Robbins (2013), la elección del canal depende de si el mensaje es de rutina o no. Los mensajes rutinarios tienden a ser directivos y tener escasa ambigüedad; los canales con poca riqueza los pueden transmitir de manera eficiente. Las comunicaciones que no son rutinarias suelen ser complicadas y tienen el potencial de ser malinterpretadas. Los gerentes tan solo pueden transmitirlos de manera efectiva al elegir canales con riqueza (p.351).

3.2.6. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es aquella que establece las instituciones y forma parte de su cultura y de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida.

Pero, ¿Qué sucede si se encuentran inconvenientes en la comunicación dentro de las organizaciones?

En las empresas hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente otros. Ante todo, esto. NO ES PODER ES INSEGURIDAD

Debido a ello, guardar la información para nosotros ira en detrimento de la empresa, no de los demás esta actitud expresa una gran falta de confianza en sí mismo.

Dentro de las organizaciones existe un ansia insaciable de los empleados por conocer el mayor número de información; así que cuanto mayor es la comunicación, la sensación de ansiedad disminuye y se pierde menos tiempo. Además, se evitan los ruidos (chismes, tergiversaciones por conocer los cuentos incompletos, etc.) Esto se conoce como rumor. Por esto es preciso que en las comunicaciones dentro de la organización le demos un espacio para poder hablar delante sobre ellos, pues mal llevados pueden llegar a tener consecuencias funestas par una empresa (Castro, 2014,pp. 5-6).

3.2.7. Redes formales de grupos pequeños

Robbins (2013) señala que las redes formales de la organización pueden ser muy complicadas, ya que en ocasiones incluyen a cientos de individuos y media docena o más de niveles jerárquicos. Para simplificar el análisis, hemos condensado estas redes en tres pequeños grupos comunes de cinco personas cada uno: Cadena, timón y todos los canales.

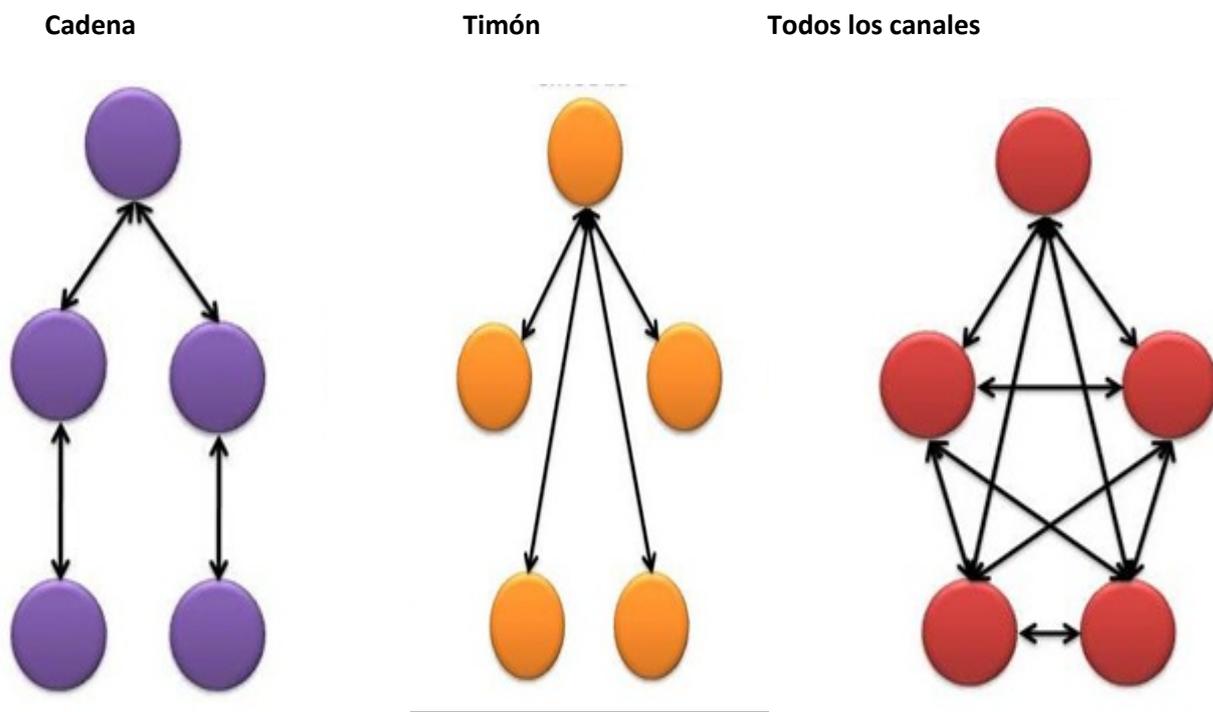


Figura 1. Tres redes comunes de grupos pequeños.

La cadena sigue de manera rígida la sucesión de mando formal esta red se asemeja a los canales de comunicación que se pueden encontrar en una organización rígida de tres niveles. El timón depende de una figura central que actúe como el conducto para todas

comunicaciones del grupo, y es similar a la red de comunicación que se encontrará en un equipo con un líder fuerte. La red de todos los canales permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente entre sí, y a menudo en la práctica se caracteriza por los equipos auto dirigido, donde todos los integrantes del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder.

3.2.8. Los rumores

Robbins (2013), señala que la red de comunicación informal en un grupo o una organización son los rumores. Aunque los rumores y los chismes son informales, no dejan de ser una fuente importante de información. Una encuesta reveló que así es como 75 por ciento de los empleados se enteraba de algo por primera vez. Un informe reciente indica que los rumores, o la información de boca en boca, que transmiten los colegas acerca de una compañía tiene efectos significativos sobre la probabilidad de que los candidatos se incorporen a esa organización (pp.343-344).

Es una información que aporta novedades sobre alguna cuestión de actualidad. En esto se distingue de una leyenda, que se refiere a un hecho pasado y no busca orientar la acción inmediata. El rumor suele surgir a raíz de un suceso importante y a la vez ambiguo, abierto a más de una interpretación plausible. Debe tener un determinado grado de interés público, de otra forma nadie se molestaría en transmitirlo ni perdería el tiempo escuchándolo, y el rumor “moriría” pronto (Velaz, 1993, p.2).

3.2.9. Comunicaciones electrónicas

Tomasi (2003) Menciona que la comunicación electrónica comprende un transmisor, un medio de transmisión y un receptor. Un transmisor es un conjunto de uno o más dispositivos o circuitos electrónicos que convierte la información de la fuente original en una señal que se presta más a su transmisión a través de determinado medio de transmisión. El medio de transmisión transporta las señales desde el transmisor hasta el receptor, y puede ser tan sencillo como un par de conductores de cobre que propaguen las señales en forma de flujo de corriente eléctrica. También se puede convertir la información a ondas electromagnéticas luminosas, propagarlas a través de cables de fibra óptica hechas de vidrio o de plástico, o bien se puede usar el espacio libre para transmitir ondas electromagnéticas de radio, a grandes distancias o sobre terreno donde sea difícil o costoso instalar un cable físico. Un receptor es un conjunto de dispositivos y circuitos electrónicos que acepta del medio de transmisión las señales transmitidas y las reconvierte a su forma original (p.2).

Robbins (2013) señala que es un medio indispensable en las organizaciones actuales y en alrededor de 71 por ciento de los casos, el principal son las comunicaciones electrónicas, que incluye el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, los blogs y las videoconferencias.

3.2.10. Correo electrónico

El correo electrónico utiliza internet para transmitir y recibir textos y documentos generados por computadora. Su crecimiento ha sido espectacular y ahora es tan ubicuo que resulta difícil imaginar la vida sin él. Los mensajes electrónicos se escriben, editan y almacenan con rapidez, se envían a un destinatario o a miles con un solo clic de mouse, el costo por enviar mensajes de correo electrónico formales a los empleados es una fracción del costo de imprimir, copiar y distribuir una carta o folleto en papel (Robbins, 2013, p.345).

3.2.11. Mensajes instantáneos y mensajes de texto

Robbins (2013) menciona que igual que el correo electrónico, la mensajería (MI) y la mensajería de textos (MT) usan medios electrónicos. No obstante, a diferencia del correo electrónico, la MI y la MT ocurren en tiempo real (MI) o usan dispositivos portátiles de comunicación (MT). En tan solo unos años, la MI y la MT se han vuelto muy populares. Como sin duda lo sabe por experiencia, la MI por lo general se envía a través de una computadora, en tanto que la MT se transmite por teléfonos celulares u otros dispositivos portátiles.

A pesar de sus ventajas, ni la MI ni la MT van a sustituir al correo electrónico, pues tal vez este último continúe siendo una mejor herramienta para enviar mensajes extensos que necesiten guardarse. La MI es preferible para enviar mensajes de uno o dos renglones que solo saturarían el buzón del correo electrónico. Entre sus desventajas, algunos usuarios de MI y MT consideran que la tecnología es intrusiva y distractora. Su presencia continua en ocasiones dificulta que los empleados se concentren y permanezcan atentos (p.347).

3.2.12. Redes Sociales

Robbins (2013) menciona que en ningún lado se ha transformado más la comunicación que en el incremento de las redes sociales. Sin duda conoce y tal vez utiliza plataforma de redes sociales como Facebook y LinkedIn. En vez de ser un sitio enorme, Facebook, que cuenta con más de mil millones de usuarios activos, este compuesto de redes separadas basadas en escuelas, compañías o regiones. Las personas mayores de 25 años constituyen ahora el sector de usuarios de Facebook

con mayor crecimiento. En un intento por mantener el control sobre el uso que hacen los empleados de las redes sociales para fines profesionales, muchas organizaciones han desarrollado sus propias aplicaciones para redes sociales internas. Las empresas de investigación y asesoría Gartner Inc. Estima que poco tiempo las redes sociales reemplazaran al correo electrónico, como la principal forma de comunicación de negocios para 20 por ciento o más de los usuarios (p.347).

3.2.13. La comunicación interna en la empresa

Según Vértice (2007), el objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial (p.7).

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con ellos (Vértice, 2007, p.7).

En el caso contrario los efectos de son muy perniciosos para la organización, pudiendo producir, un cuadro tipo donde la comunicación interna no funciona o es deficiente. Este cuadro se caracteriza por:

- Una directiva que ignora si los procedimientos se están siguiendo; si siguen siendo eficientes, son inútiles, si se estorban entre sí o sí se están generando procedimientos alternativos ajenos a su control.
- Unos departamentos que deshacen el trabajo realizado por otros o lo impiden, en la medida en que ignoran los objetivos de estos y los medios por los que pensaban llevarlos a cabo.
- Unos individuos que desacreditan constantemente a sus responsables, viéndolos innovar o insistir en procedimientos que para ellos son demostradamente disfuncionales (Vértice, 2007, p.8).

