



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN
INTERNA EN LA GESTION ORGANIZACIONAL
DE LA EMPRESA IPECA
CONSTRUCCIONES C.A.**

Autor: Zuleidy del Valle González Damas

C.I.: V- 20.383.750

Tutor: Ernesto Rodríguez

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA
GESTION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA IPECA
CONSTRUCCIONES C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magíster en Gerencia de la
Comunicación Organizacional

Autor: Zuleidy del Valle González Damas

C.I.: V- 20.383.750

Tutor: MSc. Ernesto Rodríguez

San Diego, Agosto 2019.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA
GESTION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA IPECA
CONSTRUCCIONES C.A.**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Tutor Académico

Nombre y Apellido: Ernesto Rodríguez
Cédula: V-12.314.372

Tutor Empresarial

Nombre y Apellido: Olga Jiménez
Cédula: V-7.009.761

Autor: Zuleidy del Valle González Damas

San Diego, Agosto 2019

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Ernesto Rodríguez**, portador de la cédula de identidad N° **12.314.372**, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **Zuleidy del Valle González Damas** titular de la Cédula de Identidad N° V-**20.383.75011**, para optar al título de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

En la ciudad de San Diego, a los nueve (09) días del mes de Agosto de dos mil diecinueve (2019).

Ernesto Rodríguez
CI: V-12.314.372

DEDICATORIA

Principalmente a mi abuela Rosa Torrealba quien hoy en día no está presente, pero sé que desde el cielo celebras conmigo este logro, gracias abuela por siempre haber estado en mi vida por brindarme tus consejos tu amor incondicional y por haber estado presente en cada paso que daba por escucharme y siempre darme tu bendición te extraño. Sé que sigues y guías mis pasos.

A mis padres José González y Zuleima Damas ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario para alcanzar este triunfo, para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgullosa. Gracias porque siempre han estado a mi lado.

A mi hermano Leonardo González el cuál ha estado conmigo en todos esos momentos, siempre alerta ante cualquier problema que se me pueda presentar gracias por apoyarme.

A mi tía María Damas por ser mi principal ejemplo has estado allí siempre y mucho más cuando te necesito quiero dedicarte mi trabajo de grado por toda tu ayuda y compromiso te agradezco de corazón que siempre estés allí.

A mi familia y amigos más cercanos, a esos amigos que siempre me han acompañado y con los cuales he contado desde que los conocí, muchas gracias por el apoyo incondicional que me han brindado.

AGRADECIMIENTOS

La fe, el esfuerzo y el optimismo dedicado a lo largo de los años de estudio, son el fruto de la gente que creyó en mí como persona, apoyándome en todo sentido. Es por ello que este Trabajo de Grado para optar el Título de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional se lo agradezco ante todo a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino maravillosas personas que han sido mi soporte durante todo este periodo.

A la universidad José Antonio Páez por permitir ser parte de una generación de esfuerzo que día a día sigue apostando por un mejor País.

A la Empresa Ipeca construcciones C.A en especial a la A la ingeniera Olga Jiménez por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de grado en sus instalaciones y por brindarme toda la información necesaria para culminar.

A mi tutor y gran amigo Msc. Ernesto Rodríguez quien me animo a estudiar esta maestría por su excelente trabajo como tutor de este proyecto, por brindarme su colaboración, asesoramiento, consejos y motivación para culminar. Te agradezco todo el apoyo brindado.

Al Dr. Edgar León que gracias a su apoyo y compromiso con la Maestría culmino mis estudios de postgrado.

A mi Msc y compañero de clases Fernando Medina por su gran amistad que ha trascendido a pesar de la distancia gracias amigo por todo tu apoyo por alentarme a terminar por siempre estar atento y disponible para brindarme tu ayuda para culminar mi trabajo de grado. Eres una persona autentica te admiro demasiado.

A mis compañeros de clase en especial a mi grupo de gerenciales con los que compartir muchas anécdotas Ana Mosquera, Emmanuel Arzola, Cesar Velázquez y a todos los que de una u otra manera fueron parte de esta cohorte llena de excelentes personas con un gran compañerismo que hacían los sábados largos en un divertido fin de semana.

Y finalmente gracias a todas aquellas personas que directa o indirectamente han contribuido y colaborado en tan valioso sueño, espero puedan identificarse en cada una de mis palabras.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	pp. v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE DE CUADROS	x
INDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMÉN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Formulación del Problema.....	7
1.3 Objetivo General.....	8
1.3.1 Objetivo Específicos.....	8
1.4 Justificación.....	8
II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1 Teoría del Comportamiento.....	17
2.2.2 El Comportamiento Organizacional.....	19
2.2.3 Modelo de la Comunicación de Berlo.....	21
2.2.5 La Comunicación Organizacional.....	23
2.2.6 La Comunicación Organizacional Interna.....	25
2.2.6.1 Dirección de la Comunicación Organizacional.....	26
2.2.6.2 Proceso de la Comunicación Organizacional.....	27
2.2.6.3 Tipo de Comunicación Organizacional.....	29
2.2.7 Objetivos y Funciones de la Comunicación Organizacional Interna	30
2.2.8 Estrategia.....	31
2.2.9 Planificación Estratégica.....	32
2.2.9 Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).....	32
2.3 Operacionalización de la Variable.....	34
III MARCO METODOLÒGICO	
3.1 Tipo de Investigación.....	37
3.2 Diseño de la Investigación.....	37
3.3. Población y Muestra.....	38
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	39

3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	40
3.5.1 Validez.....	40
3.5.2 Confiabilidad.....	40
3.6. Técnicas de Análisis de los Datos.....	41
3.7 Instrumento de Recolección de Datos.....	41
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	42
PLAN ESTRATÉGICO.....	51
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS.....	56
ANEXOS	58

INDICE DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Matriz de Operacionalización de la Variable Independiente.....	35
2	Objetivos de la Empresa.....	43
3	Funciones Empresariales.....	44
4	Dirección de la Comunicación.....	45
5	Tipos de Comunicación.....	46
6	Proceso Comunicativo.....	47
7	Matriz DOFA para diagnóstico de la comunicación interna de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A.....	49
8	Estrategias Gerenciales basada en la Matriz DOFA.....	51
9	Escala del tiempo en la aplicación de las estrategias.....	52

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Objetivos de la Empresa.....	43
2	Funciones Empresariales.....	44
3	Dirección de la Comunicación.....	46
4	Tipos de Comunicación.....	47
5	Proceso Comunicativo.....	48



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA
GESTION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA IPECA
CONSTRUCCIONES C.A.**

Autor: Zuleidy del Valle González Damas

C.I.: V- 20.383.750

Tutor: MSc. Ernesto Rodríguez

RESUMEN

El estudio corresponde a una investigación de campo cuyo objetivo fue proponer estrategias que optimicen la comunicación interna en la gestión organizacional de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A. La población estuvo conformada por treinta (30) empleados que laboran en la empresa. El diagnóstico se realizó a través de la técnica de la encuesta y como instrumento de registro se utilizó un cuestionario contentivo de 20 preguntas cerradas bajo el escalamiento Likert con cinco (5) alternativas de respuestas: siempre (S), Casi Siempre (CS), A Veces (AV), Pocas Veces (PV) y Nunca (N). Para establecer la validez del instrumento se precisó de un jurado de expertos en la materia y metodología, quienes dieron sus observaciones y sugerencias y la confiabilidad se determinó mediante la aplicación del coeficiente Alpha Cronbach, resultando 0,94. Los datos se analizaron a través de frecuencia y porcentual, contrastados por teóricos. Se concluyó que existe una marcada opinión de los empleados de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A en materia organizacional, así como también en materia de comunicación interna a raíz de la falta de un manejo adecuado de la información para lo cual se diseñó un modelo de planificación estratégica para el manejo de comunicación interna en la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A con el propósito de minimizar ruido en los canales de comunicación que puedan afectar la organización.

Descriptor: Plan Estratégico, Comunicación Interna y Gestión Organizacional.



**BOLIVARIAN REPUBLIC OF VENEZUELA
JOSÉ ANTONIO PÁEZ UNIVERSITY
GENERAL DIRECTORATE OF POSTGRADUATE STUDIES
MASTER'S MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL
COMMUNICATION**

**STRATEGIC PLAN FOR INTERNAL COMMUNICATION IN THE
ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF THE COMPANY IPECA
CONSTRUCCIONES C.A.**

Author: Zuleidy del Valle González Damas

C.I.: V- 20.383.750

Tutor: MSc. Ernesto Rodríguez

ABSTRACT

The study corresponds to a field investigation whose objective was to propose strategies that optimize internal communication in the organizational management of the company IPECA CONSTRUCCIONES C.A. The population was made up of thirty (30) employees working in the company. The diagnosis was made through the technique of the survey and as a recording instrument a questionnaire containing 20 closed questions was used under the Likert scaling with five (5) alternative answers: always (S), Nearly Always (CS), Sometimes (AV), Few Times (PV) and Never (N). To establish the validity of the instrument, a jury of experts in the field and methodology was required, who gave their observations and suggestions and the reliability was determined by applying the Alpha Cronbach coefficient, resulting in 0.94. Data were analyzed through frequency and percentage, contrasted by theorists. It was concluded that there is a strong opinion of the employees of the company IPECA CONSTRUCCIONES CA in organizational matters, as well as in matters of internal communication due to the lack of adequate information management for which a strategic planning model was designed for the management of internal communication in the company IPECA CONSTRUCCIONES CA with the purpose of minimizing noise in the communication channels that may affect the organization.

Descriptors: Strategic Plan, Internal Communication and Organizational Management.

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional se asume como el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización. Es por ello, que a través de la comunicación organizacional se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano, por lo que su finalidad se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización.

A su vez, la comunicación organizacional favorece a que los procesos internos de una empresa se desarrollen correctamente, exista un óptimo clima de trabajo y se alcancen los objetivos propuestos. Es por ello que, para establecer la gestión eficaz y eficiente de una empresa u organización, la comunicación es una herramienta de vital importancia por cuanto es un medio que permite conocer los logros, los alcances o solucionar las dificultades de las personas que trabajan en los diferentes departamentos de una empresa.

