COMUNICACIÓN INTERNA Y
SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL
CASO: Occidental de Servicios
Técnicos C.A. en General Motors Venezolana.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL

CASO: Occidental de Servicios Técnicos C.A. en General Motors Venezolana.

Tutora:
M.Sc. María Eugenia Páez

Autor:
Ing. Alfonso Moreno

San Diego, Octubre 2019

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN INTERNA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL

CASO: Occidental de Servicios Técnicos C.A. en General Motors Venezolana.

Tutora:
M.Sc. María Eugenia Páez
C.I 16.152.846

Autor:
Ing. Alfonso Moreno
C.I 18.348.605

San Diego, Octubre 2019

Resumen: Comunicación Interna y su impacto en el Desempeño Laboral

CASO: Occidental de Servicios Técnicos C.A. en General Motors Venezolana. San Diego, Carabobo. Venezuela. Abril 2015

Autor:	Ing. Alfonso Moreno	18.348.605
Tutora:	M.Sc. María Páez	16.152.846

La comunicación interna potencia el cliente interno y genera respuestas a los clientes externos, y su relación con el desempeño laboral, se concibe como un sistema que estimule la comunicación logrando la motivación de los trabajadores; actualmente la organización Occidental de Servicios Técnicos C.A (OST) presenta problemas a nivel comunicacional, que afectan directamente el rendimiento de los trabajadores y supervisores. El objetivo principal de esta investigación fue analizar la comunicación interna y su impacto en el desempeño de los trabajadores de Occidental de Servicios Técnicos en General Motors Venezolana, dicho tema está adscrito a la línea de investigación Recepción y usos de la comunicación. La investigación está enmarcada en un modelo cuantitativo, ya que tiene como base un tipo de pensamiento deductivo, el tipo de investigación es descriptivo porque ayuda a deducir las variables independientes. El diseño de la investigación es no experimental transeccional, ya que se buscaron las correlaciónales causales, entre dos o más variables, en un grupo de personas, en un determinado espacio; en cuanto a la recolección de datos se realizó a través de un cuestionario. La población que se estudió fue la misma muestra, en este caso dieciséis (16) personas. Los principales problemas detectados en la organización están orientados al despliegue de objetivos, satisfacción del personal, motivación, retroalimentación de desempeño laboral, entre otras. Como conclusión de la investigación se puede evidenciar que un buen flujo de comunicación interna garantiza un mejor desempeño laboral, así como otros factores que tienen incidencia positiva a las organizaciones.

Palabras clave: Comunicación Interna, Desempeño Laboral, Organización, Objetivos.

Abstract: Impact of Internal Communication on job performance.

CASE: Occidental de Servicios Técnicos C.A. in General Motors Venezolana. San Diego, Carabobo. Venezuela. April 2015.

Author:	Eng. Alfonso Moreno	18.348.605
Tutor:	M.Sc. María Páez	16.152.846

Internal communication, empower internal customers and generate responses to external clients, and their relationship to job performance, is conceived as a system that encourages communication achieving the motivation of workers; currently the organization Occidental de Servicios Tecnicos C.A (OST), presents problems of communication, directly affecting the performance of workers and supervisors. The main objective of this investigation was analyze the internal communication and its impact on worker's performance in Occidental de Servicios Técnicos C.A in General Motors Venezolana, this subject is assigned to the line of investigation: Reception and uses of communication. The research is framed in a quantitative model, because was based on a type of deductive reasoning, the type of investigation is descriptive because it helps to deduct the independent variables. The design of the investigation is "not experimental transeccional", since the correlational causal sought between two or more variables in a group of people in a given space; about data collection was performed using a questionnaire. The population studied was the same sample, in this case sixteen (16) people. The main problems identified in the organization are oriented to deployment goals, satisfaction, motivation, job performance feedback, among others. As conclusion of the investigation may show that a good flow of internal communication ensures better job performance, as well as other factors that have positive impact on organizations.

Keywords: Internal communication, Job performance, Organization, Goals.