3.2.14. Desarrollo del talento humano

Según Medina (2010), el talento humano es la fuerza impulsora de toda organización, es su gente, los individuos, pero no cualquiera de ellas, sino aquellas que puedan generar valor agregado para la empresa; por tanto, para efectos de esta investigación, se concibe como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas (p. 85).

Según Alles (2005), para desterrar la idea generalizada de que talento es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomar acciones para su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior. La excepción respecto de este comentario, como todos los que trabajan en la especialidad ya saben, la constituyen aquellas personas que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: En estos casos, las competencias a desarrollar serán las de la nueva posición a ocupar (p.60).

3.2.15. Capacitación

Aguilar (2004) Menciona que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollo para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores (p.25)

Por otro lado, Chiavenato (2009) menciona las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son

impredecibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado, para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes (p.370).

3.2.16. Aprendizaje mediante la práctica

En ciertos campos profesionales, solo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal. Por ejemplo, en el caso de muchas especialidades médicas, el trabajo directo con los pacientes permite al futuro profesional experimentar la práctica cotidiana y la considerable presión profesional de ser responsable directo del bienestar y la salud de los enfermos (William B. Werther, 2014, p.194).

3.2.17. Productividad

Según Prokopenko (1989) una definición general de la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos, trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. Esto se suele representar con la fórmula:

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \text{Productividad}$$

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema. Independientemente del tipo de sistema de producción, económico o político, la definición de productividad sigue siendo la misma. Por consiguiente, aunque la productividad puede significar cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es siempre la relación entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos. La productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos. Compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (individual, y en el taller, la organización, el sector o el país) con los recursos consumidos (p.3).

3.2.18. Personal Capacitado

Silecio (2006), afirma que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Del anterior concepto y algunas otras consideraciones se pueden deducir que la función educativa adquiere, y adquirirá, mayor importancia en nuestro medio. El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que se desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores (p.25).

3.2.19. Eficacia

Según Silva (2002) La eficacia está relacionada con el logro de objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas, la eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Eficacia significa hacer determinadas cosas, de cierta manera, en un tiempo específico. No basta con ser eficiente, es preciso ser eficaz. Así pues, solo seremos eficaces, si somos eficientes, es decir, solo alcanzaremos los resultados si trabajamos correctamente para conseguirlo (p.20).

Según Chiavenato (2004) es la medida de la consecución de los objetivos, es decir, de la capacidad para alcanzar objetivos y resultados. En términos globales, capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del ambiente o mercado. La eficacia en una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos (bienes o servicios) (p.132).

3.2.20. Desarrollo de la carrera profesional

Gómez, (2008), señala que el desarrollo de la carrera profesional es algo diferente a la formación. El desarrollo de la carrera profesional tiene un alcance mayor, se produce durante más tiempo y con una perspectiva más amplia. El objetivo de la formación es mejorar el rendimiento; el objetivo del desarrollo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados. El desarrollo de la carrera profesional no es un programa de formación de una sesión, o un seminario de planificación

de la carrera. Por el contrario, es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones (p.340).

3.2.21. Rendimiento

Lo importante para la organización es que las personas contribuyan, con su trabajo, en el mayor grado y en la mejor forma posible, al logro de las finalidades organizativas. Las políticas de recursos humanos deben orientarse, todas ellas, a este objetivo principal. Hay que actuar sobre el rendimiento pensando, fundamentalmente, en mejorarlo. Medir el rendimiento sólo tiene sentido si contribuye al logro de ese propósito; no lo tendría, por ejemplo, en los casos en que la medición pudiera, directa o indirectamente, perjudicarlo o reducirlo. Abordar las cuestiones relativas al rendimiento no es, por tanto, una tarea instrumental o de apoyo a otros subsistemas de la GRH. Desde luego, la evaluación del rendimiento suministra, como se ha visto, un conjunto de datos acerca de las personas que resultan del mayor interés para el diseño, implementación y validación de otras políticas de personal. No obstante, la obtención de estas informaciones no debe ser considerada como su finalidad principal, sino como un conjunto de utilidades colaterales, accesorias al propósito principal. El éxito de las políticas vinculadas con el rendimiento laboral de las personas debe ser medido, por tanto, por el grado en que contribuyen a maximizar aquél (Longo, 2006, pp.131-132).

3.2.22. Asesoría Profesional

William (2014) señala que a fin de ayudar a los empleados a establecer sus objetivos profesionales y a identificar bien su trayectoria, algunas organizaciones ofrecen asesoría profesional. El asesor profesional puede ser alguien que proporcione información especializada sobre familias de puestos en la organización, descripción y requisitos de cada puesto, entre otras características.

Ciertas compañías optan por psicólogos para que desempeñen una genuina labor profesional mediante la administración de pruebas, la identificación de potenciales y habilidades, etc., actividades que se añaden a las de asesores sobre la organización y sus posibilidades. Para obtener éxito verdadero, los orientadores profesionales deben lograr que los integrantes de la organización se evalúen a sí mismos y a su entorno (pp.205-206).

3.2.23. Oportunidades de Crecimiento

William (2014) afirma que Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Por ejemplo, cuando se inscriben en un programa de capacitación o se ofrecen para un nuevo puesto, pueden mejorar su grado de calificación; este proceso se traduce en una contribución directa a los planes de ascenso internos. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para crecer en la empresa (p.211).

3.2.24. Plan de vida

William (2014) afirma que tener un plan de vida y carrera es fundamental porque denota la capacidad de liderazgo de la persona y su voluntad de hacer que la cosas sucedan. Diseñar un plan de vida y carrera implica reflexionar, definir y poner por escrito las metas personales en una visión de cinco años, en cuatro áreas: espiritual, laboral, familiar y de salud. En este propósito, es necesario cumplir dos etapas esenciales: la primera supone inventar y construir el futuro en la imaginación, y la segunda en hacerlo realidad, a través de metas específicas y un plan de acción.

Para realizar esta planeación, es esencial que el empleado tenga un lugar cómodo y tranquilo, y lleve registros precisos de los planes, para no perder de vista los objetivos generales de su vida. Una de las ventajas de una planeación formal por escrito es que permite modificar, ajustar, quitar o añadir a ese proyecto todo lo que sea necesario (p.213).

3.2.25. Formación y evaluación del desempeño

La formación es el sustento esencial de la gestión por competencias. El desarrollo de las competencias laborales viene dado por el proceso de formación que, además de acoger el ciclo de la formación asociado a escuelas y academias, deberá comprender el conjunto de experiencias (tareas, cargos, eventos, responsabilidades, etc.) que en el discurso de la *“carrera de vida en la organización”* deberá realizar el individuo. Y ese proceso de formación deberá estar implicado en una organización laboral que, de manera constante, mantenga revitalizada esas competencias y, a la vez, busque su desarrollo en aras del futuro: en una organización que aprende.

La evaluación del desempeño como actividad clave sistemática de GRH, significa la principal contribución en el mejora de la actuación o el desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada. A la vez, la evaluación del desempeño significa la principal contribución para retroalimentar la formación (Armando, 2015, p.320).

3.2.26. Proceso de formación

En el argot de los “tangibles” y los “intangibles”, tan utilizado en los tiempos para distinguir respectivamente medidas o acciones con traducción objetiva o económica inmediata, como redistribución en planta, nuevas máquinas, eficientes sistemas de alumbrado, etc., y medidas o acciones con traducción objetiva o económica mediata, como el rediseño del clima laboral, la implantación de un sistema de evaluación del desempeño, la filosofía organizacional y la formación, a esta última se le califica como el “intangible” supremo.

Cuando a la formación se le confiere la calificación de suprema, es porque se le vincula a lo esencial que es el proceso de cambio. Para asimilar tal denominación habrá que entender en su total dimensión que a formación es una inversión y no un costo, y que asociados a esa medular concepción si tiene varios atributos más y no pueden otorgársele otros, en su modalidad continua (formación continua), es considerada aquí como sustento esencial de la gestión de competencias, en su necesario y constante proceso de cambio (Armando, 2015, pp.320-321).

3.2.27. Planes de carrera

Armando (2015), menciona que el desarrollo de las personas está relacionado no solo con la formación escolar o académica, sino también con diferentes oportunidades que tienen en las organizaciones de ocupar diferentes posiciones, desempeñar variados cargos y participar en diversas actividades. Los movimientos que todo ello implica significan la “carrera profesional”, o “carrera vital en las organizaciones laborales”.

El desarrollo de las personas, que es central y fin u objetivo principal de GRH, y que comprende el desarrollo de las competencias laborales, es más que formación de escuela o académica, relacionándose con lo que además exige el plan de carrera.

No pocos estudiosos definen la carrera profesional como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida. Lo cierto es que la carrera proporciona una “*perspectiva en movimiento*” entre la persona y las organizaciones laborales en las cuales trabaja, perspectiva que es de gran trascendencia motivacional, con profunda relación con el sentido de la vida (p.331).

3.2.28. Evaluación del desempeño

Así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores. En el pasado, cuando había estabilidad y

permanencia, el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinario. En aquellos tiempos la rutina burocrática era la marca de la época. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirven.

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones (Chiavenato, 2009, p.245).

Por su parte Armando (2015), señala que la evaluación del desempeño, o evaluación de rendimiento, o evaluación de la actividad o *performance appraisal*, o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño.

Es necesario también destacar la relación de complemento y retroalimentación que posee la evaluación del desempeño con el análisis y diseño de puestos y su profesiograma o perfil de cargo por competencias logrado. Ambas actividades clave de GRM interactúan con especial dinamismo. Si tal consideración no se tiene muy presente, los perfiles de cargo pasan a constituir trabas legales o documentos muertos, atentando su relación con otros procesos clave de GRH como la selección de personal, la formación, la compensación laboral, la auditoría, entre otros (p.352).

3.2.29. Recompensar a las personas

Chiavenato (2009) señala los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensar destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. La palabra *recompensa* significa una atribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

A lo largo de esta parte será importante comparar y evaluar los sistemas de recompensa de las organizaciones. La variabilidad es enorme. Algunas de ellas todavía utilizan procesos fijos y rígidos, genéricos y estandarizados, tradicionales y superados, mientras que otras echan mano de procesos flexibles, más avanzados y complejos, para incentivar y motivar a las personas que trabajan en ellas (p.278).

3.2.30. Remuneración

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales como se muestra en la siguiente figura.