De allí, que en la actualidad el área de comunicaciones de una empresa es una parte importante para la misma, debido a que por allí transita información vital que debe llegar a tiempo a cada uno de los empleados, en el caso específico de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A los sistemas de comunicaciones sirven para mantener conectado a cada uno de los elementos que conforman la organización, así como también para conocer el estado de cada uno de los procesos administrativos que posee la empresa.

Con base a lo planteado, la comunicación organizacional interna es de vital importancia para llevar a cabo la gestión de una empresa u organización por cuanto permite un intercambio constante de información para desarrollar métodos o dar solución a la actividad que se lleve a cabo, para prestar un bien o servicio de calidad.

De allí, que el objetivo de la presente investigación se centra en proponer estrategias que optimicen la comunicación interna en la gestión organizacional de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A. en aras de garantizar la transmisión de información de los procesos organizacionales de manera efectiva que cumpla con los objetivos esperados dentro de la empresa.

Ahora bien, en cuanto a la estructura del estudio, se desarrolló en 4 capítulos, en los cuales se abordaron de manera metodológica cada uno de los pasos para cumplir con los objetivos planteados, a continuación, se procede a describir a groso modo la información que se puede encontrar en cada uno de los capítulos.

Capítulo I: hace referencia al Planteamiento del Problema, Objetivos, justificación e importancia de investigación, además de establecer las interrogantes que dan paso al desarrollo de la situación detectada.

Capítulo II: se refiere al Marco Teórico que se encuentra conformado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y sistema de variables.

Capítulo III: comprende la metodología empleada en desarrollo de la investigación, así como diseño de la Investigación, Población, Muestra, Instrumentos, técnicas, Validez y Confiabilidad.

Capítulo IV: Referido al Análisis de los Resultados con sus respectivos cuadros y gráficos.

Además de conclusiones, recomendaciones y como anexo, el instrumento.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En este capítulo titulado el problema, el objetivo estará centrado en describir detalladamente la situación actual de la comunicación interna en la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan:

Los elementos para plantear un problema son cinco y están relacionados entre sí; los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación, la justificación y la viabilidad del estudio, así como la evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema. (p.36).

Esto consistirá en describir de manera amplia la situación del objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permitirá comprender su origen y relaciones.

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones viven en un mundo de cambios constantes, que está influyendo en su actualidad basándose en la información y la globalización donde buscan la adopción de estrategias que permitan lograr los objetivos planteados de las empresas.

Toda organización tiene establecidos objetivos los cuales se encuentran expresados y desarrollados mediante la planeación estratégica para ser alcanzados, ésta plantea integrar y coordinar las actividades en una organización. Sin embargo, el logro de estos no se obtiene si la empresa no define unos lineamientos organizacionales. En las organizaciones se busca un fin en común como determinar cuáles tareas deben realizarse, quien la ejecutará, como se agrupará, quien reportará a

quien, y donde se tomarán las decisiones con el fin de cumplir metas, compartir responsabilidades para lograr un adecuado funcionamiento de la misma.

Así mismo, la intervención de cada una de las personas debe contribuir con un enfoque distinto que genere nuevas perspectivas de cambio. Tanto en la organización, como en las personas, en los canales y en las herramientas que se efectúan en la obtención de las metas trazadas.

Al mismo tiempo, la comunicación juega un papel importante en el desarrollo de cualquier interacción humana, se entiende que comunicar no es más que transmitir ideas, pensamientos con el fin de ponerlos en común con otro. Dentro de la comunicación existen distintas variables que pueden modificar el proceso y el resultado esperado al momento de presentar un mensaje. En tal sentido, existen diversos modelos que analizan el proceso de la comunicación.

En base a lo dicho anteriormente, se encuentra el modelo de los componentes de la comunicación de David K. Berlo, este modelo analiza detalladamente a cada uno de los elementos del proceso de comunicación, y explica principalmente cómo funciona el proceso de la comunicación y como es la recepción de los distintos mensajes, este modelo abarca desde el contexto humano hasta el nivel social al cual va dirigido el mensaje. Esta teoría busca explicar el proceso de la recepción de mensajes relacionado con la comunicación de masas, así mismo puede ser aplicada a la comunicación interpersonal.

En tal sentido, según el modelo anteriormente señalado la comunicación debe ser empleada adecuadamente desde toda la perspectiva de estudio ya sea organizacional, comercial e interpersonal. Para que pueda conducir al cambio en toda organización. Al respecto Andrade (2010), señala: "...la comunicación organizacional plantea tres enfoques de aproximaciones diferentes como el proceso social, como una disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades" (p.120).

En relación a lo anterior, en cada enfoque la comunicación organizacional es distinta, en el primer enfoque se refiere al proceso social David K. Berlo (citado por Andrade, 2010) "... sostenía que la comunicación es un proceso social fundamental"

(p.121). En relación a lo citado se puede considerar que es una afirmación positiva y muy factible en el ámbito organizacional. Por su parte, Andrade (2010), señala en el segundo enfoque de la comunicación organizacional como a una disciplina “...el cual sostenía que estudia el proceso de la comunicación dentro de la organización y entre esta y su medio” (p.121). Considero que este enfoque le dio un impulso importante para generar conocimientos en las organizaciones.

Seguidamente, Andrade (2010), en el tercer enfoque se visualiza como un conjunto de técnicas y actividades, “...estudia el proceso comunicativo en la organización, sirve para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.” (p.122).

En este enfoque se pueden visualizar dos variables fundamentales como lo son “la comunicación interna y la comunicación externa, ambas buscan un fin en común, estar perfectamente sincronizadas y alineadas.” (Andrade, 2010, p.122). Por tal motivo, la comunicación tiene que ser compartida por todos los niveles de la organización generando cambio dentro la misma.

Por su parte, Andrade (2010), destaca que “... la comunicación interna es un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros” (p.123). Se considera que es un objetivo clave, los empleados son la imagen difusora de la empresa por este motivo la comunicación debe ser fluida para la mejora continua.

En consecuencia, la comunicación es un instrumento indiscutible para la organización, Robbins y Judge (2013), señala “... cuatro funciones primordiales que debe implementarse dentro de una organización las cuales son control, motivación, expresión emocional e información” (p.337). Dicho esto, la comunicación busca interactuar a través de estas cuatro funciones para mejorar los procesos internos y garantizar un desempeño interno eficaz, y lograr los objetivos planteados por la empresa.

Es por ello, que Robbins y Judge (2013), señalan “la información como una de las cuatros funciones ya que esta proporciona a los individuos y grupos la comunicación que necesitan para tomar decisiones” (p.337). La comunicación es una transferencia de información que debe realizarse de forma efectiva para poder comprender el mensaje y determinar si se logra la retroalimentación oportuna, veraz y de esta manera alcanzar información interna y externa de la empresa de manera eficaz y eficiente.

En este mismo orden de idea, los gerentes tienen una actuación muy importante para alcanzar el éxito, este debe influir en el sistema de la comunicación, en la toma de decisiones, en la interacción entre los miembros, la cooperación y participación y así mismo mantener una comunicación efectiva de oportunidad al personal para que tome parte de los procesos de la organización. Se considera que una gerencia estratégica permitirá que la empresa sea productiva, es decir que solucione los problemas e inconvenientes que se originen y realizar mejores planes a futuros.

Por esta razón, las estrategias comunicacionales son la principal herramienta que tienen los gerentes para informar sobre la organización, las tomas de decisiones y las metas trazadas, discutir las con el personal e informar y explicar el porqué de los cambios, promoviendo las cuatros funciones anteriormente señaladas. Se considera que de esta forma facilita la integración entre el personal y la organización ya que promueve la participación y opinión.

Esta investigación se llevará a cabo en la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A., una empresa constructora constituida el 17 de marzo de 1988 dando inicio a grandes proyectos; que busca ser líder en el mercado venezolano, reconocida por su capacidad, calidad, seguridad y cumplimiento, comprometida con el progreso económico y social de nuestro país. Dándose a conocer como una pequeña y mediana empresa para construcción de obras, comercializando grandes proyectos inmobiliarios, públicos y privados.

Tomando en cuenta lo planteado, la investigadora como trabajadora de la empresa detalla, que la comunicación llevada a cabo por IPECA CONSTRUCCIONES C.A., es nula desde el gerente hasta los empleados donde no existe ningún intercambio de

información, a su vez los empleados tiene poca información sobre la empresa, así mismo no existen canales formales de comunicación y la información enviada a los empleados no tiene una frecuencia definida por lo que se distorsiona y es muy repetitiva resultando en malos entendidos generando confusión en el personal.

En tal sentido, los problemas internos están directamente relacionados a la mala gestión de la comunicación interna. De no resolverlos a tiempo puede afectar a la empresa debilitando las relaciones entre los empleados, si no hay una buena comunicación entre los empleados cada quien entenderá lo que sucede a su manera y la ausencia de una buena comunicación los desorientará. Además, si no se tiene claro cuál es la realidad de la empresa, se generará problemas de desconfianza, si los empleados sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados pocos productivos. Así mismo, si no se deja hablar y escuchar a los empleados, se puede crear un deterioro del clima laboral.

De allí el presente trabajo de investigación, que busca proponer estrategias que optimíse la comunicación interna en la gestión organizacional de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A., la cual estará contribuyendo a que la comunicación de la empresa no sea deficiente y que la perspectiva de la empresa proporcione herramientas para que la comunicación sea sencilla, rápida y fluida detectando ante los problemas para solucionarlos, y a su vez identificar elementos positivos para reforzarlos.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo proponer estrategias que optimíse la comunicación interna en la gestión organizacional de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A.?

1.3 Objetivo General

- Proponer estrategias que optimicen la comunicación interna en la gestión organizacional de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A.

1.3.1 Objetivo Específicos

- Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en la gestión organizacional de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A.
- Identificar las debilidades y fortalezas de la comunicación interna en la gestión organizacional de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A.
- Establecer estrategias que optimicen la comunicación interna en la gestión organizacional de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A.