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACÁDEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Constancia de Aceptación del Tutor

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado, elaborado por el ciudadano: Moreno Hernández, Alfonso Carlos, para optar al grado académico de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional, cuyo título es: Comunicación Interna y su impacto en el Desempeño Laboral. Caso: Occidental de Servicios Técnicos C.A. en General Motors Venezolana, adscrito a la Línea de Investigación: Recepción y usos de la comunicación.

Y declaro que acepto la tutoría del mencionado trabajo de grado, durante su etapa de desarrollo, hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

_____

Firma

C.I. N° 16.152.846

San Diego, Febrero 2019

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACÁDEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Autorización del Tutor

Quien suscribe, M.Sc. María Eugenia Páez, titular de la Cédula de Identidad número V-16.152.846, en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado titulado: Comunicación Interna y su impacto en el Desempeño Laboral. Caso: Occidental de Servicios Técnicos C.A. en General Motors Venezolana, adscrito a la Línea de Investigación: Recepción y usos de la comunicación, presentado por el ciudadano Alfonso Carlos Moreno Hernández, titular de la Cédula de Identidad número V-18.348.605.

Hago constar que he dirigido el proceso de investigación correspondiente, leído el contenido del informe escrito y considero que el mismo reúne los requisitos exigidos para ser evaluado por el jurado que se designe, por lo cual autorizó a entrega de un ejemplar ante la Coordinación del Programa de Maestría en Gerencia de Comunicación Organizacional.

En San Diego, a los _____ días del mes de Octubre de 2019.

_____
Firma del Tutor
C.I.: 16.152.846

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACÁDEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Plan de tutorías del Trabajo de Grado

Nro	*Tema*	*Fecha*	*Tutora*	*Estudiante*
01	Definición del titulo	06-05-13		
02	Definición del problema	08-05-13		
03	Revisión de objetivos	22-05-13		
04	Revisión de objetivos	06-06-13		
05	Revisión Capítulo I	29-06-13		
06	Capítulo II	09-07-13		
07	Aspectos Administrativos	14-08-13		
08	Proyecto	11-09-13		
09	Marco Metodológico	15-10-13		
10	Bases Teóricas	30-10-13		
11	Bases Legales	01-11-13		
12	Tipo de Investigación	28-11-13		
13	Diseño de investigación	15-12-13		
14	Muestra y Población	08-02-14		
15	Cuestionario	22-02-14		
16	Análisis de Datos	03-03-14		
17	Gráficos	05-04-14		
18	Referencias Consultadas	08-05-14		
19	Capítulo IV	13-05-14		
20	Capítulo IV	24-06-14		
21	Capítulo IV	21-07-14		
22	Conclusiones	03-08-14		
23	Recomendaciones	10-10-14		
24	Resumen	11-10-14		
25	Revisión general	12-10-14		

Observaciones: _____

ÍNDICE GENERAL

Resumen: Comunicación Interna y su impacto en el Desempeño Laboral 4

Abstract: Impact of Internal Communication on job performance..... 5

Constancia de Aceptación del Tutor 6

Autorización del Tutor 7

Plan de tutorías del Trabajo de Grado 8

INTRODUCCIÓN 1

1.- Planteamiento del Problema..... 4

2.- Objetivos 9

2.1.- General 9

2.2.- Específicos 9

3.- Justificación 9

4.- Delimitación 11

CAPÍTULO II 13

1.- Antecedentes de la Investigación 13

2.- Bases Teóricas..... 18

2.1.- Comunicación: 18

Figura 1: Comunicación 20

2.2.- Elementos de la Comunicación: 20

Figura 2: Elementos de la comunicación..... 21

2.3.- Barreras para una comunicación efectiva: 22

2.4.- Comunicación Organizacional 23

2.5.- Comunicación Interna: 24

Figura 3: ¿Dónde se puede dar la comunicación interna?..... 25

2.6.- Estrategias de Comunicación Interna 28

2.7.- Tipos de comunicación interna: 29

Figura 4: Tipos de comunicación interna 31

2.8.- Gestión estratégica de la comunicación interna en los objetivos organizacionales 32