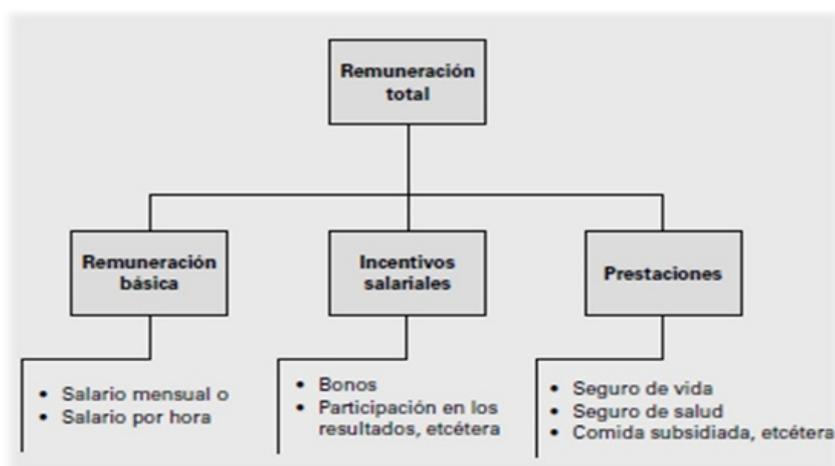


Figura 2. Las tres componentes de la remuneración total.

La proporción relativa de cada de una organización a otra.

- *Los Tres Componentes De La Organización Total:* En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo. Aun cuando existe en otros periodos de la historia habían existido trabajadores asalariados, no fue sino hasta el advertimiento del capitalismo que el salario se convirtió en forma dominante de pagar por la mano de obra. Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los inventivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración indirecta. Las prestaciones se otorgan por medio de distintos programas (Chiavenato, 2009, pp.283-284).

Por otro lado, Louffat (2016), menciona que en toda remuneración que recibe un trabajador se sabe que existen cuatro componentes básicos. El primero corresponde al valor de puesto; el segundo es el valor de los dispositivos legales (ejemplos, sueldos mínimos); el tercero se refiere al valor de su actuación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo; y, finalmente, el cuarto es el valor de su nivel de productividad, referido al cumplimiento de indicadores sobre unidades y/o productos realizados (p. 56).

3.2.31. Programas de incentivos

Chiavenato (2009) menciona que no basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ellos son necesario, pero no suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcance las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro. La remuneración fija suele funcionar como un factor higiénico, que no es satisfactorio ni consigue motivar a las personas para que superen las metas y los objetivos o para que mejoren continuamente sus actividades. En realidad, la remuneración fija fue un producto de inicios del siglo XX que tenía por objeto recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los trabajadores, en una época de estabilidad y permanencia, en la que todo se repetía indefinidamente. El mundo cambió y las organizaciones también. Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones exitosas migran hacia programas de

remuneración flexible y variable, capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter y energía de las personas. Los programas de incentivos están al alza (p.316).

3.2.32. Desarrollo de las personas

Chiavenato (2009) señala que las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Educar (del latín, *educare*) significa extraer, llevar, arrancar. En otros términos, representa las necesidades que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello (p.366).

3.2.33. Formación laboral

Leyva, (2010), señala que formación de profesionales requiere que para satisfacer las expectativas sociales y productivas se produzcan cambios significativos en cada uno de los procesos que se desarrollan en las universidades, convirtiéndose éstas en centros de avanzada en la introducción, innovación y creación de la ciencia y la cultura.

La universidad de excelencia es aquella que promueve la introducción, la creación del arte, la ciencia y la tecnología para alcanzar productos prominentes de los procesos tecnológicos, a fin de lograr que la ciencia, la tecnología y el arte formen parte de la socialización de la cultura y del desarrollo histórico de la sociedad. El proceso de formación de los profesionales debe responder a la dinámica del cambio cultural de las universidades en estos momentos; en tal sentido es necesario disminuir la separación entre el aula y el mundo exterior; estableciendo el vínculo entre las disciplinas, la profesión y estas con los métodos generales a utilizar que respondan a la actividad docente, es decir, los de la enseñanza, los profesionales y los métodos de la ciencia, en este caso

los de la Educación Laboral, así como los de otras ciencias a fines como la psicología, la pedagogía, la sociología, la filosofía, entre otras, de las cuales se auxilia; razón por la cual la enseñanza debe responder a un paradigma didáctico científico y crítico que se enclave en el proceso de formación de los profesionales donde actúan referentes como el modelo curricular, los sujetos del proceso, el contenido de la ciencia, las condiciones espacio-temporales materiales, y los métodos de la enseñanza como configuración dinámica del proceso docente educativo (pp.111-112).

3.2.34. Rol de la motivación

Alles (2005), menciona que la motivación. En los modelos de competencias se suele trabajar una denominada “compromiso”, la cual incluye, en general, la motivación. Pero con este sentido que le damos a la motivación queremos ir un poco más allá, incluyendo, además del compromiso de la persona con lo que hace, su propia motivación; es decir, cuando la tarea a realizar coincide con sus motivaciones personales, ya sea por sus propios intereses, por coincidencia con sus preferencias o por cualquier otro motivo (pp. 40-41).

3.2.35. Retener a las personas

Desde el punto de vista de la administración de personas, la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarle las condiciones físicas, psicológica y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta.

Todo este proceso pretende proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales (Ramirez-Asis, Huerta-Soto, & Concepción Lázaro, 2020).

En algunas organizaciones los procesos para retener a las personas merecen una calificación baja, porque se acercan al modelo de orden y obediencia a ciegas, que hace hincapié en una disciplina rígida, aplicada mediante reglamentos impuesto a las personas con el objeto de

estandarizar la disciplina y su desempeño en la organización. Así, el modelo se basa en la estandarización, es decir, se califica a las personas con media o promedios de parámetros generales y se dejan de lado sus diferencias y características individuales (Chiavenato, 2009, p.440).

3.2.36. Relaciones con los empleados

Una parte del trabajo de los gerentes de línea consiste en supervisar a sus subordinados. Estos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicas y de salud, a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, a problemas con drogas, tabaco o alcohol. Diversos problemas afectan el desempeño de las personas. Algunas logran manejar tales problemas por cuenta propia, otras no y se convierte en trabajadores problemáticos. Los administradores deben invertir una cantidad considerable de tiempo para lidiar, de forma justa y equitativa, con trabajadores problemáticos. Los problemas personales pueden afectar el comportamiento laboral de los trabajadores. Para su bien, la organización debe motivar y proporcionar ayuda a los trabajadores en estas situaciones.

Muchas organizaciones ofrecen ayuda a los trabajadores problemáticos o tratan de modificar su comportamiento negativo. Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. Estas barreras se derivan de factores organizacionales o personales. Sea cual fuere su origen, las actividades para relacionarse con los trabajadores pretenden establecer una comunicación directa de doble vía que implique a las dos partes y proporcione ayuda mutua. En realidad, las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la organización, es decir, esta debe tratar a sus empleados con respeto y les debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares (Chiavenato, 2009, p.447).

3.2.37. Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos. Abordaremos la primera de ellas: la prevención de accidentes.

La seguridad en el trabajo busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes seas mínimos.

1. Un programa de seguridad en el trabajo requiere las etapas siguientes:

Institución de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.

2. Implantación de sistemas de informes de medidas tomadas.

3. Formulación de reglas y procedimientos de seguridad.

4. Recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad (Chiavenato, 2009, pp.479-480).

3.2.38. Higiene

La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene aboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo. Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos, la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociólogos saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés (Chiavenato, 2009,p.474).

3.2.39. Calidad de vida en el trabajo

El creciente por el trabajo ha sido ligado a desarrollo de un concepto social más amplio, relativo a la calidad de vida en el trabajo.

En 1973, un ensayo sobre las actividades laborales en cuatro países (*Manpower paper n.7*, elaborado por N. A. Wilson), que resumía el estudio de las experiencias de las personas y las descripciones de propuesta para mejorar el sistema laboral, consideraba cinco temas principales:

- Eficiencia laboral;
- Satisfacción en el trabajo;

- Conexión entre satisfacción y eficiencia;
- Influencia de los factores ambientales y particularmente de la tecnología.
- Desarrollo del pensamiento de la ciencia social y las expectativas de las personas a partir del trabajo.

Es difícil tratar cada uno de estos temas pues todas están afectadas por muchas variables distintas.

En la práctica, la atención a la calidad de vida en el trabajo probablemente se debe a la combinación de intereses de dos tipos:

- a) La moral o la motivación ética, que se basan en el reconocimiento de amplias normas educativas, cambios de valores sociales y mayores expectativas para la calidad de la vida laboral, inclusive la satisfacción que las personas obtienen del trabajo, el funcionamiento y la admiración de las organizaciones (Ángeles, & Benites, 2017).
- b) La motivación por medio de la práctica de buenos negocios y el esclarecimiento de los intereses personales, la necesidad de contar con costos competitivos y los intentos por superar los elevados índices de ausentismo, rotación de empleados e insatisfacción, entre otros obstáculos que deben ser eliminados para mejorar el desempeño de las organizaciones (Silva, 2002, p.274).

3.3. Definición de Términos

Aprendizaje: “Se habla de aprendizaje cuando alguien tiene algo adicional a lo que ya tenía. En este sentido, aprender se vuelve sinónimo de adquirir algo nuevo, el aprendizaje se identifica a partir del cambio en las funciones y actividades del organismo particular en un ambiente dado” (Ribes, 2002, p.2).

Canal: El *canal* es el instrumento a través del cual se trasmite, generalmente inseparable del mensaje; es el medio por el cual se realiza la comunicación y, por ello, debe ser el apropiado para hacerlo (Silva, 2002, p.36).

Comunicación interna: Ningún individuo, grupo u organización puede existir si la transmisión de mensajes con significado en tres sus miembros; solo así se puede transmitir la información y las ideas. Sin embargo, la comunicación es más que únicamente impartir significado; el significado también debe entenderse. Si tan solo un miembro del grupo habla alemán y los demás no conocen este idioma, aquel individuo no será comprendido cabalmente. Por consiguiente, la comunicación tiene que incluir la transferencia como la comprensión del significado (Robbins, 2013).

Decodificación: Es el proceso por medio del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información que tiene sentido para él. Su experiencia pasada influye en esta etapa (Silva, 2002, p.36).

Desarrollo del talento humano: Sobre el sustrato de su naturaleza animal el hombre ha ido produciendo la cultura, acumulando conocimiento y recogiendo la experiencia de sus antepasados. Aprovechando sus características animales, y en particular su capacidad de adaptación, ha sido capaz de construir su inteligencia, y con ella representaciones muy adecuadas del ambiente; colaborando con los otros ha podido realizar empresas que resultaban inabordables para la actividad de un individuo (Juan, 2008, p. 23).

Eficacia: La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/ resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permiten alcanzar las metas establecidas, la eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado (Silva, 2002, p.20).

Higiene: La higiene laboral se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas (Chiavenato, 2009, p.474).

Los rumores: La red de comunicación informal en un grupo o una organización son los rumores. Aunque los rumores y los chismes son informales, no dejan de ser una fuente importante de información (Robbins, 2013, p.343).

Mensaje: Es el resultado del proceso de codificación que consta de símbolos verbales y no verbales que tienen significado para el receptor (Silva, 2002, p.36).