1.4 Justificación

La comunicación es importante en cualquier empresa, es una de las razones primordiales para tener éxito en las actividades. Por esta razón, el acto de comunicar es necesario, para que la empresa sea efectiva debe tener un proceso de comunicación que alcance la fase de retroalimentación, es decir la comprobación del éxito al transferir el mensaje.

Es por ello que, el proceso comunicacional es la vía para conocer y establecer la relación laboral en la empresa. No obstante, los niveles de comunicación en una organización deben ser amplios entre todos los empleados que intervienen en el proceso, Por lo tanto, la comunicación no es más que un proceso complejo, de carácter social e interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información, el cual ejercerá una influencia recíproca y se establecerá un contacto a nivel racional y emocional entre los empleados de la empresa, donde la comunicación se convierte en el eje donde gira todo el proceso laboral y, dependiendo de la calidad

de comunicación, dependerá de la eficiencia y eficacia del personal de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A .

Si se desea que la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A, logre una buena comunicación, eficiencia, organización y coordinación, se debe comenzar por mejorar los niveles de comunicación existentes, para así asegurar el éxito, tanto de su personal como de la empresa.

El propósito de este trabajo de investigación es proponer estrategias que optimicen la comunicación interna en la gestión organizacional de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A. y de esta manera facilitar las tareas que conducirán al logro de los objetivos previstos para la organización. Indiscutiblemente, la importancia expresada sobre la comunicación justifica la realización del estudio, ya que, si existe una comunicación adecuada y efectiva, esto se reflejará en las relaciones interpersonales, permitiendo un ambiente de trabajo dinámico y más productivo.

Por otro lado, el estudio tiene una relevancia desde el punto de vista social, puesto que con la realización de esta investigación se espera ofrecer la opción de cambio a la problemática antes planteada en la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A. y de esta manera proporcionar la mejor alternativa que puedan emplear los gerentes para transmitir la información a sus empleados y así lograr una mejor interrelación entre ellos.

Así mismo, la investigación se enmarca en la línea de investigación de Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa, establecido por la Universidad José Antonio Páez de igual manera se espera que la presente investigación forme parte de futuros antecedentes de tan acreditada universidad específicamente en la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional ampliando en dicho enfoque generando una nueva perspectiva en el área de comunicación organizacional.

Adicionalmente, se fundamenta con bases teóricas de comportamiento organizacional así mismo, con el modelo de comunicación establecido por Berlo, y las definiciones básicas de la comunicación organizacional identificando los objetivos y funciones, la dirección, los tipos, el proceso a la cual se enfrenta la comunicación

organizacional interna de igual manera se establecerá la teoría de planificación estratégica que servirán como fuente de información para nuevos investigadores que tomen como base la comunicación interna en la gestión organizacional, que aporten una nueva perspectiva en esta investigación a estudios posteriores, así como a otras empresas donde se pueda presentar este problema.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En pro a obtener la mayor información posible que sustente la construcción de esta investigación se describirán investigaciones realizadas por algunos autores, quienes se han interesado en aportar sus conocimientos como precedente o fuente de apoyo para un acertado enfoque del problema. Constituyendo un valioso aporte para la realización de esta investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010). “...consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (p. 53).

2.1 Antecedentes

Los antecedentes son el conjunto de investigaciones que tienen relación directa e indirecta con el problema planteado. Según Arias (2012), “...los antecedentes de una investigación se refieren a los avances y estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p. 106). A continuación se presentaran los antecedentes en relación con el problema planteado que se consideran relevantes mencionar, ya que abordan el objeto de la investigación.

Para iniciar los antecedentes bibliográficos se encuentra la investigación realizada por Alcántara, N. (2014) egresada de la Universidad José Antonio Páez realizo una investigación titulada “La comunicación como herramienta estratégica en la gestión gerencial caso: departamento de ventas en la empresa Distribuidora Dialcaval, C.A.” Para optar al título de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional. El propósito planteado consistió en analizar las formas de comunicación como

herramienta estratégica en la gestión gerencial por parte del personal de mando dentro del departamento de ventas en la empresa distribuidora Dialcaval, C.A.

La investigación se fijó en la modalidad descriptiva, el diseño de campo de corte transversal; la población estuvo representada por 22 empleados razón por la cual la muestra fue tipo censal, por lo que se tomó la totalidad de la población. Para la técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento se diseñó un cuestionario en una escala de Likert de cinco alternativas; la validez del instrumento se hizo a través de juicio de expertos; para la confiabilidad se utilizó la fórmula estadística de alfa de Cronbach, dando como resultado un coeficiente de 0,78 indicativo de alta confiabilidad la información recabada se analizó en tablas de frecuencia y gráficos por dimensiones, con aplicación del estadístico porcentual simple.

Se concluyó que hay debilidades en el proceso comunicacional practicado actualmente por la gerencia, ya que la información originada no llega a todo el personal, afectando de esta manera el nivel de comunicación que se ve reflejado en la existencia de barreras personales, físicas y semánticas que están interfiriendo en el mensaje terminal; además, no ponen en práctica una comunicación abierta, flexible e interpersonal donde se haga énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de la organización; igualmente, tiene debilidad en expresar corporalmente la satisfacción de los logros alcanzados por el grupo como una forma de promover la confianza entre su personal de venta.

Este antecedente se relaciona con el presente estudio, porque destaca las variables que pueden intervenir en el proceso comunicacional, como lo son la comunicación interna y la gestión organizacional que debe establecer el gerente con los empleados a su cargo y cómo esto determina su desempeño.

Seguidamente, se encuentra la investigación realizada por Espinoza, D. (2014) egresada de la Universidad de Carabobo realizó una investigación titulada “La comunicación organizacional en la gerencia efectiva” para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. El propósito planteado consistió en analizar la comunicación organizacional como factor determinante en la gerencia efectiva en el

Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui, del municipio Tinaquillo del estado Cojedes.

La investigación se fijó en la modalidad teórica en los postulados de la comunicación de Hovland y de la gerencia de Drucker, metodológicamente cumple con el esquema de una investigación cuantitativa bajo el tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental; la población estuvo constituido por 63 empleados de los cuales fueron 19 los que conformaron la muestra del estudio. Para la técnica de recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario con 35 ítems diseñados en una escala tipo Likert.

Se concluyó que no existe una comunicación formal efectiva mediante la información oportuna a través de circulares, por lo que se percibe que las relaciones interinstitucionales no se realizan de manera eficaz, siendo la comunicación un elemento preponderante dentro de la gerencia puesto que de ella depende la efectividad en el trabajo, por lo tanto los gerentes deben hacer uso de ella de manera eficaz para así lograr los objetivos organizacionales. En esta investigación se recomendó fomentar la participación y comunicación entre todos los integrantes del colectivo institucional, con el fin de mejorar las relaciones comunicacionales.

El aporte de la mencionada investigación con la presente es que determina la importancia de la comunicación interna y la eficiencia en la gerencia efectiva y así mejorar la toma de decisiones y lograr el éxito de las actividades en la organización.

Por otra parte, la investigación realizada por Finol, J. (2013).Egresada de la Universidad de Carabobo realizo una investigación titulada “Diseño de estrategias que mejoren la comunicación interpersonal y organizacional de la escuela de ingeniería química de la Universidad de Carabobo” para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención gerencia. El propósito planteado consistió en proponer un plan de estrategias que mejoren la comunicación interpersonal y organizacional del personal de la escuela de ingeniería química de la Universidad de Carabobo.

La investigación se fijó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyándose en un estudio descriptivo e investigación de campo. Para la técnica de recolección de datos se aplicó un instrumento de recolección de información que evidencio los detalles de los procesos comunicacionales, las barreras existentes y las deficiencias en la comunicación interpersonal de los miembros (esto último a través de una autoevaluación). El instrumento compuesto por 29 preguntas respondidas a través de la Escala de Likert, se aplicó a una muestra de los distintos gremios de la escuela: 35 empleados, 10 administrativos, 5 obreros y 96 estudiantes. Entre los resultados obtenidos, se destaca que el 84% del personal manifestó deseos de participar en cursos de formación comunicacional, 91% considera que el ambiente de trabajo es negativo por la gran cantidad de rumores, falta de claridad en la información, malas actitudes del personal, escasa comunicación asertiva, etc. y el 87% desean mejorar la comunicación con todos los gremios de la Escuela.

Se concluyó en esta investigación que en esta organización no existen planes estratégicos destinados a mejorar las capacidades comunicacionales del personal, afectando directamente la productividad de los empleados y el clima organizacional, por lo cual se deben implementar estrategias comunicacionales. Se recomienda la aplicación de la propuesta presentada en la investigación y su evaluación futura a fin de determinar su efectividad.

El aporte de la mencionada investigación con la presente es que detecta las deficiencias en la comunicación en una organización, que aunque es pública y no privada, se observa que presenta grandes deficiencias.

Igualmente, la investigación realizada por Machillanda, M. (2012) egresada de la Universidad Católica Andrés Bello realizó una investigación titulada “Diseño de una estrategia de comunicación interna y reconocimiento en Malagutti Investigación de Mercado C.A.” para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional. El propósito planteado consistió en diseñar una estrategia de comunicación interna que establezca mejoras en los procesos de comunicación y de reconocimiento siendo los objetivos específicos la formulación de la estrategia, identificando los aspectos

relevantes para la creación del plan y responsables diseño de las actividades para la operacionalización de la estrategia.

La investigación se fijó en la modalidad de proyecto de diseño de campo, con nivel descriptivo, apoyada en una investigación de campo y documental, respaldada por las teorías comunicacionales Shannon y Habermas; la población fue constituida por todos los miembros de la sede principal es decir se utilizó una muestra censal. Para la técnica de recolección de datos se utilizó una encuesta y una hoja de observación y como instrumento se utilizó un cuestionario con preguntas de varias alternativas y una hoja de observación semi estructurada a través de una guía de observación.