Figura 5: Desempeño Laboral 40

3.- Bases Legales 43

3.1.- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 44

3.2.- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) 45

4. Sistema de Variables 46

Cuadro 1: Operacionalización de Variables 47

CAPÍTULO III 48

1.- Enfoque de la Investigación 48

2.- Tipo de la Investigación 50

3.- Diseño de la Investigación 52

4.- Población y Muestra 53

Figura 6: Población y Muestra 53

5.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos 54

5.1.- Validez del instrumento 57

Cuadro 2: Comité de Expertos 57

5.2.- Confiabilidad del instrumento 58

Cuadro 3: Baremo para la interpretación del coeficiente de confiabilidad 59

6.- Técnica de procesamiento y análisis de datos 61

Figura 7: Triangulación de teorías 63
CAPÍTULO IV 64
1.- Análisis detallado de resultados 64
Gráfico 1: Alineación del equipo al cumplimiento de metas 65
Gráfico 2: Funciones de trabajo bien definidas 66
Gráfico 3: Retroalimentación del supervisor 67
Gráfico 4: Objetivos de la empresa 68
Gráfico 5: Tiempo de respuesta ante una solicitud 69
Gráfico 6: Metas organizacionales de la empresa. 70
Gráfico 7: Motivación del personal 71
Gráfico 8: Respuesta de la Gerencia ante un planteamiento 72
Gráfico 9: Conocimiento de los objetivos planteados por GMV 73
Gráfico 10: Resumen 75
Figura 8: Triangulación: Cuestionario, Comunicación Interna y Desempeño Laboral 77
CAPÍTULO V 78
1.- Plan de Comunicación Interna 79
2.- Balanced Score Card 83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 86
1.- Conclusiones 86
2.- Recomendaciones 87
REFERENCIAS 89
1.- Referencias Impresas 89
2.- Referencias Digitales 93

ANEXOS 96
ANEXO 1: Validez del Instrumento 97
ANEXO 2: Confiabilidad del Instrumento 98
ANEXO 3: Cuestionario 99
ANEXO 4: Propuesta de Balanced Score Card 100
ANEXO 5: Evidencias del Estudio ..... **¡Error! Marcador no definido.**

INTRODUCCIÓN

Las empresas del siglo XXI han destinado todas sus tácticas competitivas, a la creación de nuevas técnicas de marketing, generándoles posicionamiento en el mercado, y son muy pocas las organizaciones que le han dado prioridad a los sistemas comunicacionales internos, siendo estos los que ayudan a establecer las mejores estrategias empresariales, a través de la generación vínculos emocionales con los trabajadores.

El talento humano es el recurso más valioso de las organizaciones, y es por ello que es tan relevante mantener un clima laboral acorde para que los trabajadores estén motivados y puedan ser más productivos a la hora de ejercer su rol dentro de la empresa, lo que se traduce en mayor rentabilidad económica. De esta forma, la comunicación organizacional juega un rol determinante, proyectando constantemente información a su talento humano de acuerdo a los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se tiene el desempeño laboral como motor para el logro de metas organizacionales, es en él donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integra, para alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. Progresivamente se ha ido insertando una fuerte alianza entre la comunicación interna y el desempeño laboral en las organizaciones, ya que cada vez se busca una mayor productividad empresarial, pero también los trabajadores desean un mejor clima laboral.

Occidental de Servicios Técnicos (OST) es una empresa dedicada a la venta e instalación de filtros, mantenimiento técnico a automotrices y validaciones de cuartos limpios en droguerías (en su mayoría), por lo que

posee una amplia red de profesionales que trabajan en pro de una meta organizacional, cuenta con varias sucursales en Latinoamérica prestando los mismos servicios, con sede principal en Colombia.

Una de las empresas con las que tiene contrato de servicio es General Motors Venezolana (GMV), por lo que es requerida una gran plantilla para el desarrollo de cada una de las actividades contratadas, las cuales se ajustan a unos estándares de calidad y tiempo previamente convenidos. En esta organización, hay otras empresas que igual que OST laboran en el área de mantenimiento, teniendo como objetivo principal brindar la mejor y más oportuna atención al cliente, así como también cumplir con los mantenimientos previstos a los equipos.