Motivación: El término motivación. Como la mayor parte de las palabras interesantes, encierra muchos significados. Pero cuando se trata de establecer un examen riguroso de la evolución de un concepto, esa pluralidad de significados, lejos de ser una ventaja, se presenta como uno de los mayores obstáculos. Causa de innumerables tropiezos y malentendidos. Nos vemos obligados, por tanto, a detenernos a analizar con cierto detalle los rasgos comunes a los significados históricos principales del término motivación (Vélaz Rivas, 1996, p.19)

Productividad: La relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos (Deming, 1989, p.143).

Receptor: Es la persona a quien va dirigido el mensaje; pueden ser varias personas (por ejemplo, un grupo). Si el mensaje no llega al receptor, la comunicación no ocurre, situación que se presenta cuando el mensaje le “llega” pero él no consigue comprenderlo (Silva, 2002, p.36).

Redes sociales: en ningún lado se ha transformado más la comunicación que en el incremento de las redes sociales. Sin duda conoce y tal vez utiliza plataforma de redes sociales como Facebook y LinkedIn. En vez de ser un sitio enorme, Facebook, que cuenta con más de mil millones de usuarios activos, este compuesto de redes separadas basadas en escuelas, compañías o regiones (Robbins, 2013, p.347).

Remuneración: Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2009, p.282).

Rendimiento: Lo importante para la organización es que las personas contribuyan, con su trabajo, en el mayor grado y en la mejor forma posible, al logro de las finalidades organizativas. Las políticas de recursos humanos deben orientarse, todas ellas, a este objetivo principal. Hay que actuar sobre el rendimiento pensando, fundamentalmente, en mejorarlo (Longo, 2006, pp. 131-132).

Rendimiento Laboral: “El rendimiento laboral es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Sin embargo, esta no es la única definición de estos términos, existen otras un poco más específicas: Como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: así, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema” (Fernández, 2010, p.13).

Retroalimentación: Es el medio más rápido y viable para otorgar eficacia a la comunicación, es decir, es el medio para conseguir que el receptor comprenda exactamente lo que el transmisor quiere que entienda (Silva, 2002, P.36).

Ruido: Es cualquier factor que perturbe, confunda o interfiere la recepción o comprensión, puede ser interno (receptor que no presta atención) o externo (mensaje distorsionado por otros sonidos del entorno) (Silva, 2002, p.36).

Seguridad: La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos. Abordaremos la primera de ellas: la prevención de accidentes (Chiavenato, 2009, p.479).

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de estudio

- ✓ según la intervención del investigador.

Observacional: Porque no se realizó manipulación de las variables por parte del investigador, limitándose a medir las variables que define el estudio.

- ✓ Según el número de ocasiones que mide la variable de estudio.

Transversal: Porque se recolectó datos en un solo momento de la investigación, analizando la incidencia de la comunicación interna y el desarrollo del talento humano.

- ✓ Según el nivel de conocimiento que se adquieren.

Explicativa: El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar cómo la comunicación interna influye en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, 2019.

4.2. Diseño de la investigación

De acuerdo con los objetivos planteados se analizó la certeza de las hipótesis que se formularon, el diseño de la investigación fue no experimental, transaccional y explicativa.

No experimental, debido a que no se manipuló las variables de estudio deliberadamente. Transaccional, porque los datos que se recopilaron fueron en un tiempo único con la finalidad de recabar información acerca de las variables de la comunicación interna y el desarrollo del talento humano cuya realización fue en un tiempo determinado. Explicativa, Porque están dirigidos a responder a las causas de los fenómenos sociales. Es decir, conocer la incidencia de la comunicación interna en el desarrollo del talento humano de la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, su interés se centró en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o porqué dos o más variables están relacionadas.

4.3. Población

La población objeto de estudio de la presente investigación está conformada por todos los trabajadores de la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, registrado en su base de datos, cuyo número del personal registrados son 49.

4.4. Unidad de análisis y muestra

Para la realización del presente trabajo en cuanto a la recopilación de datos se utilizó la técnica de encuesta y su instrumento el cuestionario, el cual se aplicó a la unidad de muestra. El cuestionario está compuesto por un conjunto de preguntas cuyo origen son los indicadores que miden las dimensiones de cada uno de las variables.

La muestra se determinó mediante muestra censal, ya que se conoce el tamaño de la muestra y población que vienen a ser un total de 49 trabajadores las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

TIENDA	N° DE TRABAJADORES
jr. San Cristóbal	20
jr. 27 de noviembre	14
jr. Comercio	15
Total	49

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

En el presente estudio de investigación se usó la encuesta como técnica en la recolección de la información, y el instrumento fue un cuestionario, y la unidad de análisis estuvo constituida por el personal de la empresa Market Plaza Lucy S.R.L.

4.6. Análisis estadístico e interpretación de datos

Una vez finalizada la fase de la recopilación considerados y consistentes se procedió a la codificación de las variables: Comunicación interna y desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, Huaraz, 2019 y su tabulación en la hoja de cálculo de Microsoft Excel. Una vez procesada los datos se procedió con el cálculo de datos con IBM SPSS statistics .V.24.

Para el tratamiento de la información se utilizó el análisis mediante la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas para describir cada una de las variables de estudio; así mismo, para la contratación de hipótesis y para la determinación del grado de intensidad se utilizó la prueba de Rho de Spearman.

5. RESULTADOS

LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna según el mensaje en los trabajadores de la empresa Market Plaza Lucy S.R.L. Huaraz, 2019

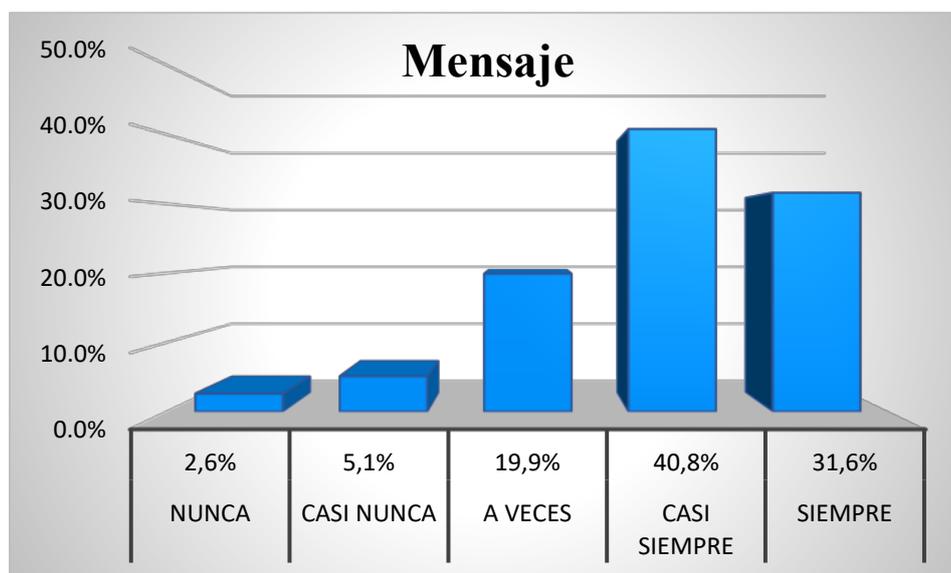


Figura 01.-Dimensión mensaje de la comunicación interna

La presente figura, procedente de la tabla 01, se observa que el 40,8% de los colaboradores, casi siempre transmiten mensaje que se relacionan con las actividades; el 31,6% siempre lo hacen; un 19,9% a veces y con el 5,1% o 2,6%, casi nunca o nunca lo transmiten. Por lo que se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores que vienen laborando en la Empresa Market Plaza Lucy S.R.L. percibe que siempre o casi siempre transmiten el mensaje.

La comunicación interna según la dirección de la comunicación en los trabajadores de la empresa Market Plaza Lucy S.R.L. Huaraz, 2019

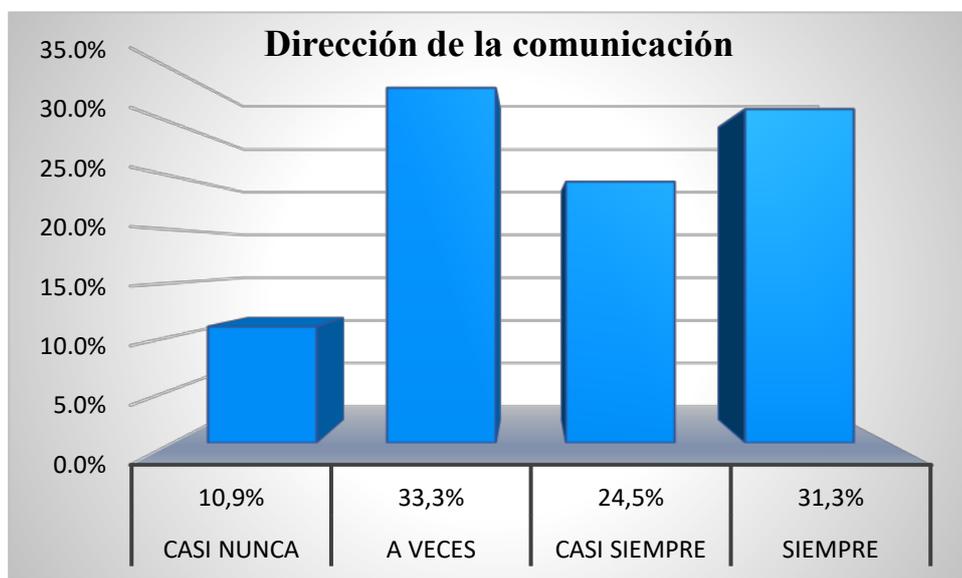


Figura 02.- Dimensión dirección de la comunicación en los colaboradores de la comunicación interna

En la presente figura, se puede apreciar que en mayor porcentaje del 33,3% de los colaboradores a veces se desarrolla la dirección de la comunicación en la empresa, un 31,3% siempre se viene dando y con el 24,5%, se da casi siempre. Así mismo solo el 10,9% percibe que casi nunca se realiza. Por lo que, aproximadamente el 81% de los colaboradores manifiestan que la dirección de comunicación se viene dando a través del empleador, como clave en el desarrollo de la estrategia corporativa.

La comunicación interna según la comunicación interpersonal en los trabajadores de la empresa Market Plaza Lucy S.R.L. Huaraz, 2019



Figura 03.-Dimensión comunicación interpersonal de la comunicación interna

Para la presente figura, en donde se aprecia un significativo porcentaje del 38,1% de los encuestados, donde manifiestan que a veces se desarrolla una comunicación interpersonal; el 25,2% siempre se da o casi siempre, con el 24,5%; cabe indicar que el 10,9% o solo el 1,4% casi nunca o nunca se viene dando dicha comunicación. Esto se puede resumir que más del 75% de los colaboradores de la empresa afirman que la comunicación interpersonal, se viene dando regularmente por parte del administrador.