Se concluyó en esta investigación que es de gran relevancia la optimización de los procesos comunicacionales y de reconocimiento que se desarrollan en Malagutti ya que permitiendo la alineación de estos procesos con la necesidad internas que han sido previamente identificadas, a su vez, permitirán la mejora del clima organizacional en la empresa.

Esta investigación da como aporte al presente estudio, es que la misma e busca que los empleados estén capacitado, comprometido, el cual merece una efectiva comunicación, tomando en cuenta que para el buen desarrollo del sistema se necesita una comunicación interna de apoyo entre el personal directivo y empleados y sinergia para el logro de un proceso comunicacional.

Por último, la investigación realizada por Loraíne, P. (2011) egresada de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández realizo una investigación titulada “Barreras de comunicación interna universitaria en el desarrollo de los procesos para la vinculación con el sector” para optar al título de Magister en Ciencias de la Comunicación. El propósito planteado consistió en determinar las barreras de comunicación interna en las universidades privadas del municipio Maracaibo, que se presentan durante el desarrollo de los procesos para la vinculación con el sector productivo.

La investigación se fijó en la modalidad de tipo descriptiva, con un diseño de campo, no experimental transaccional. La población fue conformada las universidades

privadas del municipio Maracaibo, específicamente la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín y la Universidad Cecilio Acosta, con una muestra de catorce (14) informantes clave, responsables de los procesos de vinculación con el sector empresarial. Para la técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y el instrumento constituido por un cuestionario de modalidad de respuesta tipo escala de Likert y opciones múltiples, validado por ocho (08) expertos, su confiabilidad se midió mediante el Estabilidad, con un resultado altamente confiable de 0,976. El análisis de los datos se fundamentó en el cálculo de distribución de frecuencias.

Se concluyó en esta investigación que las universidades privadas, al momento de desarrollar los procesos de vinculación con el sector empresarial, presentan barreras que limitan los procesos comunicativos, lo que impide el desarrollo de procesos para las prácticas efectivas de relación universidad sector productivo.

Esta investigación da como aporte al presente estudio, ya que analiza la comunicación interna y sus barreras, partiendo de un diagnóstico realizado, considerando que la comunicación es primordial, es la herramienta que facilita el desenvolvimiento y el desarrollo de las habilidades y destrezas del gerente. Igualmente se debe destacar que los empleados y los gerentes tienen que trabajar conjuntamente con una visión de futuro que permita la integración, con el fin de resolver los problemas que confronte la empresa, por lo que se requiere de una comunicación precisa, adecuada que garantice la experiencia en el desempeño de las funciones del gerente y de los empleados de la empresa.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas representan el problema planteado, es por ello que todo el trabajo de investigación estará estructurado por la teoría y el método de trabajo para complementar los hechos y permitir la relevancia del estudio. Según Arias (2012), "...las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proporciones

que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107). Por lo tanto, se señalarán las siguientes.

2.2.1 Teoría del Comportamiento

Para Chiavenato (2004), la teoría del comportamiento de la administración vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa el autor propone “...el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas.”(p. 282). Haciendo énfasis en las personas que permanecen dentro del contexto organizacional. En este estudio se puede observar el funcionamiento y la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas. Así mismo se puede decir que es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente.

Según Robbins y Judge (2013), el enfoque consiste básicamente “...en considerar a las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuada.”(p. 5). Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral; es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos.

En tal sentido, se puede decir que mediante el manejo de la motivación, el gerente puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización en tanto se controlen las otras variables de la producción.

La teoría del comportamiento presenta debilidades, puntos críticos y aspectos bien característicos:

- Evidente énfasis en las personas.

- Extremada preocupación por explicar y describir las características del comportamiento organizacional.
- Falta en la creación de modelos y principios de aplicación práctica.

Para la teoría del comportamiento los principales medios para crear condiciones de satisfacción fueron:

- Delegación real de responsabilidades para objetivos conjuntos.
- La utilización de grupos de trabajo semiautónomos.
- Ampliación del cargo.
- Retroacción (feedback) como elogios y críticas constructivas sobre el desempeño.
- Promociones escalonadas para el personal no gerencial.
- Entrenamiento más amplio para el cargo.
- Simplificación del cargo por el propio desempeñante.

A criterio de Fernández (2010), “la más general y más reducida de las teorías conductuales es resultado de la investigación iniciada en Ohio State University a fines de la década de 1940.” (p. 520). En los estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Son dos categorías que aplicaban la mayor parte de la conducta del liderazgo descrita por los empleados. A esas dimensiones las llamaron iniciación de estructura y consideración.

La iniciación de la estructura denota la medida en que el líder tiende a definir y estructural su rol y los de los empleados en la obtención de las metas. Esta incluye la conducta destinada a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder caracterizado en esta variable puede describirse ya que busca el hecho de que se asignen determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos. Autocrático

En base a los criterios de Chiavenato, Fernández, Robbins y Judge, se puede afirmar que una organización debe ser vista como un sistema social cooperativo si los empleados que la conforman coordinan sus esfuerzos con un fin en común, se puede

lograr alcanzar los objetivos planteados, La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. No solo busca la manera de conducir a las personas sino la forma como se divide el trabajo se planea y se organiza, en este mismo orden de idea esta teoría se relaciona con el trabajo ya que enfrenta los problemas más comunes en una organización como lo son la motivación, las emociones, la personalidad y la comunicación esta ultima de gran importancia ya que en toda organización debe existir un equilibrio que mantenga de manera eficiente la disposición de los miembros a colaborar en las estrategias que se puedan emplear a nivel comunicacional.

2.2.2 El Comportamiento Organizacional

El autor Robbins y Judge (2013), define al Comportamiento Organización (que se abrevia CO).

Como un campo de estudio, en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficiencia de tales organizaciones. (p. 10).

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esta declaración significa que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos, y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

Para resumir esta definición, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen el empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

Para Chiavenato (2009), define al Comportamiento Organización.

Como las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. (p. 6).

El CO también se relaciona con el comportamiento de los grupos, es decir, incluye temas como normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos. En este sentido, se basa en las aportaciones de sociólogos y de psicólogos sociales.

En la actualidad vivimos en un tiempo de cambio constante, ante esto el comportamiento organizacional ayuda a los gerentes a combatir en un mundo donde todo es temporal. Por si fuera poco el comportamiento organizacional brinda a los gerentes una guía de trabajo, donde se mantenga la ética como marco de referencia.

Analizando las definiciones de Robbins y Judge y Chiavenato se puede afirmar que el comportamiento organizacional estudia tres determinantes como son: individuos, grupos, y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor. Así mismo se relaciona con el trabajo de investigación ya que es de gran importancia que se muestren las necesidades de planificación, que surge de poder predecir los comportamientos presentes, de tal manera que se logren los objetivos y que estos tengan un significado que contribuya a la eficiencia de la empresa.

2.2.3 Modelo de la Comunicación de Berlo

La primera aproximación teórica de la comunicación humana, la constituye el modelo desarrollado por David k. Berlo en la década del sesenta. El propósito fundamental era identificar y analiza en detalle los diversos factores implicados en dicho proceso, bajo el supuesto de que ello permitirá aumentar la capacidad natural del hombre para enfrentar sus problemas vitales. Para Berlo (1984), El propósito de toda comunicación.

Es producir una respuesta específica en los demás, es necesario que la persona que se comunica utilice el mensaje apropiado para expresar dicho propósito. Si conoce bien su propósito será capaz de lograr una comunicación, a la vez, eficiente y efectiva. (p. 5).

Tomando en cuenta lo que manifiesta el autor, los procesos de comunicación en el seno de una organización son vitales para la consecución de los objetivos de la misma. Estos permiten entrelazar los diversos componentes de cualquier organización; su eficacia viene dada por la forma como se dirige dentro de la actividad administrativa, como un instrumento básico y natural para su desenvolvimiento.

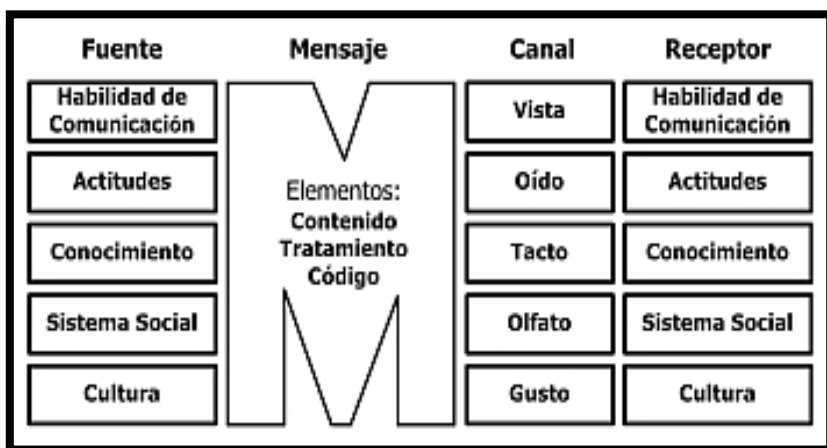


Figura 1. Modelo de la Comunicación de Berlo. Fuente Berlo (1984).

En este mismo orden de idea este modelo es de gran importancia para este trabajo ya que se tiene que tener en cuenta que la comunicación facilita la ejecución, planes, objetivos, metas, coordinación y cooperación del cuerpo social que compone la organización. Permitiendo una mayor participación, tener organizaciones democráticas donde las decisiones no sean de manera unilateral y autocrática por quienes ejercen el mando, sino donde se tomen en consideración sugerencias y opiniones de todos los involucrados y comprometidos en el logro de los objetivos que traerán resultados a través del control y evaluación. Entonces la comunicación se debe de tomar como la transferencia de información y comprensión de una persona a otra.

2.2.4 La Comunicación

La comunicación es indispensable para satisfacer la necesidad de coordinar apropiadamente la interdependencia entre las diferentes estructuras y puestos de trabajo, así como del control indispensable para evaluar procedimientos y resultados de trabajo. Por ejemplo, si los empleados que laboran en una organización no tienen claro qué deben hacer, con qué actitud hacerlo, para qué hacerlo y no reciben una cierta motivación, hay una gran probabilidad de que el desempeño en el trabajo no sea efectivo.