Actualmente, se evidencia una problemática desde el punto de vista comunicacional, lo cual, incide en el rendimiento de los trabajadores de forma directa, ya que la mayoría de las veces no están informados oportunamente (pagos, descuentos, días libre, rotaciones, entre otros), lo que hace que el clima organizacional no sea el mejor, repercutiendo directamente en el desempeño laboral.

Por todo lo planteado, se plantea como objetivo principal de la investigación, el análisis de la comunicación interna y su impacto en el desempeño de los trabajadores de Occidental de Servicios Técnicos en General Motors Venezolana, de manera de poder mejorar el rendimiento de los trabajadores garantizando un mejor flujo de comunicación entre todos los niveles de la organización, impactando positivamente el clima laboral.

El presente estudio está organizado en cinco capítulos, donde el Capítulo I expone la problemática elegida, su contextualización y planteamiento, además incluye los objetivos presentados y la justificación

de la investigación. El Capítulo II, narra los antecedentes que sustentan la investigación, las bases teóricas que fundamentan cada uno de los planteamientos y por último el cuadro de operacionalización de las variables, el cual es de ayuda para la formulación del instrumento.

En el mismo orden de ideas, el Capítulo III se refiere al marco metodológico, donde se identifican características de la población/muestra, asociación entre variables de investigación, técnicas de recolección y análisis de datos, y después están las bases legales que argumentan la investigación. En el Capítulo IV se muestra el análisis de los resultados, y la relación con las teorías investigadas; en el Capítulo V se explica esa milla extra que propone el investigador para dar solución a las problemáticas presentadas.

Por último, se encuentran las conclusiones y recomendaciones, donde el investigador plantea su punto de vista basado en los resultados obtenidos, entrelazado de las teorías investigadas y los antecedentes usados en el estudio. Las bibliografías consultadas, fueron también apoyo fundamental al trabajo presentado, ya que permitió un desarrollo sustentado en investigaciones y aseveraciones de diversos autores de bibliografía reconocida.

Los anexos indicados en el presente estudio fueron desarrollados a medida que fue elaborándose el análisis de la comunicación interna como herramienta para el desempeño laboral, con los cuales se evidencia la recolección de datos, cálculo de confiablidad, validación del instrumento, entre otros, que sirvieron de soporte al presente estudio, y otros trabajos de grado que se sustenten de esta investigación como antecedente.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

1.- Planteamiento del Problema

Las sociedades de hoy en día requieren de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a los cambios sociales, económicos y culturales que van creciendo, lo que promueve el desarrollo de empleados, capaces de satisfacer las necesidades específicas de un mercado competitivo, ya que, para mantenerse activos, es necesario mantenerse con ideas cambiantes y contar con trabajadores dispuesto al cambio. El éxito de las organizaciones de hoy en día depende del trabajo en equipo y sobretodo, de una buena gestión de la comunicación.

Por tal motivo, la comunicación interna es considerada como un factor clave del éxito en las empresas, promoviéndose en todos los niveles jerárquicos y generando resultados positivos; lo que hace que el mercado actual este orientado en mantener un sistema de comunicación interno acorde a los requerimientos individuales de las organizaciones, logrando que el personal que las integra, estén motivados, y puedan desempeñarse mejor en sus tareas, creando relaciones ganar/ganar.

La efectividad en la comunicación interna, es un tema que ha cobrado importancia en todo el mundo; Martínez (2008) indica que “una explosión es una metáfora adecuada para caracterizar el devenir del sector de la comunicación en gran parte, y lo que suceda en España es una manifestación de lo que ocurre a escala planetaria” (p. 22), por lo que en cada país ya se evalúa y analiza cómo la comunicación influye en el quehacer diario, porque constantemente varían las formas de comunicarse, pero hay que mantenerse activo en el mercado.