La comunicación interna según el canal de comunicación los trabajadores de la empresa Market Plaza Lucy S.R.L. Huaraz, 2019

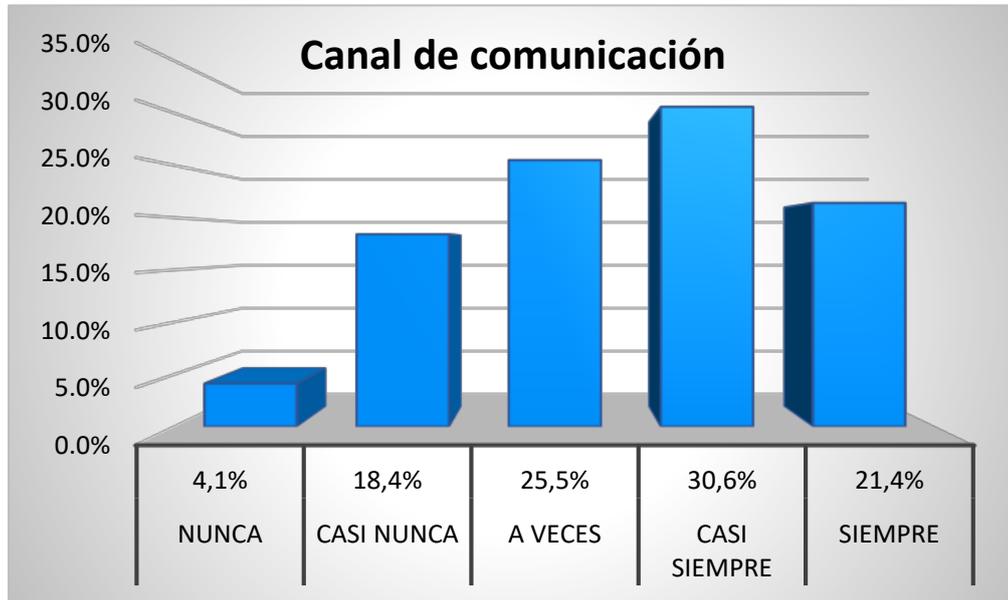


Figura 04.-Dimensión canal de comunicación de la comunicación interna

En esta figura se puede apreciar que el 30,6% de los colaboradores, han respondido que casi siempre hay un canal de comunicación entre ellos y el dueño de la empresa; el 25,5% o el 21,4%, a veces o siempre se viene dando respectivamente; seguido de un 22,5% nunca o casi nunca el canal de comunicación se viene dando.

La comunicación interna según la comunicación organizacional en los trabajadores de la empresa Market Plaza Lucy S.R.L. Huaraz, 2019



Figura 05.-Dimensión comunicación organizacional de la comunicación interna
Respecto a la comunicación organizacional entre los colaboradores y el dueño de la empresa, manifestaron que siempre se viene dando, representado por el 30,6%; el 28,6% indicaron que casi siempre; seguido del 23,5% de a veces y con solo el 15,3% o del 2,0%; casi nunca o nunca se viene realizando dicha comunicación.

La comunicación interna según las comunicaciones electrónicas en los trabajadores de la empresa Market Plaza Lucy S.R.L. Huaraz, 2019

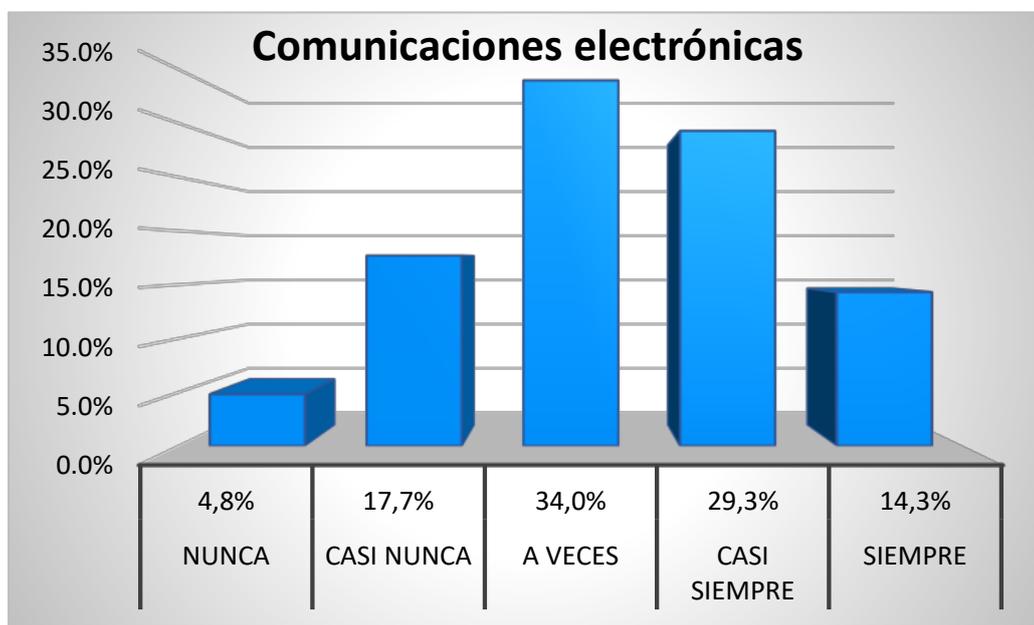


Figura 06.-Dimensión comunicaciones electrónicas de la comunicación interna

Con respecto a la dimensión comunicaciones electrónicas, de la comunicación interna en el personal de la empresa Market Plaza Lucy S.R.L. el 34,0% de los colaboradores, indicaron que a veces se vienen dando las comunicaciones electrónicas; seguido del 29,3% de casi siempre y de casi nunca o siempre o nunca con los porcentajes del 17,7%,14,3% y del 4,8% respectivamente.

PRUEBA DE HIPÓTESIS: RESULTADOS CORRELACIONALES

Tabla N° 07

Matriz de interpretación del coeficiente de Rho de Spearman

Coeficiente de correlación	Interpretación
De 0,00 a 0,19	Muy baja correlación
De 0,20 a 0,39	Baja correlación
De 0,40 a 0,59	Moderada correlación
De 0,60 a 0,79	Buena correlación
De 0,80 a 1,00	Muy buena correlación

Hipótesis general

La comunicación interna influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L en la ciudad de Huaraz, 2020.

Prueba estadística

Coeficiente de correlación de Spearman

Calculo o reportes

Tabla N° 08

Correlación entre la comunicación interna y el desarrollo del talento humano

		La comunicación interna	Desarrollo del talento humano
Rho de Spearman	La comunicación interna	1,000	0,814**
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	49	49

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusiones

De los resultados obtenidos en la tabla N° 08, se evidencia que la variable comunicación interna influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la Empresa

Market Plaza Lucy S.R.L en la ciudad de Huaraz, 2020, esto es en base al coeficiente de Spearman obtenido igual a 0,814; indicando que existe una muy buena relación entre ambas variables.

Hipótesis específica 1.

El mensaje influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la Empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2020.

Prueba estadística

Coefficiente de correlación de Spearman

Calculo o reportes

Tabla Nº 09

Correlación entre el mensaje y el desarrollo del talento humano

	Mensaje	Desarrollo del talento humano
Rho de Mensaje	Coeficiente de 1,000	0,512**
Spearman	correlación	
n	Sig. (bilateral)	0,000
	N	49

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusiones

Según los resultados obtenidos en la tabla 09, la variable desarrollo del talento humano se relaciona directamente con la dimensión mensaje, según el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,512; indicando que existe una moderada relación entre ellas.

Hipótesis específica 2

La dirección de la comunicación influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2020.

Prueba estadística

Coefficiente de correlación de Spearman

Calculo o reportes

Tabla Nº 10

Correlación entre dirección de la comunicación y el desarrollo del talento humano

	Dirección de la comunicación	Desarrollo del talento humano
Rho de Spearman	0,827**	
n	49	49

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 10, la variable desarrollo del talento humano se relaciona directa y significativamente con la dimensión dirección de la comunicación, según el coeficiente de correlación Spearman igual a 0,827; lo que expresa que existe una muy buena relación entre ambas.

Hipótesis específica 3

La comunicación interpersonal influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2020.

Prueba estadística

Coefficiente de correlación de Spearman

Calculo o reportes

Tabla N° 11

Correlación entre comunicación interpersonal y el desarrollo del talento humano

	Comunicación interpersonal	Desarrollo del talento humano
Rho de Comunicación Spearman	Coeficiente de correlación de 1,000	0,536**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	49

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusiones

Con respecto a los resultados obtenidos en la tabla 11, la variable desarrollo del talento humano se relaciona directa y significativamente con la dimensión comunicación interpersonal, de acuerdo al resultado del coeficiente de correlación Spearman igual a 0,536; lo que indica que existe una relación moderada entre ambas características.

Hipótesis específica 4

El canal de la comunicación influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2020.

Prueba estadística

Coeficiente de correlación de Spearman

Calculo o reportes

Tabla N° 12

Correlación entre el canal de comunicación y el desarrollo del talento humano

	Canal de comunicación	de Desarrollo del talento humano
Rho de Canal de comunicación	de Coeficiente de correlación	de 1,000 0,331**
n	Sig. (bilateral)	. 0,000
	N	49 49

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusiones

Con respecto a los resultados en la tabla 12, la variable desarrollo del talento humano se relaciona directa y significativamente con la dimensión canal de comunicación, esto se debe al resultado del coeficiente de correlación Spearman igual a 0,331; lo cual indica que existe una baja relación entre la variable desarrollo del talento humano y la dimensión canal de comunicación.

Hipótesis específica 5

La comunicación organizacional significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2020.

Prueba estadística

Coeficiente de correlación de Spearman

Calculo o reportes

Tabla N° 13

Correlación entre la comunicación organizacional y el desarrollo del talento humano

	Comunicación organizacional	Desarrollo del talento humano
Rho de Comunicación Spearman organizacional	Coefficiente de correlación	0,410**
n	Sig. (bilateral)	0,000
	N	49

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusiones

Para los resultados obtenidos en la tabla 13, la variable desarrollo del talento humano se relaciona directa y significativamente con la dimensión comunicación organizacional, esto es de acuerdo al valor del coeficiente de correlación Spearman igual a 0,410; lo que indica que existe una relación moderada entre la variable talento del desarrollo humano y la dimensión comunicación organizacional de la variable comunicación interna.

Hipótesis específica 6

Las comunicaciones electrónicas influyen significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2020.