Es por esto que, para que una comunicación pueda ocurrir, es necesario que los pensamientos, creencias, actitudes o sentimientos que el emisor pretendió enviar sean al mismo tiempo los que ha comprendido el receptor. En tal sentido, Chiavenato (2009), la define como:

Intercambio de información entre individuos de forma clara y precisa. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente. (p. 308).

Así mismo para Robbins y Judge (2013), la comunicación es "...transferencia y comprensión de significados. Es así que, la comunicación como proceso integrador y socializador por excelencia permite que desde sus inicios el hombre pueda comunicarse y agruparse para poder subsistir" (p. 330).

De acuerdo a lo planteado por los autores, que expresan de forma precisa el concepto de comunicación su significado. Este hecho se pone de manifiesto, en todas las relaciones personales que cada individuo expone, sea cual fuere su intencionalidad u objetivo. La relación que tiene con la investigación es directa, ya que los elementos presentes en la definición, están vinculados con el problema objeto de estudio ya que en las organizaciones la comunicación entre cada uno de los que conforman la organización debe ser clara y precisa puesto que en muchas ocasiones esta debe ser desarrollada a través de estrategias con los empleados.

2.2.5 La Comunicación Organizacional

La comunicación Organizacional para Fernández (2010), señala que la comunicación “...es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio y cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional” (p. 655). Esta comunicación se da naturalmente en toda organización Este mismo autor señala que la comunicación organizacional se entiende también como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (p. 656).

A criterio de Andrade (2010), “...el nacimiento y consolidación de la comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones” (p. 120).

No se puede decir “comunicación es”, sino “yo le llamo comunicación a”. Esta precisión es importante porque la definición a utilizar dependerá del enfoque bajo el que se vea el concepto; habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera. Bajo esa premisa, se puede entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

Primero, como un proceso social: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

Segundo, como una disciplina: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Este mismo autor señala que existen dos categorías dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo.

Comunicación Interna: Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 123).

Comunicación Externa: Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad. (p. 123).

Analizando la definición de los autores antes expuestos, su criterio se alinea considerando a la Comunicación Organizacional como una herramienta, proceso o mecanismo muy importante para el funcionamiento de las empresas. Así mismo, la importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad organizacional y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. En realidad, sin esta no existiría ninguna organización, así mismo es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad.

2.2.6 La Comunicación Organizacional Interna

Para Fernández (2010), la comunicación organizacional interna es aquella que busca alcanzar los programas que están dirigidos al personal de la organización (gerentes, gerencia media, empleados y obreros). La cual define:

Como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 656).

Así mismo Andrade (2010), define la comunicación organizacional interna como:

Un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y direcciones, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman. (p. 125).

Hay que destacar que ambos autores afirman que la comunicación organizacional interna constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de una organización empresarial y su principal objetivo es contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortaleciendo la identificación de los empleados con la empresa.

Cabe destacar que la comunicación organizacional interna presenta diferentes direccionalidades dentro de dicho proceso.

2.2.6.1 Dirección de la Comunicación Organizacional

En cualquier organización, sin importar la actividad que realice, existen dos direcciones en la que fluye la comunicación: vertical, ya sea ascendente (de la base del organigrama al tope) o descendente (del tope del organigrama a la base) y la horizontal (entre los mismos niveles del organigrama); tal como se explica a continuación:

Comunicación Vertical: Es una comunicación que sube o baja a lo largo de la cadena de mando que establece la jerarquía, a través del organigrama de la organización. Se clasifica en:

- **Descendente:** Empieza con los mandos altos y fluye hacia abajo, pasando por los niveles administrativos, hasta llegar a los trabajadores o al personal que no tiene actividades de supervisión. Según Robbins y Judge, (2013) “...la utilizan los líderes y gerentes para asignar metas” (p. 339).
- **Ascendente:** Son los mensajes que surgen de la base de la cadena de mando hasta la gerencia, y se refieren a las informaciones de rutina necesarias para el trabajo en los diferentes niveles de la organización. Según Robbins y Judge, (2013) “...se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informales sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales” (p. 339).

Comunicación Horizontal: También es llamada comunicación lateral por muchos autores. Ocurre entre un grupo de trabajadores y otro, que se encuentren al mismo nivel de mando. Según Robbins y Judge (2013), su propósito central es “...ofrecer un canal directo para coordinar a la organización y para resolver los problemas” (p. 340).

Este tipo de comunicación tiene diversas funciones importantes: permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores ayudan a incrementar la eficacia y productividad.

Analizando lo antes expuesto, existe una estructura básica para definir la dirección de la comunicación dentro de la empresa, es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías desde el nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquica de los lados. Así mismo, se debe especificar el criterio en función al

canal utilizado y el grado de integración entre emisor y receptor buscando la receptividad en las organizaciones y de esta manera que existan lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización

Finalmente se puede decir que con un procedimiento comunicacional adecuado puede conllevar a una comunicación efectiva la cual contempla la importancia de optimizar la comunicación en la empresa, a fin de que la misma, brinde las respuestas que cada empleada demande en las actividades cotidianas de la empresa, haciendo efectivos sus procesos, planes y acciones.

2.2.6.2 Proceso de la Comunicación Organizacional

Según Robbins y Judge (2013), señalan que “...para que exista comunicación debe existir un emisor, un receptor, un canal y un mensaje” (p. 338). De hecho, la comunicación ocurre gracias a la relación entre un emisor y un receptor. Adicional a estos elementos básicos, se deben tomar en cuenta tres factores que influyen en la efectividad de la comunicación, como lo son la codificación, decodificación y el ruido.

A continuación, se indican las definiciones exactas de cada elemento:

- Emisor: Es la fuente del mensaje o el que inicia la comunicación. En una organización, el emisor es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como el propósito de comunicárselo a otra persona o a varias.
- Receptor: Es la persona que, por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Puede haber uno o varios receptores. Siempre se debe tomar en cuenta que, si el receptor no capta la información, no hay comunicación alguna.
- Canal: Es el medio formal de comunicación entre el emisor y el receptor de la información.
- Mensaje: Es la información codificada que el emisor envía al receptor a través de cierto canal establecido previamente.

- **Codificación:** Se presenta cuando el emisor traduce la información que se transmitirá a una serie de símbolos. La codificación es necesaria porque la información sólo de se puede transmitir, de una persona a otra, por medio de representaciones o símbolos.
- **Decodificación:** Es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. Es un proceso de dos pasos: el receptor primero tiene que captar el mensaje y después interpretarlo.
- **Ruido:** Es cualquier factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación, de la manera que sea. El ruido se puede presentar en el canal de la comunicación o en el método de transmisión. Éste puede ser interno (cuando el receptor no está prestando atención) o externo (cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente), y se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación.

Por su parte, la retroalimentación o retroinformación puede darse o no en el proceso de comunicación, ya que ésta depende netamente del receptor y del uso que le dé a la información transmitida. Estos elementos son claves en cualquier proceso de comunicación, pero dependiendo de los componentes que se estén presentes y de la finalidad, se puede tipificar el proceso comunicacional.

Los elementos señalados anteriormente, relacionan la importancia que tiene la comunicación dentro de la organización, ya que esta se encuentra presente en toda actividad organizacional y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados.

2.2.6.3 Tipo de Comunicación Organizacional

Robbins y Judge (2013), "...la comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor. En función del canal utilizado" (p. 341).

- Escrita: La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando gráficas, letras.
- Oral: La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.
- No verbal: Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.
- En función del grado de interacción: a) Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara. b) Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

Lo antes expuesto en definitiva se relaciona con el trabajo ya que plantea la premisa, que la comunicación sea precisa, específica y no por ello, carente de la información que garantice la captación del mensaje.

2.2.7 Objetivos y Funciones de la Comunicación Organizacional Interna

Según Ruiz (2010), la Comunicación Interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste “...en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas.” (p. 193). Este objetivo, plantea a su vez, los siguientes aspectos:

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

La necesidad de la comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. Son tres las funciones que cumple la Comunicación Interna y que hacen posibles dichas ventajas:

Implicación del personal: significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o organización, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa. Con ello, se conseguirá:

- Que el trabajador se sienta motivado.
- Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.

Conseguir un cambio de actitudes: la dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa.

Mejora de la productividad: si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida, a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad.

Analizando lo expuesto por el autor se puede extraer su idea principal para Ruiz el objetivo principal de la comunicación organizacional interna consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de los empleados.

Los elementos señalados anteriormente por el autor se relacionan con el trabajo de investigación ya que respalda el logro de los objetivos organizacionales y fortalece la identificación de los empleados con la empresa, proporcionando información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, fomentando su involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización.

Ahora bien, para alcanzar los objetivos y metas las empresas tienen que definir y trazar estrategias, a continuación, se presenta dichas herramientas.

2.2.7 Estrategia

Para el desarrollo y conducción del proceso de la planeación se hace necesario como etapa inicial del proceso, entender el concepto de estrategia. Chandler citado por Serna (2008), precursor del pensamiento estratégico la definió como "...la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas" (p. 20).

Así mismo, también se encuentra la definición de Francés citado por el mismo autor en el que define la estrategia como "...la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. Por lo tanto, la estrategias adoptadas representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito" (p. 21).

En base a las definiciones planteadas se puede decir que si una estrategia está bien formulada, esta puede conducir los esfuerzos de una organización logrando adoptar una posición viable. Basándose en sus capacidades internas como lo son las fortalezas y debilidades, y anticipándose a los cambios en el entorno determinando las oportunidades y amenazas.

2.2.9 Planificación Estratégica

Serna (2008), define la planeación estratégica como:

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro. (p. 55).

El proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los empleados se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión, y los objetivos de la organización. La planeación estratégica no es solo elaborar planes; es integrar los principios corporativos, es ser capaz de alcanzar el objetivo deseado, es ser capaz de proporcionar una ventaja competitiva única y sostenible en el tiempo.