Por otro lado, la comunicación interna se ha desarrollado en Latinoamérica, Brandolini y otros (2008), demuestran que ésta ha evolucionado en Argentina como lo hicieron en su momento la publicidad, el marketing y las relaciones públicas, y “está ganando su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión, que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo” (p. 18), haciendo que poco a poco, vaya evolucionado y mejorado la gestión organizacional a nivel de comunicación.

Al explicar la importancia de la comunicación interna en el mundo y Latinoamérica, Aguilera y otros (2012), demuestran que entre el 80% y 100% de los problemas de gestión de las empresas en América Latina se originan por fallas en la comunicación interna, y específicamente en Venezuela, un 45% de los problemas comunicacionales ocurren muy frecuentemente en su estructura interna, (s. p), para determinar los datos, aplicaron una encuesta donde evaluaron diversos factores como relaciones interpersonales, deficiencias tecnológicas, desempeño laboral, entre otros.

Hoy en día, Venezuela está pasando por incesantes e imprevistos cambios políticos, sociales y económicos, que generan cierta incertidumbre en cuanto a las condiciones de trabajo y el desenvolvimiento de las empresas, todo esto sumado a una comunicación interna carente, lo que genera que el desempeño laboral no sea el más apropiado para las organizaciones de este momento.

Arcila y otros (2011) explican un estudio realizado del proceso comunicativo interno a los medios de comunicación impresos de Venezuela, en la cual se evidencia que “la comunicación interna no es una de las fortalezas dentro de empresas Venezolanas, ya que la información relacionada con la organización no fluye a la misma velocidad

que lo requerido por los consumidores, lo que genera bajo desempeño laboral" (s. p), y todo esto, proporciona pérdidas a las empresas desde todos los puntos de vista, porque si no se está bien informado no se pueden tomar decisiones de forma asertiva.

En General Motors Venezolana (GMV) existen más de una decena de empresas contratistas que realizan trabajos de mantenimiento, y una de ellas es Occidental de Servicios Técnicos (OST), la cual tiene por objeto brindar la mejor y más oportuna atención al cliente, así como también cumplir con una serie de mantenimientos preventivos a equipos e instalaciones de la planta ubicada en la ciudad de Valencia, Edo Carabobo.

Hay ocasiones en las que las actividades planificadas por día no son cumplidas o al menos no en su totalidad, lo que hace reflexionar en cuales son los factores que están influyendo para que ocurran los incumplimientos, que a la vez se traducen en pérdidas monetarias para la empresa y retrabajo para los trabajadores, que deben repetir la actividad hasta que el objetivo sea logrado.

En la organización OST, existen algunas oportunidades de mejora a nivel comunicacional, las cuales afectan directamente el rendimiento de los trabajadores y supervisores, con aspectos tan elementales como fluctuaciones del salario, descuentos, días libre, rotaciones, festividades, uniformes, entre otros; que sólo genera molestias y desmotivación, lo que reduce cada vez más el desempeño de toda la nómina en GMV, ya que un trabajador al desempeñar una tarea y tener tantas incógnitas (concernientes a sus beneficios) no lo hace de forma satisfactoria.

En dos oportunidades, tres trabajadores se negaron a desempeñar la tarea que se le estaba asignando, hasta que la empresa les explicara el

plan retributivo, porque no entendían porque no se les había pagado el sobretiempo. En esa oportunidad, se tuvo que dedicar alrededor de 30 minutos por trabajador para explicarle que el pago se hacía en la segunda quincena, es decir se pagaba el 30, aunque las horas se hubiesen ejecutado a principios del mes por políticas internas de la organización.

Un aspecto que es importante connotar, es que la sede principal de la organización está en Colombia, por lo que las técnicas de mantenimiento, gestión de personal, cuadro de indicadores, entre muchos otros aspectos los rige la casa matriz, por lo que no se toma en consideración aspectos importantes como que el tipo de personal que están en Venezuela son diferentes a los Colombianos, especialmente por los temas relacionados a la inamovilidad laboral, sistemas de compensación, necesidades de capacitación, entre otros aspectos de su legislación, las cuales buscan homologar en nuestro país pero que en varios aspectos es difícil realizar esta tarea.