Prueba estadística

Coefficiente de correlación de Spearman

Calculo o reportes

Tabla N° 14

Correlación entre las comunicaciones electrónicas y el desarrollo del talento humano

	Comunicaciones electrónicas	Desarrollo del talento humano
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	0,512**
n	Sig. (bilateral)	0,000
	N	49

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusiones

Con respecto a los resultados obtenidos en la tabla 14, la variable desarrollo del talento humano se relaciona directa y significativamente con la dimensión comunicaciones electrónicas, esto se debe al valor del coeficiente de correlación Spearman igual a 0,512; indicando que existe una relación moderada entre la variable talento del desarrollo humano y la dimensión comunicación electrónicas de la variable comunicación interna.

6. DISCUSIÓN

El propósito central de esta investigación se centró en determinar la influencia de la comunicación interna en el desarrollo del talento humano en la empresa “Market Plaza Lucy S.R.L, 2019”. Pues bien, de manera general, con base a los resultados obtenidos, podríamos decir que el objetivo de la investigación se ha logrado. Aún más, podríamos decir que la comunicación interna y el desarrollo del talento humano son aspectos básicos que la empresa debe de tomar en consideración.

Respecto a la relación de las variables de interés, los resultados obtenidos evidencian que existe una influencia positiva sobre la comunicación interna, y el desarrollo del talento humano, lo que lleva a aceptar la primera hipótesis de investigación. Esto es consecuente con los autores e investigaciones que reportan la existencia a través del tiempo de una relación significativa entre ambas variables (Robbins, 2013; Silecio, 2006; Gómez et al., 2008; Alles, 2005; Chiavenato, 2012; Lazo, 2016).

Evidentemente al ser nuestro estudio explicativo respondemos a las causas de los fenómenos sociales por lo que encontramos que hay una influencia entre el mensaje y el desarrollo del talento humano, debido a que ya se ha demostrado la relación que existe entre ambas variables de estudio con las pruebas estadísticas respectivas, por lo tanto podemos afirmar que mientras se emita un buen mensaje hacia los trabajadores, esta tendrá repercusión en el desarrollo del talento humano de los colaboradores en la organización en general. Esto es coincidente con los estudios realizados por Silva (2002), El *mensaje* es el resultado del proceso de codificación, que consta de símbolos verbales y no verbales que tiene significado para el receptor, va a permitir el alineamiento del esfuerzo de sus integrantes y que es un elemento central para articular relaciones, contar con información, la gerencia sabrá qué actividad hace el personal, así mismo dar instrucciones de mejora y de esta manera contribuir al desarrollo del talento de sus integrantes de la organización. Las dimensiones específicas de la comunicación interna que correlacionan de manera significativa con el desarrollo del talento humano son Mensaje, Dirección de la comunicación, Comunicación interpersonal, Canal de la comunicación, Comunicación Organizacional, Comunicaciones electrónicas. Esto coincide con las investigaciones realizadas por Andrade (2005, p. 17), en donde menciona que la comunicación interna es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo a logro de los objetivos.

La primera hipótesis específica también se cumple, ya que se encontró una relación positiva entre el mensaje y el desarrollo del talento humano, aunque el grado de relación entre variables es de carácter moderado. Esto coincide con las investigaciones desarrolladas por Medina (2010), donde nos dice que el desarrollo de talento humano es la fuerza impulsora de toda organización, es su gente, los individuos, pero no cualquiera de ellas, sino aquellas que puedan generar valor agregado para la empresa; por tanto, para efectos de esta investigación, se concibe como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas (p. 85).

Así mismo la segunda hipótesis específica también se cumple, pues se encontró una relación positiva entre la dirección de la comunicación y el desarrollo del talento humano. Esto es semejante con los estudios que ha demostrado influencia entre la comunicación interpersonal y el desarrollo del talento humano desde Medina (2010), hasta los estudios más actuales Medina Robins (2013), han enfatizado que las competencias del trabajador conjuntamente con sus habilidades, roles de motivación son influenciados por el tipo de comunicación interpersonal que mantiene la empresa con sus colaboradores.

Del mismo modo la tercera hipótesis específica también se cumple, se encontró que existe una relación positiva entre la Comunicación interpersonal y el desarrollo del talento humano, aunque la relación entre estas variables es moderada esto se coincide con los estudios realizados por Silva (2002) señala que la comunicación oral es la que ocurre cuando se produce una interacción frente a frente, por teléfono, radio o televisión, por medio de la voz, por otro lado (Caceres, 2014; Neglia, 2018) señalan que la comunicación escrita es la representación gráfica de ese sistema de signos con los que interpretamos al mundo. Existen muchas formas, unas más complejas que otras, desde los ideogramas chinos y los jeroglíficos egipcios, hasta el alfabeto que usamos y las siglas; igualmente, podemos considerar al grafiti y los logotipos comerciales (p.18) y Silva (2002, p.34) menciona que la comunicación no verbal se refiere al comportamiento que comunica, pero para ello no utiliza palabras escritas ni habladas. Esta forma incluye gestos, posturas, comportamiento especial, vestimenta, señales físicas, paralenguaje y actos idiosincrásicos.

Respecto a la cuarta hipótesis también se encontró una relación positiva entre el canal de comunicación y desarrollo del talento humano, aunque la relación entre estas variables es baja, esto coincide con los estudios realizados por (Robbins, 2013, p338), donde mencina que el canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. El emisor lo selecciona, y determina si utilizara un canal formal o uno informal.

Los *canales formales* los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Por tradición, siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes, como los mensajes personales o sociales, siguen

Los *canales informales* que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales.

Así mismo la quinta hipótesis también se cumple, pues se encontró una relación positiva entre la comunicación organizacional y el desarrollo del talento humano aunque la relación entre estas variables es moderada, esto se asemeja con los estudios realizados que han demostrado la influencia entre la comunicación organizacional y el desarrollo del talento humano por los autores como: Castro (2014) y Alles (2005), ambos autores han enfatizado en que, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida, para desterrar la idea generalizada de que talento es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomar acciones para su mejora; no de todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior.

Y por último la sexta hipótesis también cumple, ya que se encontró una relación positiva entre las comunicaciones electrónicas y el desarrollo del talento humano, aunque el grado de relación entre variables es de carácter moderada. Esto coincide con las investigaciones desarrolladas por Tomasi (2003), Menciona que la comunicación electrónica comprende un transmisor, un medio de transmisión y un receptor. Un transmisor es un conjunto de uno o más dispositivos o circuitos electrónicos que convierte la información de la fuente original en una señal que se presta más a su transmisión a través de determinado medio de transmisión.

Los resultados de la presente investigación, fueron obtenidos a través de encuestas quedando registro de las actividades mencionadas por medio de cuestionarios llenados.

En el caso de las herramientas utilizadas, fueron sometidas al criterio de tres jueces expertos quienes observaron y recomendaron mejoras y optimizaciones para la obtención de resultados lo más precisos posibles. Las técnicas empleadas permitieron realizar el análisis de confiabilidad correspondiente, certificando la validez de los resultados que se consiguieron, por tanto, es importante remarcar que los niveles de confiabilidad por consistencia interna y validez de constructo del instrumento utilizado han sido óptimos y así se dio garantía para su uso en el presente estudio.

Dentro de las limitaciones de esta investigación es que nuestro censo no es de gran tamaño, por lo que no es posible generalizar a partir de esta, ni extrapolar los resultados a múltiples contextos organizacionales (ya sea de carácter público o privado), por ello, mientras más estudios existan sobre

la relación e influencia, entre estas dos variables de estudio, mayor evidencia empírica se tendrá de esta relación, y de este modo se aportará al mismo tiempo valiosa información para estudios meta-analíticos posteriores.

Por otra parte, es importante mencionar como limitación del estudio la medida en que se desarrolla la comunicación interna para optimizar el desarrollo del talento humano, la cual en la empresa solo existe un superior inmediato a cargo de todos los trabajadores, por lo tanto, no se obtiene la opinión precisa de todos los colaboradores.

Por otro lado, no es certero (correcto) afirmar que estos resultados puedan ser aplicados a diversas organizaciones, en que la comunicación es un factor influyente en el desarrollo del talento humano debido a que tan solo se está desarrollando un estudio de caso (de una empresa), la cual no permite dar generalización a nivel de sector, ya que pueden existir otras variables que estén relacionadas con esta.

Es importante mencionar que, si es correcto generalizar la metodología empleada en la investigación, ya que las herramientas y los instrumentos empleados cumplen la función de recolectar información de parte de los colaboradores de la empresa y de esta manera conocer sobre la relación entre la comunicación interna y el desarrollo del talento humano de los trabajadores.

No obstante, dado que el trabajo no está exento de limitaciones, recalco que probablemente, la limitación más importante se encuentra inherente al propio estudio, provocada sobre todo por el tamaño muestral. Otro inconveniente reside en el momento de llevar a cabo la recolección de datos, pues queremos mencionar que solo se desarrolló un solo momento dado (transversal), y pues esto podría interferir en las relaciones encontradas en ambas variables.

Además de ello, consideramos importante mencionar que es necesario profundizar en el análisis de la dimensión mensaje (codificación, decodificación, retroalimentación, canal, retroalimentación) y su repercusión en el desarrollo del talento humano, recalcando que la recolección de datos y análisis se tiene que desarrollar en varios momentos para obtener información más valiosa y conocer a profundidad su relación de las mismas. Por todo ello, enfatizamos la necesidad de continuar trabajando dentro de esta línea, con el principal propósito de conocer, ahondar que tan influyente es la comunicación interna en el desarrollo del talento humano y su repercusión en mejorar la eficiencia organizacional ya que su gente es la fuerza impulsora de toda organización, pero no cualquiera de ellas, sino aquellas que puedan generar valor agregado para la empresa.

Dentro de las sugerencias para futuras líneas de investigación en el área, cabe señalar que como hoy en día se sabe sobre la existencia de relación entre variables de la comunicación interna y el desarrollo del talento humano, y que uno de ellos afecta a la otra, es conveniente que sigan existiendo estudios que analicen separadamente la comunicación interna y su efecto en variables de resultado (aprendizaje, productividad, rol de motivación, etc.), esta con el fin de seguir aclarando el efecto diferencial que pueda tener la comunicación interna y el desarrollo del talento humano.

También se recomendamos realizar estudios de tipo longitudinal, para así medir la relación entre las variables en varios momentos en el tiempo de manera sistemática, analizarlos por separado y comparar los resultados, y conocer las variaciones de la misma.