2.2.9 Análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

Serna (2008), establece que como “método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), y el análisis de la matriz DOFA, esto ayudara a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio” (p. 72). Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito; esta simple noción de competencia conlleva consecuencias importantes para el desarrollo de una estrategia efectiva.

El análisis DOFA, está diseñado para ayudar al estratega el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticipar al efecto de las amenazas.

Así mismo, Este conjunto de acciones conllevan al proceso de la planificación, en el cual se especifican las actuaciones, responsabilidades y recursos, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución. Es el análisis de Oportunidades y Amenazas externas que enfrenta la organización, así como de Fortalezas y Debilidades internas de la organización. Para comprender mejor los términos según Serna (2008), se refieren:

- Oportunidades: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- Amenazas: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- Fortalezas: son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización.
- Debilidades: son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (p. 72)

Para Serna (2008), en el proceso del Diagnóstico Interno se revisan las capacidades gerenciales, competitivas, técnicas o tecnológicas y de talento humano. En este sentido, el Perfil de Capacidad Interna (PCI), es una herramienta para la realización de la auditoría organizacional, la cual representa una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable, por tanto, que “...el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia” (p. 170).

Según Serna (2008), es el proceso para identificar las Oportunidades y Amenazas para la organización, se refiere a factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos. El perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. “...Dependiendo de su impacto e importancia un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma” (p. 151).

2.3 Operacionalización de la Variable

Según Arias (2012), “...este tecnicismo se emplea en la investigación para designar el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p. 62).

Así mismo, la operacionalización de una variable, por lo general, se representa en un cuadro. No obstante, el proceso consta de tres etapas básicas. Según Arias (2012).

La primera es la definición nominal conceptual o constitutiva de la variable esta consiste en establecer el significado de la variable, con base a la teoría. La segunda es la definición real de la variable esta busca separar la variable para luego identificar y determinar las dimensiones relevantes para el estudio. Y por ultimo definición operacional de la variable establece los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición. (p. 63).

A continuación, operacionalización de la variable.

Cuadro N°1. Matriz de Operacionalización de la Variable Independiente

Variable: Comunicación Organizacional Interna					
Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	ITEMS	Técnica/ Instrumento	
<p>La Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además, hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y</p>	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> -Identificación con la empresa. -Transmisión de información. -Fortalecimiento de relaciones interpersonales. -Coordinación interna 	1 2 3 4	Encuesta - cuestionario	
	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Cambio de actitudes. -Mejoramiento de productividad. 	5 6		
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Vertical (Descendente y Ascendente) Comunicación Horizontal. 	7		
	Tipos		-Escrita		8
					9

direcciones, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.	Proceso	-Oral	10	
		-No Verbal	11	
		-Directa	12	
		-Indirecta	13	
		-Emisor	14	
		-Receptor	15	
		-Canal	16	
		-Mensaje	17	
		-Codificación	18	
		-Decodificación	19	
		-Ruido	20	
		-Retroalimentación		

Fuente: González, Z (2016)

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

De acuerdo a la clasificación de los tipos de investigación establecidas por Arias (2012), este trabajo es una investigación descriptiva ya que “...consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24), que cumple con la función de buscar y reconocer el problema planteado.

Por otra parte, permitió especificar las características más importantes del problema en estudio, el objetivo es diagnosticar el problema actual dentro de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A.

3.2 Diseño de la Investigación

Para desarrollar la presente investigación, en atención al diseño se ubicó en un diseño de campo dado que la información fue recabada en el sitio donde ocurrieron los hechos, describiendo la necesidad de la empresa en estudio, y determinando el grado de relación existente entre las variables. De este modo Arias (2012), describe la investigación de campo como “...una investigación que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna.” (p. 31). En este sentido, Se procedió a la realización de un diagnóstico del estado actual de la comunicación interna en la gestión organizacional de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A.

Este permitió determinar las debilidades, visualizando cuales son los problemas que existen y que los está afectando, para así analizarlos con mayor profundidad. Así mismo, se examinara a fondo que elementos serán necesarios para la presente investigación. La implantación de la matriz DOFA que servirá de base para enlazar los datos previos de la investigación.

Así mismo a partir de la implantación de la matriz DOFA se estableció un plan estratégico el cual está determinado en el manual para la elaboración de trabajo de grado de la Universidad José Antonio Páez sección cuarta de las investigaciones tecnicista o proyectista las cual se define como:

Son investigaciones aplicadas que se encuentran dirigidas a encontrar soluciones a problemas prácticos o necesidades sentidas por un grupo, una organización u organización de orden social, educativo, económico cultural u otras, a través de la elaboración de un plan, estrategia, programa, diseño o tecnológica producto original o adaptado por el investigador. Cumplen con el ciclo planificación- producción función. (p. 9).

Entre las investigaciones tecnicista o proyectivas se encuentra las propuestas las cual fundamenta este trabajo de investigación la cual se define como:

Son proyectos para resolver problemas fundamentados en la experiencia del investigador. No requieren un diagnostico sistemático (puede hacerse si se amerita) ni de la participación de entes involucrados, son productos de expertos y requiere de una planificación. Entre ellas: planes operativos y/o de mercadeo, elaboración de manuales de normas y/o de procedimientos, creación de programas, otros. (p. 10).

3.3. Población y Muestra

La población está constituida por un conjunto de elementos o datos que presentan características comunes o muy parecidas; o como la cita de Arias (2012), "...La población, o en termino más precisa población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio." (p. 81).

En tal sentido, la población estuvo conformada por todos los empleados que integran la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A. El número de empleados que pertenecen a este departamento totalizan treinta (30) los cuales desarrollan los siguientes cargos 3 Gerentes, 5 Ingenieros Civiles, 2 Analista Administrativas 1 Contadora, 1 Asistente Contable, 1 Pasante, 1 Jefe de Seguridad 11 obreros, 3 Maestros de Obra y 2 Choferes de Maquina Pesada.

Por otra parte, la muestra es definida como un subgrupo de la población y para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población según Arias (2012), "...La muestra es un "subconjunto representativo de un universo o población." (p. 83).

Como anteriormente se mencionó. El universo de estudio de esta investigación, está integrado por treinta (30) personas. Dada a que la población es pequeña se tomaron como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integra. Por consiguiente, en esta investigación de carácter organizacional, no se aplicará criterios muestrales, a objeto de extraer una muestra reducida del universo, y extender la indagación a esta parte elegida de la población, para posteriormente efectuar la conclusión o generalización en el universo estudiado.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Arias (2012). Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta En sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, también define que los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y Almacenar la información. (p. 72).

Se utilizo como técnica la encuesta y como instrumento cuestionario con escalamientos de preguntas ya que se considera, que es la técnica y el instrumento más apropiado para recolectar los datos requeridos. A través de la misma se facilitara la generación de ideas de la población objeto de estudio permitiéndole que al final se alcancen conclusiones sobre el problema.

3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento

3.5.1 Validez

Para validar el cuestionario será indispensable determinar la eficacia que para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez es "...el grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir."(p. 243). Por otro lado, la validez de contenido se refiere a que cada ítem que representa un indicador de la variable a medir, está fundamentado por las teorías desarrolladas en la investigación, en ese sentido, para obtener la validez de contenido se precisó de un jurado de expertos en la materia y metodología, quienes dieron sus observaciones y sugerencias.

3.5.2 Confiabilidad

La confiabilidad es requisito esencial de todo instrumento. Para determinar la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto a 2 Gerentes, 3 Ingenieros Civiles, 1 Analista Administrativas, 1 Contadora, 5 obreros, 1 Maestros de Obra y 1 Choferes de Maquina Pesada. Con las mismas características de la población objeto de estudio, es decir, que el procedimiento para estimar la confiabilidad fue a través del Alfa Cronbach. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), "...se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales" (p. 244).

$$R_{tt} = \frac{K}{K}$$

1: Constante

De este modo la confiabilidad del instrumento se determinó empleando el paquete estadístico IBM SPSS versión 19 el cual indicó que el valor de alfa fue de 0,923 para la prueba piloto y 0,945 para los resultados de la encuesta lo cual a su vez muestra un alto grado de confiabilidad.

3.6. Técnicas de Análisis de los Datos

Una vez aplicado los instrumentos y obtenido los resultados, para su interpretación se recurrió a las técnicas estadísticas descriptivas, para lo cual se utilizaron tablas de doble entrada y gráficos sectoriales, que permitieron un manejo adecuado de los datos conseguidos. En función de ello, es preciso definir el análisis y, al respecto menciona Arias (2012).

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin, reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados (p. 74). De este modo, para la presentación de los datos de manera organizada, se usaron la representación escrita y la gráfica, en las mismas a través de las tablas se descompone la información, aportando valores parciales y totales; a través de las gráficas se muestran los porcentajes de respuestas.

3.7 Instrumento de Recolección de Datos

El presente instrumento presentado a continuación tiene fines académicos y ha sido diseñado para recabar información acerca de la comunicación organizacional interna de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A., va dirigido hacia los empleados de la empresa y tiene como objetivo primordial recolectar información que servirá como base para el desarrollo de la presente investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la investigación realizada en empresa IPECA CONSTRUCCIONES, la cual se realizó siguiendo el procedimiento establecido en el capítulo III. La investigación evaluó el sistema de comunicación de gerencia entre los años 2016 y 2017. Durante este tiempo se realizaron entrevistas no formales a los empleados que tuvieron contacto directo al más alto nivel gerencial, por lo que la experiencia de estos empleados fue muy valiosa para el presente trabajo.

Diagnostico del sistema de comunicación organizacional actual de la empresa IPECA

Se realizó un abordaje no estructurado y una serie de conversaciones informales con empleados que tuvieron acceso directo con el gerente de la empresa, la principal variable a consultar fue la comunicacional y en términos generales la opinión de los empleados fue muy desfavorable porque consideraron que muchas metas y objetivos no se cumplieron por no existir canales regulares de comunicación eso a su vez generó conflictos y desacuerdos no solo con los arquitectos e ingenieros sino también con el personal obrero y administrativo. Muchos conflictos individuales se generaron a partir de dicha falta de herramientas de comunicación.