Dentro de las opciones que se plantean está hacer un análisis de clima organizacional, para establecer el punto de partida y determinar un plan de acción para toda la organización, por otro lado, sería conveniente elaborar un plan estratégico que incluya visión, misión, valores, así como políticas y normas claras desde Recursos Humanos, para poder tener una guía para todos los trabajadores independientemente de su nivel jerárquico.

Para el investigador, el desempeño laboral dentro de OST tiene que ver con la forma en que los trabajadores hacen una tarea, dependiendo de su motivación, capacidad, experiencia, sentimientos, y otra serie de factores que permiten o no, el cumplimiento de una tarea asignada, en un lapso previsto y con los recursos disponibles. Y es en este aspecto, donde se tienen las oportunidades de mejora, ya que los

trabajadores manifiestan su inconformidad con las tareas que desempeñan, porque no conocen los beneficios que tienen.

Una persona que comunique podrá ejecutar a plenitud las tareas asignadas en un tiempo y costo previsto, en caso contrario, no solo generará costos, sino que también desgaste a los supervisores y constantes quejas que no ayudarán a su motivación personal ni la de sus compañeros, por lo que no se contará con un flujo de comunicación interno efectivo, que ayude al logro de objetivos.

Hay tareas que desempeñan dentro de la empresa OST, en las cuales los trabajadores manifiestan que desconocen en detalle los cambios organizacionales, como por ejemplo, cambio de supervisor, cambio de horario, variaciones de salario, fecha de vacaciones, rotación en los turnos; por lo que el sentimiento que manifiestan, no ayuda a que exista un ambiente de trabajo armónico y en algunas oportunidades no se logren los mantenimientos pautados, ya que por una razón u otra, los trabajadores no culminan las tareas programadas, lo que genera otra oportunidad de mejora en el ámbito comunicacional. De acuerdo a lo planteado, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Están identificados los factores de comunicación interna que afectan el desempeño en la organización?
- ¿Los trabajadores conocen las razones por las que su desempeño laboral se ve afectado?
- ¿Impacta la comunicación interna con el desempeño de los trabajadores?

2.- Objetivos

2.1.- General

- ü Analizar la comunicación interna y su impacto en el desempeño de los trabajadores de Occidental de Servicios Técnicos en General Motors Venezolana.

2.2.- Específicos

- ü Identificar los factores en la comunicación interna que influyen en el desempeño de los trabajadores de Occidental de Servicios Técnicos C.A. en General Motors Venezolana.

- ü Verificar si los trabajadores de OST que laboran en General Motors Venezolana, conocen las razones por las que su desempeño laboral se ve afectado.

- ü Examinar el impacto de la comunicación interna en el desempeño de los trabajadores de Occidental de Servicios Técnicos C.A. en General Motors Venezolana.

3.- Justificación

Hoy en día las organizaciones buscan ser más efectivas desde todos los puntos de vista, ya que ha entendido que las relaciones ganar/ganar son las más provechosas para el logro de metas. Desde la perspectiva social, esta investigación promueve el análisis de la comunicación interna, y analiza el desempeño laboral como una herramienta esbelta entre los miembros de la organización, con el objeto de identificar los factores que influyen.

En este caso, la empresa OST, cuenta con una plantilla de dieciséis (16) trabajadores en General Motors Venezolana (GMV), los cuales tienen un objetivo específico, que es cumplir con los llamados de producción diarios y hacer los mantenimientos previstos por el plan; para ello, se hacen reuniones diarias donde se fija la pauta y se organizan prioritariamente las tareas que deben ser ejecutadas.

El buen manejo de la comunicación interna en los trabajadores de OST dentro de GMV, puede promover un mejor desempeño laboral, haciendo que se cumplan en menos tiempo y con menos recursos las labores planificadas, lo que afianzaría también el clima organizacional entre todas las líneas de mando de OST.