7. CONCLUSIONES

1. En el presente estudio se determinó que existe influencia directa y estadísticamente significativa, entre la comunicación interna y el desarrollo del talento humano de los colaboradores de la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2020; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0.814, lo que nos indica una muy buena influencia entre la variable comunicación interna y el desarrollo del talento humano.
2. Se determinó que existe una influencia directa del mensaje de la comunicación interna en el desarrollo del talento humano en la empresa “Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2020; lo que expresa que dicha influencia es moderada al resultar el coeficiente de correlación de Spearman igual a 0.512.
3. De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a la variable desarrollo del talento humano, esta se encuentra con muy buena influencia por parte de la dimensión dirección de la comunicación en la empresa “Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2020”; dado a que según el coeficiente de correlación de Spearman resultó ser igual a 0.827; con un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórica.
4. Se llegó a determinar de acuerdo a los resultados obtenidos, que la variable desarrollo del talento humano se ve influenciada en forma directa por la dimensión comunicación interpersonal en los colaboradores de la empresa “Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2020”; esto es debido a que el coeficiente de correlación de Spearman resultó ser igual a 0.536; indicando que existe una moderada relación.
5. Se determinó una baja influencia del canal de la comunicación de la variable comunicación interna en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2020; debido a que el valor del coeficiente de correlación de Spearman resultó ser igual a 0.331; valor que nos indica una baja relación entre ambas variables.
6. Según los resultados obtenidos, se logra determinar la influencia moderada de la comunicación organizacional en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2020; esto es debido al resultado obtenido del coeficiente de correlación del Spearman cuyo valor resultó ser de 0.410; a un nivel de significancia del 5%

7. Finalmente, de acuerdo al procesamiento de los datos, se determinó una influencia de las comunicaciones electrónicas de la comunicación interna, en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2020; pero de forma moderada; por lo que el resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman resulto ser igual a 0.512.

8. RECOMENDACIONES

- 1.- Se recomienda implementar un programa de un plan de comunicación interna que contenga elementos claves y pueda evaluar cuales son los medios más adecuados para alcanzar los objetivos de comunicación y de este modo puedan garantizar una buena comunicación entre sus trabajadores.
- 2.- Se recomienda implementar una herramienta de mensaje y desarrollo del talento humano para que a través de dicha herramienta puedan elegir los medios de comunicación más adecuados y así transmitir el mensaje de forma clara y objetiva y a la vez, el mensaje sea comprendida en su totalidad por todos los trabajadores y por ende ayude al logro de los objetivos.
- 3.- Se recomienda implementar técnicas de comunicación interpersonal para seguir mejorando ya que muchas veces por una mala comunicación se da tareas no definidas, no se logra entender correctamente, falta de información o existen interferencias. Todos estos errores y problemas pueden ser resueltos con facilidad poniendo en marcha este tipo de técnicas, de este modo se puede lograr aumentar la competencia entre los trabajadores y mantener motivado al personal.
- 4.- Se recomienda implementar un programa de comunicación interpersonal y desarrollo del talento humano, para que de este modo puedan mejorar la comunicación entre todos los trabajadores y crecer profesionalmente, por ende, conseguir trabajadores más eficientes, a través de dicho programa también buscar escuchar, interpretar y comprender lo que se quiere comunicar y de este modo hacerles sentir que son la parte más vital de la organización.
- 5.- Se recomienda implementar un programa de canal de la comunicación con el objetivo de identificar cuáles son los medios más adecuados del dicho canal para obtener una buena comunicación por el canal más adecuado y de este modo puedan garantizar una buena comunicación entre todos los trabajadores.
- 6.- Se recomienda implementar una herramienta de la comunicación organizacional y desarrollo del talento humano, para que de este modo puedan establecer normas que les ayude a comunicarse y a compartir información de sus funciones y de la organización ya que cuanto mayor es la comunicación se pierde menos tiempo, pues al estar mal informado puede llevar a tener consecuencias graves.

7.- Finalmente, se recomienda implementar herramientas de comunicaciones electrónicas ya que a través de esta herramienta se puede ofrecer un fácil acceso a la información permanente de la empresa, ganar ventaja sobre los competidores, mejorar el proceso de toma decisiones y actualización de innovaciones sobre todo en estas épocas en donde todo se ha digitalizado.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y Desarrollo Personal*. México: Limusa.
- Alba-Zegarra, I. E., & Trujillo-Navarro, J. L. (2014). *Factores de motivación según Herzberg y desempeño laboral de la distribuidora Navarro eirl de Huaraz 2014. (Tesis pregrado)*. Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires.: Ediciones Granica SA.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Iterna*. España: Netbiblo.
- Ángeles, E. N., & Benites, L. R. (2017). *Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016. (Tesis pregrado)*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Peru.
- Annder-Egg, E. y. (2005). *El Trabajo En Equipo*. México: Progreso, S.A. de C.V.
- Anselmo Colmenares, M. A. (2018). *Comunicación Interna y Cultura Organizacional en la Empresa AKRON Internacional S.A.C, Lince - 2018*. Lima.
- Armando, C. S. (2015). *Gestión Del Talento Humano y Del Conocimiento*. Bogotá: Macro EIRL.
- Berlo, D. k. (1984). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Caceres, M. D. (2014). *Introducción a la comunicación interpersonal*. España: Sintesis.
- Caprioti, P. (1988). *Capacitación y Desarrollo*. 1.
- Castro, A. d. (2014). *Comunicación Organizacional*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Chalco, G. J. (2014). *El Talento Humano y su Impacto en el Crecimiento Económico de las Empresas de Servicios de Outsourcing Contable Financiero en Lima Metropolitana, 2014*. Lima.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* . México: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: The McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill.
- David, B. T. (2014). *La Comunicación Organizacional Interna y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE, Ecuador, 2014*. Ecuador.
- Delval, J. (2008). *El Desarrollo Humano*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Deming, E. W. (1989). *Calidad productividad y competitividad*. Madrid.: Díaz de Santos, S.A.
- Fernández, P. H. (2010). *Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas*. España: Invenio.
- Fonseca Yerena, M. d. (2005). *Comunicación oral fundamentos y práctica estratégica*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Guardia de Viggiano, N. V. (2009). *Lenguaje comunicación*. Editorama S.A.
- Janet Elizet CéspedesCarazas, S. C. (2018). *Comunicación Interna y Cultura Organizacional desde la Perspectiva Docente, en una Institución Educativa, Chimbote, 2018*. Chimbote.
- Lazo, Y. (2016). *La comunicación organizacional interna y la efectividad de la asociación civil neoandina del distrito de Tarica-2013, (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Peru.
- Leyva Figueroa Prudencio, L. L. (abril de 2010). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: [file:///C:/Users/GINA/Downloads/Dialnet-LaFormacionLaboral-4227226%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/GINA/Downloads/Dialnet-LaFormacionLaboral-4227226%20(4).pdf)
- Longo, F. (Marzo de 2006). *Universitat Ramon Llull*. Obtenido de Universitat Ramon Llull : <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents>
- Louffat, E. (2016). *Evaluando el Desempeño del Personal*. Lima : Pearson.
- Marie Mokate, K. (2001). Eficacia, eficiencia, equidad. *Banco Interamericano de Desarrollo* . New York , EE.UU.

- Mariño, L. K. (2017). *Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los Empleados de las Instituciones Públicas Descentralizadas del Sector Energía y Minas; 2017*. Lima.
- Medina, M. (2010). Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo. 85.
- Méndez, P. J. (2017). *La Comunicación Interna y su Incidencia en el Clima Organizacional en la Institución Educativa N° 86505 Oscar Nicolás Torres Velásquez, Santa Cruz, Huaylas, Ancash, Perú 2017*. Huaylas.
- Neglia, L. E. (2018). *Marca y fidelización de los clientes de los minimarkets de la ciudad de Huaraz, 2015. (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Peru.
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Colombia: Pontificia Javeriana. Obtenido de google Académico: www.googleacadémico.com
- Prokopenko, J. (1989). *Google Académico*. Ginebra: Copyright. Obtenido de Google Académico.
- Raffino, M. E. (21 de Noviembre de 2018). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/habilidad-2/>
- Ramirez-Asis, E., Huerta-Soto, R., & Concepción Lázaro, R. (2020). Aprendizaje cooperativo y pensamiento crítico en estudiantes de ciencias empresariales. *Revista Electrónica de Investigación e Innovación Educativa-REIIE*, 5(2), 37-49. doi:10.5281/zenodo.3759826
- Ribes Inesta, E. (2002). *Psicología del aprendendizaje*. Guadalajara: El Manual Moderno, S.A.
- Robbins, S. p. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México.
- S.L, P. V. (2008). *Comunicación Interna* . España: Vertice .
- Silecio, A. (2006). *Capacitación y desarrollo del personal*. México.: Editorial Limusa.
- Silva, R. O. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Thomson.
- Tomasi, W. (2003). *Sistema de Comunicaciones Electrónicas*. México: Pearson.

Vélaz Rivas, j. I. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Velaz, J. I. (1993). *Google Académico*. Obtenido de Google Académico:
<https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/8146/1/20091115002435.pdf>

Vértice, E. (2007). *Comunicación Interna*. España: Editorial Vértice.

William B. Werther, J. P. (2014). *Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humano*. México: The McGraw-Hill.

10. ANEXOS

10.1. Matriz de consistencia

Titulo	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores	Método	Técnicas e Instrumentos
La comunicación interna y el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L en la ciudad de Huaraz 2019	<p>GENERAL ¿Cómo influye la comunicación interna en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L en la ciudad de Huaraz, 2019?</p>	<p>GENERAL Determinar la influencia de la comunicación interna en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz; 2019.</p>	<p>GENERAL La comunicación interna influye significativamente en el desempeño del desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz; 2019.</p>	<p>VARIABLE 01: Comunicación Interna.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: -Codificación. -Decodificación. -Canal. -Retroalimentación. -Comunicación Descendente. -Comunicación Ascendente. -Comunicación Lateral. -Comunicación Oral. -Comunicación Escrita. -Comunicación no Verbal. -Canales formales. -Canales Informales. -Redes Formales de Grupos Pequeños. -Rumores. -Correo Electrónico. -Mensajes Instantáneos y Mensaje de Texto. - Redes Sociales.</p>	Cuantitativo	<p>TÉCNICAS: Encuesta</p>
	<p>ESPECÍFICO - ¿Cómo influye el mensaje en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019? - ¿Cómo influye la dirección de la comunicación en el desarrollo del talento</p>	<p>ESPECÍFICO - Determinar la influencia del mensaje en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019. - Determinar la influencia de la dirección de la comunicación en el desarrollo del talento</p>	<p>ESPECÍFICO - El mensaje influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019. - La dirección de la comunicación influye significativamente en el desarrollo del</p>	<p>VARIABLE 02: Desarrollo del talento humano.</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE: -Aprendizaje Mediante la Práctica. - Productividad. -Personal. Capacitado -Eficiencia. -Rendimiento. -Asesoría Profesional. -Oportunidades de Crecimiento. -Plan de Vida.</p>		<p>INSTRUMENTOS: El cuestionario, se utilizará el alfa de crombach que permitirá determinar la consistencia interna de los ítems planteados en los instrumentos.</p>