La información suministrada por los empleados es cuantificada en variables gerenciales y conflictivas y a partir de ellas establecer las estrategias que serán aplicadas al plan gerencial. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta basados en las variables tales como:

Variable: Objetivos de la Empresa

Cuadro N° 2. Resultados de la encuesta

ALTERNATIVAS				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
19,64	30,36	39,29	8,93	0,00

Gráfico N°1. Objetivos de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 2 y gráfico N°1 muestran la opinión de los empleados desde el punto de vista de conocimiento de la empresa, lo cual busca identificar factores tales como si el empleado se identifica con la empresa, el manejo de la información, las relaciones interpersonales y la coordinación interna. Como puede observarse la alternativa algunas veces presenta el valor más elevado de los encuestados (39,29%). Esto indica que los empleados casi siempre (30,96%) o algunas veces pueden identificarse con la empresa y su sistema de información. Esto es un indicativo de que la comunicación organizacional no es suficientemente fuerte para que exista un clima de trabajo que permita tener relaciones personales y coordinación interna de una manera clara y precisa.

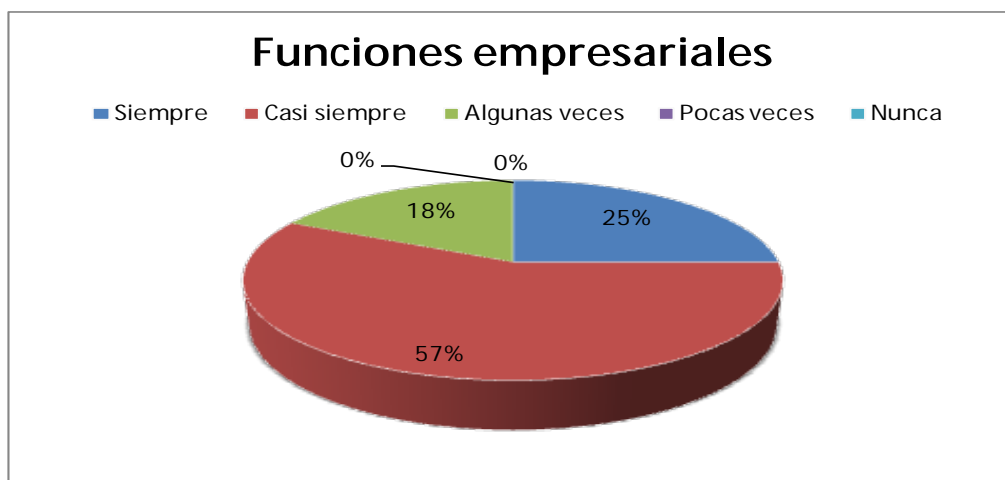
En este sentido cuando se compara los resultados del Cuadro 2 con lo establecido por Robbins y Judge (2013), se puede inferir que el ámbito organizacional en la empresa presenta un problema de identificación del empleado con su ambiente por lo que los conflictos generados por esa falta de identificación afectan el entorno.

Variable: Funciones Empresariales

Cuadro N° 3. Resultados de la encuesta

ALTERNATIVAS				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
25,00	57,14	17,86	0,00	0,00

Gráfico N°2. Funciones Empresariales



La Cuadro 3 y gráfico N° 2 muestran los resultados de la encuesta en materia de funciones empresariales, en este punto se busca identificar en el empleado si la comunicación puede mejorar la actitud de estos y a la vez la productividad en las áreas de la empresa. Como se puede observar las alternativas siempre y casi siempre presentan los valores más elevados 57 y 25 % respectivamente, esto indica que pese a que en materia de identificación con la empresa los empleados consideran que algunas veces se identifican con la esta (cuadro 2), desde el punto de vista de

las funciones llámese cambio de actitud y la productividad están más identificados y consideran que al mejorar la comunicación mejorarían tanto la actitud como la productividad. Estos resultados apoyan lo expresado por Fernández (2010), al señalar que la comunicación “...es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio y cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional” (p. 655). Los empleados están abiertos a la posibilidad de mejorar la cadena comunicativa porque reconocen que es vital para mejorar la productividad.

De ahí que, mejorando los canales de comunicación se puede lograr lo que Andrade en 2010 confirma al afirmar que, “...el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones” (p. 120).

Variable: Funciones Empresariales

Cuadro N°4. Resultados de la encuesta

ALTERNATIVAS				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
14,29	57,14	28,57	0,00	0,00

Gráfico N°3. Dirección de la Comunicación



El Cuadro 4 gráfico N°3 muestran los resultados de la encuesta en materia de dirección de la comunicación. Como puede observarse el 57 % de los encuestados casi siempre sabe identificar los canales comunicaciones ya que al ser una empresa pequeña en dimensiones físicas el contacto del empleado con la gerencia es directo ya que no existen canales intermedios en los cuales se filtre la información. Esto se refleja claramente en lo expresado por Robbins y Jugde al expresar que los niveles de comunicación tanto vertical como horizontal permiten estar en contacto directo con el trabajado y esto a su vez es beneficioso para mejorar la productividad, la comunicación e incluso los conflictos que se pudieran presentar.

Variable: Tipos de Comunicación

Cuadro N°5. Resultados de la encuesta

ALTERNATIVAS				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
1,43	40,00	47,14	11,43	0,00

Gráfico N°4. Tipos de Comunicación



El cuadro 5 y gráfico N°5 muestran los resultados obtenidos de la encuesta en materia de tipos de comunicación. En este caso, los resultados varían entre las alternativas casi siempre (40%) y algunas veces (47%), lo cual a su vez es un indicativo del acceso a la información de los empleados a trabes de comunicación escrita, verbal, no verbal, directa e indirecta. Esto se pueden inferir en el personal que tiene acceso directo con el gerente llámese ingenieros, contratistas y arquitectos que trabajan directamente con el gerente y pueden obtener información de primera mano de las pautas llevadas a cabo por la gerencia, mientras que a niveles inferiores algunos administrativos y personal tercerizado no tienen las mismas facilidades de acceder a la información.

Variable: Proceso Comunicativo

Cuadro N°6. Resultados de la encuesta

ALTERNATIVAS				
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
14,29	25,00	55,36	5,36	0,00

Gráfico N°5. Proceso Comunicativo



El cuadro 6 y gráfico N°5 muestran los resultados de la encuesta en materia de proceso comunicativo. Los resultados indican que algunas veces (56%) los empleados de la empresa pueden reconocer los mensajes emitidos por la gerencia a través de los canales regulares de emisión, recepción, el canal de comunicación, el mensaje, posibles ruidos durante la transmisión y la retroalimentación. Esto es un indicativo de que existen fallos en la comunicación que deben ser detectados a nivel gerencial y por medio de estrategias que permitan claramente ubicarlos para minimizarlos.

En ese aspecto la planificación estratégica puede aportar mucho en materia de diagnosticar las fallas existentes en la comunicación tal como indica Serna (2008), de ahí que, se deben tomar decisiones desde el más alto nivel para evaluar la situación actual de la empresa en materia de comunicación interna ya que pueden generarse conflictos organizacionales e individuales que pueden afectar a la organización.

Cabe destacar la discrepancia de los criterios obtenidos en la encuesta es parte del plan estratégico que se presenta para minimizar las fallas en la comunicación interna que desde el punto de vista de la autora de la investigación es positiva porque permite crear un procedimiento con técnicas para resolverlos de una manera

gerencial y que puede permitir tanto para el gerente como el de los empleados poseer un estándar que pueda servir de consulta a ambas partes cada vez que estén en situaciones conflictivas a causa de una mala comunicación interna.

Identificación de las debilidades y fortalezas de la comunicación interna en la gestión organizacional de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A.

Basado en los resultados obtenidos del diagnostico se procedió a realizar una matriz DOFA (Cuadro 7) para determinar las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades basadas en los siguientes aspectos, Fortalezas Oportunidad (FO), Debilidad Oportunidad (DO), Fortalezas Amenazas (FA) y Debilidad Amenaza (DA)

Por otro lado, en el cuadro 8 se establece las estrategias aplicadas en función del tiempo (corto, mediano y largo plazo).

Cuadro N°7. Matriz DOFA para diagnostico de la comunicación interna de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene especialistas en el área de la comunicación. - Conocimiento de los conflictos que han ocurrido en el pasado - Recurso de los empleados que puede aportar su experiencia en la resolución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desmotivación de los empleados - Rechazo al cambio de paradigmas por parte de la gerencia - Poco conocimiento de los valores de la empresa - Falta de compromiso institucional
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Lugar ideal para realizar plan estratégico. - Sirve como plan piloto para aplicar técnicas gerenciales estratégicas al resto de la empresa (área administrativa). - Buena oportunidad para que aplicar técnicas avanzadas de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Politización de las decisiones - Rechazo por parte de la gerencia al cambio - Rechazo de los empleados al cambio - No asumir los conflictos individuales por mala comunicación como la verdadera amenaza a la organización - Falta de supervisión

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en los cuadros 7 y 8 la principal estrategia gerencial está más enfocada a generar un ambiente que supere las debilidades y amenazas que pueden surgir en la aplicación de dicho plan gerencial, factores tales como desmotivación de los empleados, rechazo al cambio, politización y falta de supervisión no deben ser vistos como una limitación en la aplicación de los lineamientos de la organización más bien deben ser vistos como una oportunidad para aplicar la gerencia estratégica en la gestión de la gerencia tomando en consideración que son más los aspectos positivos que los negativos y que se pueden aplicar en función de un tiempo establecido como parte del proceso de renovación de la cultura organizacional la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A..