En este contexto, la comunicación interna juega un papel preponderante para facilitar y fortalecer el involucramiento, el sentido de pertenencia, la identificación con la empresa, la motivación y el compromiso de los empleados, para contribuir a que todos los trabajadores puedan entender el negocio y cómo ellos pueden formar parte del logro de los objetivos de la empresa; tomando en consideración, que la base de una comunicación interna efectiva se sustenta en el compromiso de la gerencia en los programas de comunicación dirigidos al personal.

Los programas efectivos de comunicación toman como punto de partida los objetivos estratégicos de la empresa, así como también la alineación con el personal desde todos los niveles jerárquicos, esto tiene que ver con lo que coloquialmente se conoce como “colocarse en los zapatos del trabajador”, escucharlos, crear un lenguaje, una cultura, un conjunto de valores comunes que los identifique y los haga sentir parte de una gran solución, en la que son importantes y ayudarán al logro de las metas organizacionales.

Desde el punto de vista académico, el trabajo de grado está adscrito a la línea de investigación “Recepción y usos de la comunicación” en la Universidad José Antonio Páez, el cual servirá como bases teóricas a futuras investigaciones, concernientes al tema de comunicación interna y desempeño laboral. Desde la perspectiva personal, fortalecerá los conocimientos del autor en conceptos y metodologías relacionados a desempeño laboral y comunicación interna, así como también el desarrollo de análisis de datos, conexo con técnicas de recolección de datos, entre otros.

4.- Delimitación

Delimitar está relacionado al enfoque de interés, donde se tiene que detallar el alcance y límites, o sea, llevar un estudio de gran dificultad, a una realidad concreta y posible de manejar; Sabino (2014), indica que delimitar un estudio tiene que ver con “especificar en términos concretos nuestras áreas de interés en la búsqueda, establecer su alcance y decidir las fronteras de espacio, tiempo y circunstancias (…) Es más fácil trabajar en situaciones específicas que generales.” (p. 59)

Dado lo descrito por el autor mencionado, el desarrollo del presente estudio se realizó en la organización Occidental de Servicios Técnicos (OST), específicamente con el grupo de trabajo que laboraba en la empresa General Motors Venezolana, ubicada en la Zona Industrial Sur, Valencia Estado Carabobo, la cual estaba formada por quince (15) trabajadores de nómina diaria y un supervisor que suman dieciséis (16) en total. La temática planteada en la presente investigación es acerca de comunicación interna y desempeño laboral.

En la delimitación teórica – temática, que fundamenta la investigación de la variable comunicación interna y su impacto en el desempeño laboral, se consideraron los siguientes autores asociados: Brandolini y otros (2008), Pérez, Ch (2009), Planas, L (2011), entre otros. Esta investigación se encuentra enmarcada en el área de la comunicación interna y su impacto en el desempeño laboral.

En la delimitación espacial poblacional, la población para la investigación objeto de estudio, estuvo integrada por los trabajadores, y supervisor de OST en General Motors Venezolana. En cuanto a la delimitación temporal con respecto a la variable de estudio, se desarrolló desde Mayo 2013 hasta Septiembre 2014, es decir, se contó con dieciséis (16) meses para el desarrollo y validación de la investigación.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

El presente capítulo describe las bases teóricas que fundamentan la investigación, Arias (2012) indica que “el investigador debe buscar estudios, organizarlos y determinar de qué forma se asemejan con la investigación” (p. 144), así como, debe basarse en trabajos realizados por investigadores independientes que sustenten el objeto de estudio, a tal efecto se indican antecedentes hasta el momento relacionados con la variable: comunicación interna y desempeño laboral.

1.- Antecedentes de la Investigación

Planas (2011) realizó una tesis para optar al título de Magister en Comunicación social en la Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela), titulada “Comunicación interna y opinión ética de los empleados de Soluciones de Futuro C.A, Caracas, 2010”, la cual se planteó porque la comunicación interna de la organización no era lo suficientemente efectiva ni ética, lo que repercutía directamente en el logro de objetivos organizacionales.