<p>humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019? -¿Cómo influye la comunicación interpersonal en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019? -¿Cómo influye el canal de la comunicación en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019? -¿Cómo influye la comunicación organizacional en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019? -¿Cómo influye las comunicaciones electrónicas en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019?</p>	<p>humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019. - Determinar la influencia de la comunicación interpersonal en el desarrollo del talento humano en la empresa "Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019. - Determinar la influencia del canal de la comunicación en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019. - Determinar la influencia de la comunicación organizacional en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019. - Determinar la influencia de las comunicaciones electrónicas en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S. R. L, en la ciudad de Huaraz, 2019.</p>	<p>talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019. -La comunicación interpersonal influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019. -El canal de la comunicación influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019. -La comunicación organizacional influye significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019. -Las comunicaciones electrónicas influyen significativamente en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019.</p>		<ul style="list-style-type: none"> -Proceso de Formación. -Planes de Carrera. -Evaluación de Desempeño. - Remuneración. - Programas de Incentivos. - Formación Laboral. -Rol de la Motivación. -Relaciones con las personas. -Seguridad. -Higiene. -Calidad de vida Laboral. 	
---	--	--	--	---	--

10.2 Análisis de confiabilidad del instrumento

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,770	8

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La comunicación interna	133,43	387,792	,929	,728
Mensaje	179,84	681,514	,657	,747
Dirección de la comunicación	184,29	650,750	,824	,729
Comunicación interpersonal	184,73	703,074	,619	,756
Canal de comunicación	188,63	728,862	,489	,768
Comunicación organizacional	188,12	724,776	,555	,766
Comunicaciones electrónicas	185,65	707,648	,489	,761
Desarrollo del talento humano	124,31	289,634	,780	,771

El resultado obtenido del coeficiente del Alfa de Cronbach, para los 49 encuestados y con los 36 ítems (17 de la variable comunicación interna y 19 del desarrollo del talento humano), es de **0.770**. Por lo tanto, la confiabilidad de dichos instrumentos es aceptable y con ello se tiene la seguridad y confiabilidad del análisis de la presente investigación.

10.3 Informe de Validación de Instrumento



UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

Cuestionario para determinar la comunicación interna y su influencia en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, Huaraz 2019.

Instrucciones: *marque con (X) de acuerdo a la valoración que considera correcta, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones; (5) siempre, (4) casi siempre, (3) a veces, (2) casi nunca, (1) nunca.*

Relación de especialistas:

- 1. Nombre:** Carlos Humberto Chunga Antón
Teléfono: 957848888
Cargo o institución: Docente Unasam-FAT
- 2. Nombre:** Juan Emilio Vílchez Cárcamo
Teléfono: 943895663
Cargo o institución: Docente Unasam-FAT
- 3. Nombre:** Arturo Augusto Reyes Mariluz
Especialización: Lic. En Administración
Teléfono: 945690656
Cargo o institución: Sub Gerente De Recursos Humanos – Municipalidad Distrital De Independencia – Huaraz – Ancash.

Resultados de validación

1. Especialista: 80,6%
2. Especialista: 68%
3. Especialista: 80,7%

Promedio de validación: 76.43%

10.4 Validación de Instrumento mediante juicio de expertos

EXPERTO N°01

VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES

Apellido y nombres	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del instrumento
<i>Chungo Antón Carlos H.</i>	<i>Docente</i>	Cuestionario para determinar la causa de "La comunicación interna y el desarrollo del talento humano en la empresa MARKET PLAZA LUCY S.R.L en la ciudad de Huaraz; 2020"	BAZAN CUENTAS, Gina Delicia
Título del estudio: "La comunicación interna y el desarrollo del talento humano en la empresa MARKET PLAZA LUCY S.R.L en la ciudad de Huaraz; 2020"			

ASPECTOS DE VALIDACION

Coloque el porcentaje, según intervalo

INDICADORES	CRITERIO	DEFICIENTE E 0%- 20%				REGULAR 21%- 40%				BUENA 41% - 60%				MUY BUENA 61%- 80%				EXCELENTE 81%- 100%				SUB TOTAL														
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96															
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100															
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																					82							82							
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas o actividades, observables en la organización																												80							80
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																												82							82
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																												80							80
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad																												80							80

6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD a la relación entre ambas, con determinados sujetos y contextos																												80							80																			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico																												80							80																			
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																												80							80																			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																												82							82																			
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																												80							80																			
PROMEDIO																																																							80,6

OPINION DE APLICABILIDAD

Procede su aplicación.

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

<i>Huaraz 01/ junio / 2020</i>	<i>17863438</i>	<i>[Firma]</i>	<i>957848888</i>
Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES

Apellido y nombres	Cargo o institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del instrumento
Reyes Mariluz Arturo Augusto	Sub Gerente de Recursos Humanos	Cuestionario para determinar la causa de "La comunicación interna y el desarrollo del talento humano en la empresa MARKET PLAZA LUCY S.R.L. en la ciudad de Huaraz, 2019"	BAZAN CUENTAS, Gina Delicia
Título del estudio: "La comunicación interna y el desarrollo del talento humano en la empresa MARKET PLAZA LUCY S.R.L en la ciudad de Huaraz; 2020"			

ASPECTOS DE VALIDACION

Coloque el porcentaje, según intervalo

INDICADORES	CRITERIO	DEFICIENTE 0%- 20%				REGULAR 21%- 40%				BUENA 41% - 60%				MUY BUENA 61%- 80%				EXCELENTE 81%- 100%				SUB TOTAL																			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96																				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																				
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				83	83																			
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas o actividades, observables en la organización																				77	77																			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																				82	82																			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																				82	82																			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad																				80	80																			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD a la relación entre ambas, con determinados sujetos y contextos																				80	80																			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico																				80	80																			
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones																				80	80																			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																				81	81																			
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																				82	82																			
PROMEDIO																																									80,7

OPINION DE APLICABILIDAD

Procede su aplicación.

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

28 de mayo 2020	32125422		945-690656
Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA

 LIC. ARTURO AUGUSTO REYES MARILUZ
 SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS



N°:

**UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

“La comunicación interna y el desarrollo del talento humano en la empresa MARKET PLAZA LUCY S.R.L en la ciudad de Huaraz; 2019”

Objetivo: Determinar la influencia de la comunicación interna en el desarrollo del talento humano en la empresa Market Plaza Lucy S.R.L, en la ciudad de Huaraz, 2019”

1. Edad..... 2. Sexo: (M) / (F) 3. Cargo actual:
 2. Grado de Instrucción: Primaria () Secundaria () Superior Técnica () Superior Universitaria()

Instrucciones: marque con (X) de acuerdo a la valoración que considera correcta, teniendo en cuenta las siguientes escala:

1.- Nunca	2.- Casi nunca	3.- A veces	4.- Casi siempre	5.- Siempre
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

ITEMS	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
MENSAJE/ Codificación, Decodificación, Canal, Retroalimentación.					
1.- ¿El jefe, explica adecuadamente las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?					
2.- ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje adecuado cuando se dirige a usted?					
3.- ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales “formales”?					
4.- ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?					
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN/ Comunicación Descendente, Comunicación Ascendente, Comunicación Lateral.					
5.- ¿Considera usted que él administrador muestra interés en los sentimientos de los trabajadores?					
6.- ¿Existe una buena comunicación de abajo hacia arriba entre subordinados y jefes?					
7.- ¿Las funciones de los puestos definen claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto?					
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL / Comunicación Oral, Comunicación Escrita, Comunicación no Verbal.					
8.- ¿considera que la comunicación oral que recibe es útil e importante para el desarrollo de sus actividades?					
9.- ¿Me parece que la forma de comunicación a través de mail y escrito es más efectiva?					
10.- Se observa cambios en su rostro, según las situaciones: Alegría, rabia, tristeza.					

CANAL DE COMUNICACIÓN/ Canales formales, Canales Informales.				
11.- ¿La empresa se caracteriza por la precisión en la información de los asuntos formales gerencialmente hablando?				
12.- ¿La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de la comunicación?				
COMUNICCIÓN ORGANIZACIONAL/Redes Formales de Grupos Pequeños, Los Rumores.				
13.- ¿El administrador ejerce influencia sobre otros, los dirige y guía hacia el logro de los objetivos?				
14.- ¿Crees que el ambiente laboral tenga algún efecto negativo a causa del chisme?				
COMUNICACIONES ELECTRÓNICAS/Correo Electrónico, Mensajes Instantáneos y mensajes de texto, redes sociales.				
15.- ¿Le inspira confianza la información que recibe en su correo electrónico sobre la empresa?				
16.- ¿Le parece que la comunicación a través del mensaje de texto y mensajes instantáneos son efectivos?				
17.- Las noticias que consumes en Facebook ¿suelen ser tema de conversación con tus compañeros de trabajo?				
CAPACITACIÓN/ Aprendizaje Mediante la Práctica, Productividad, Personal Capacitado, Eficiencia.				
18.- ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo a mi aprendizaje?				
19.- ¿El reconocimiento que se me tiene en mi trabajo, en comparación al que se le tiene a otros profesionales es el adecuado a la función que desempeño?				
20.- ¿Recibe capacitación adecuada y oportuna para desarrollar que la trabajo que realiza?				
21.- ¿El administrador propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo?				
DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL / Rendimiento, Asesoría Profesional, Oportunidades de Crecimiento, Plan de Vida.				
22.- ¿Contribuye al desempeño de sus funciones de sus compañeros de la organización?				
23.- ¿La empresa donde trabajo me proporciona, oportunidades de satisfacción laboral?				
24.- ¿El administrador les muestra oportunidades de crecimiento y les ayuda a construir planes de acción para alcanzar sus metas?				
25.- ¿Considera que la empresa le brinda un plan de vida eficiente para usted y sus compañeros?				
FORMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO/ Proceso de Formación, Planes de Carrera, Evaluación del Desempeño.				
26.- ¿considera usted que en la empresa se producen cambios o novedades en los conocimientos técnicos de su trabajo que usted todavía no domina?				
27.- ¿considera que la organización les brinda oportunidades para avanzar dentro de ella?				

28.- ¿Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones de su trabajo?					
RECOMPENSAR A LAS PERSONAS/ Remuneración, Programas de Incentivos.					
29.- La remuneración que percibe usted ¿responde al trabajo realizado?					
30.- ¿Usted recibe carta de felicitación, beca de capacitación o bonos, en la empresa que viene laborando?					
DESARROLLO DE LAS PERSONAS/ Formación Laboral, Rol de la Motivación.					
31.- ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
32.- ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?					
RETENER A LAS PERSONAS/ Relaciones con los Empleados, Seguridad, Higiene, Calidad de Vida Laboral.					
33.- ¿Usted cree que puede ver sus fortalezas cuando se comunica con sus compañeros de trabajo?					
34.- ¿considera usted que las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña sus actividades?					
35.- ¿Considera que en la empresa efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias?					
36.- ¿El cargo que tiene en la empresa le hace sentir plena/o y realizada/o?					