Cuadro N°8. Estrategias Gerenciales basada en la Matriz DOFA

	Estrategias FO	Estrategias DO	Estrategias FA	Estrategias DA
Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un procedimiento administrativo que involucre un plan estratégico para mediar la falta de comunicación interna efectiva 2. Emplear a los especialistas en el área de la comunicación para mejorar el plan estratégico 3. Aplicar el plan estratégico en otros departamentos de la organización 4. Fortalecer el liderazgo gerencial como herramienta principal de comunicación interna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el plan estratégico para limitar las decisiones politizadas 2. Mejorar la capacidad de comunicación de la gerencia 3. Aplicar el plan estratégico como una herramienta de comunicación 4. Emplear el plan gerencial para disminuir el ruido en el manejo de la información 5. La gerencia puede impulsar el plan estratégico a los niveles subalternos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la buena relación de los miembros del IPECA CONSTRUCCIONES C.A para estimular al personal a no rechazar los cambios 2. Evitar que los procedimientos administrativos conlleven a decisiones arbitrarias en materia de comunicación 3. Evitar que el liderazgo no supervise la información a sus empleados 4. Emplear el liderazgo como una herramienta de contacto personal entre miembros con conflictos individuales motivados a una falta de comunicación efectiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar que las acciones llevadas por la gerencia carezcan de supervisión 2. Evitar que la gerencia no promueva los valores organizacionales 3. Evitar que los empleados rechacen el plan por considerar que la gerencia no sabe comunicarse adecuadamente

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N°9. Escala del tiempo en la aplicación de las estrategias

	Estrategias Corto Plazo (CP)	Estrategias Mediano Plazo (MP)	Estrategias Largo Plazo (LP)
Escala de tiempo en su aplicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el plan estratégico como una herramienta de información 2. Emplear el plan gerencial para disminuir el ruido en las comunicaciones y los conflictos en IPECA CONSTRUCCIONES C.A (C y MP) 3. Aprovechar la buena relación de los miembros de la empresa para estimular al uso del plan gerencial estratégico 4. Aplicar el plan estratégico como herramienta decisión organizacional 5. Emplear a los empleados con experiencia en el 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emplear el plan para minimizar informaciones que puedan generar conflictos. 2. Incentivar a la participación de los miembros de la empresa a mejorar los canales de comunicación. 3. Fortalecer el liderazgo a través de cursos y talleres como herramienta principal de mejora en la comunicación. 4. Mejorar la capacidad de comunicación organizacional a través del uso de redes sociales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar el plan estratégico en otros departamentos de la organización. 2. Impulsar a la gerencia para que apoye las mejoras del plan gerencial propuesto por los empleados.

	área de la comunicación como miembros de un comité de evaluación y seguimiento con el fin de mejorar el plan estratégico.		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro N°9 muestra la aplicación de las estrategias en función del tiempo en que se pueden ejecutar lo importante al principio es establecer el procedimiento en el corto plazo para que posteriormente sea llevado a toda la organización. Lo importante es fortalecer el liderazgo en el mediano plazo y preparar a la organización para que retroalimente el plan en una relación ganar-ganar con el fin último de incentivar la participación de no solo los empleados sino también personal administrativo y obrero.

Establecimiento de las estrategias para la optimización de la comunicación interna en la gestión organizacional de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A

Objetivos del Plan Estratégico

1.- Desarrollar las habilidades y destrezas para la mejora de la comunicación interna, teniendo presente las teorías de comunicación vigentes en el contexto de la gerencia estratégica.

2.- Fomentar el desarrollo de la gerencia en materia de comunicación interna a través de articulaciones con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

3.- Preparar al gerente a través de acciones de reflexión, crítica y la participación de manera productiva y en beneficio de la organización.

4.- Garantizar que los procesos para la mejora de la comunicación interna satisfagan las necesidades de la organización.

Una vez establecido los objetivos fundamentales del plan se debe proceder a establecer la parte operativa del plan a través de los módulos y talleres requeridos para la formación del cuerpo de los gerentes y empleados bajo las modalidades de plan de acción y plan operativo.

CONCLUSIONES

Existe una marcada opinión de los empleados de la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A en materia organizacional, así como también en materia de comunicación interna a raíz de la falta de un manejo adecuado de la información.

A partir de esta investigación se ha diseñado un modelo de planificación estratégica para el manejo de comunicación interna en la empresa IPECA CONSTRUCCIONES C.A con el propósito de minimizar ruido en los canales de comunicación que puedan afectar la organización.

Las actividades establecidas en el plan gerencial buscan la integración de la gerencia-empleados con cargos de jefaturas en la organización.

El plan gerencial puede ser aplicado a otras áreas conflictivas de la organización donde existan falta de comunicación llámese personal obrero y administrativo que hacen vida en la organización.

La actualización constante del plan gerencial permitirá al gerente identificar junto a sus empleados los puntos críticos en materia de comunicación interna que puedan surgir en la organización.

RECOMENDACIONES

Una vez realizada la investigación y obtenida las conclusiones del trabajo se exponen algunas de las siguientes recomendaciones;

- Implementar acciones más gerenciales para así fortalecer los puntos débiles que puedan tener los gerentes en especial incentivar los valores corporativos a todos los miembros de la organización.
- Propiciar el uso de las redes sociales como un método sencillo de comunicación interna.
- Emplear la supervisión no como una herramienta de control de asistencia o cumplimiento de una jornada laboral más bien como un seguimiento del sistema de comunicación interna de la empresa.
- Fortalecer la comunicación a través del contacto personal entre los gerentes y empleados
- Realizar cursos gerenciales en materia de comunicación para los empleados con el fin de reforzar el liderazgo organizacional.
- Socializar los resultados obtenidos con los empleados que sirvieron como muestra con miras a concientizar la problemática detectada y asumir el compromiso en la resolución del problema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcántara, N. (2014). **La comunicación como herramienta estratégica en la gestión gerencial caso: departamento de ventas en la empresa Distribuidora Dialcaval, C.A.** para optar de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional. Universidad José Antonio Páez, Venezuela **Consultado el 5 de noviembre 2015 Disponible:** <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2015/07/norman-alexander-alcantara-rodulfo.pdf>.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación, Guía para su elaboración**, revisión por Carlos Sabino, 6ta. Edición, editorial Episteme, Oriol Ediciones, Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones, Consultado el 7 de Julio 2016 Disponible:** http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion.
- Chiavenato, I. (2004). **Introducción a la teoría general de la administración Consultado el 6 de Julio 2016 Disponible:** http://www.academia.edu/9060459/Libro_Introduccion_a_la_Teoria_General_de_la_Administracion_Idalberto_Chiavenato.
- Berlo, d. (1984). **El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Consultado el 6 de Julio 2016 Disponible:** <https://bibliopopulares.files.wordpress.com/2012/12/el-proceso-de-la-comunicacion-david-k-berlo-301-1-b-514.pdf>.
- Espinoza, D. (2014). **La comunicación organizacional en la gerencia efectiva.** Para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo, Venezuela. **Consultado el 5 de noviembre 2015 Disponible:** <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/782/1/despinoza.pdf>.
- Fernández, E. (2010). **Administración de empresas un enfoque interdisciplinar. Consultado el 6 de Julio 2016 Disponible:** https://books.google.co.ve/books?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&dq=esteban+fernandez&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=esteban%20fernandez&f=false.
- Finol, J. (2013). **Diseño de estrategias que mejoren la comunicación interpersonal y organizacional de la escuela de ingeniería química de la Universidad de Carabobo** para optar al título de Magíster en Administración de Empresas

mención gerencia. Universidad de Carabobo, Venezuela. **Consultado el 5 de noviembre 2015 Disponible:**

<http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/6000368B.pdf>.

Hernández, Fernández y Baptista (2010). **Metodología de la Investigación**. 2da. Edición. México: Mc Graw – Hill Interamericana.

Horacio Andrade (2010) **Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica**, 5ta. Edición, editorial Gesbiblo, S.L.

Loraíne, P. (2011). **Barreras de comunicación interna universitaria en el desarrollo de los procesos para la vinculación con el sector productivo**. Para optar al título de Magister en Ciencias de la Comunicación. Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Venezuela. **Consultado el 3 de diciembre 2015 Disponible:** <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/1183>.

Machillanda, M. (2012). **Diseño de una estrategia de comunicación interna y reconocimiento en Malagutti Investigación de Mercado C.A.** Para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad católica Andrés Bello, Venezuela. **Consultado el 3 de diciembre 2015 Disponible:** <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3425.pdf>.

Robbins y Judge (2013). **Comportamiento Organizacional**. 15ª Edición. México Pearson Educación.

Ruiz, A. (2010). *La Comunicación Oral en la Empresa*. Madrid, España: Arco Libros.

Serna, H. (2008). **Gerencia Estratégica**. Novena Edición Panamericana, Editorial LTDA, 10 Edición. Bobota, Colombia.

Universidad José Antonio Páez (2014), **Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad**. Valencia – Venezuela.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO

Fecha:

Encuestado:

Selecciona con una **X** tu respuesta.

Ítems	Preguntas	Alternativas				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
1	La comunicación organizacional genera una identidad institucional por parte del trabajador hacia la empresa.					
2	La empresa genera hacia los empleados una adecuada transmisión de información.					
3	La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa.					
4	La comunicación organizacional propicia una la coordinación dentro de la organización.					
5	La comunicación organizacional permite mejorar las actitudes de todos los empleados.					
6	La comunicación organizacional mejora la productividad de la empresa en sus diferentes áreas.					

7	Identificas los diferentes tipos de comunicación organizacional que existen en la empresa.					
8	Se emplea adecuadamente la comunicación escrita.					
9	Se emplea adecuadamente la comunicación oral.					
10	Se emplea adecuadamente la comunicación no verbal.					
11	Se emplea adecuadamente la comunicación directa.					
12	Se emplea adecuadamente la comunicación indirecta.					
13	El emisor transmite la información correctamente.					
14	Al transmitir la información es comprendida por el receptor.					
15	Utilizas canales regulares para hacer llegar correctamente el mensaje.					
16	El mensaje que transmites está relacionado con las actividades de la empresa.					
17	El mensaje que recibes es oportuno					
18	Cuando recibes el mensaje es fácil la decodificación del mismo.					
19	El mensaje llega con interferencia.					
20	El mensaje es entendido en el proceso de retroalimentación.					

Fuente: González, Z (2016)