La tesis tuvo como objetivo general establecer el tipo de relación entre comunicación interna y opinión ética de los trabajadores de Soluciones de Futuro C.A en Caracas, 2010; dicha investigación plantea que, dentro de la organización en estudio, hay oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación interna y el desempeño de los trabajadores.

Parafraseando lo destacado en la investigación realizada por el mencionado autor, existe una fuerte relación entre comunicación interna y la opinión ética de los empleados de la organización, ya que se considera de gran importancia que al existir comunicación interna eficiente y un manejo adecuado del personal los objetivos organizacionales pueden lograrse de forma efectiva, porque los empleados se sienten informados y motivados para brindar un buen ambiente de trabajo.

Para evaluar a fondo la relación entre la comunicación interna y la percepción ética de los trabajadores, se hizo necesario conocer a fondo las opiniones de sus trabajadores mediante instrumentos de recolección de datos como: la encuesta y la entrevista, las cuales permitieron ahondar con respecto a estos dos temas de relevancia. Cómo conclusiones relevantes de la tesis estuvo que la comunicación interna y la opinión ética se perciben como definiciones que se funden en el ámbito de la organización, ya que una acepción no podría estar sin la otra.

Por otro lado, los trabajadores perciben que es necesario que se una la estrategia del negocio con el plan de comunicación interna, ya que si los trabajadores no están al corriente de los cambios y de los asuntos concernientes a ellos, pues los mismos no estarán satisfechos y su rendimiento se vea influenciado, por lo cual se realza que la comunicación interna es un factor clave para el logro de las metas y que las estrategias deben incluirse dentro de los objetivos empresariales, haciendo cumplir su visión, misión y valores, en los cuales están definida la comunicación como elemento clave.

La relación de esta tesis con la investigación es que se demuestra que una buena gestión de la comunicación interna puede influir de forma positiva las metas organizaciones del negocio, demostrando que el desempeño laboral está directamente relacionado con la satisfacción de

los empleados, que a su vez se traduce en que tan conformes están con la información que reciben de la empresa. La otra similitud, es que uno de los instrumentos de recolección (cuestionario) es el mismo que se utilizó en esta investigación para recoger la información para el estudio, indicando que este instrumento es el más adecuado.

De Aguilera y otros (2010), escribieron un artículo en la Revista ICONO 14, titulado “La comunicación universitaria: Modelos, tendencias, y herramientas para una nueva relación con sus públicos”, en el cual se explican los distintos modelos de comunicación, analizándolos desde una perspectiva propositiva de las principales tendencias europeas en materia de estrategias, de igual manera, examina la disponibilidad de nuevas herramientas usadas en las universidades a través de las redes sociales.

El estudio planteado se basa en que la mayor parte de las universidades europeas son públicas, y otro punto interesante de análisis es el flujo de comunicación interno en cada una de las unidades de estudio, ya que cada una se comporta de forma diferente, pero hay aspectos en común que deben tomarse en cuenta: la comunicación interna.

Se aplicó un cuestionario dicotómico, como instrumento de recolección de datos, el cual se aplicó a quince (15) Universidades de España, en los que se buscaba determinar la influencia de la comunicación en las redes internas, queriendo establecerlas como una herramienta eficiente de comunicación entre los alumnos y el personal en general de las universidades, resultando que todas las universidades se comunican internamente a través de su página web y algunas lo hacen de forma adicional por otras redes, lo que evidencia que mientras más canales de información, mejor llega la información.

Existen dos relaciones relevantes del artículo con la presente investigación, el primero y más importante es la influencia de la comunicación interna dentro de la organización (universidades), evidenciándose que mientras más medios para comunicarse con el personal, serán más efectivos los resultados, lo que muestra una vez más si el personal está satisfecho con la comunicación interna los resultados siempre serán mejores, lo que se traduce en que la comunicación interna si influye en el desempeño del personal.

Como segunda relación está el uso del cuestionario dicotómico para el levantamiento de la información, pues se considera que es la mejor herramienta para determinar la importancia de la comunicación interna y su relación con el cumplimiento de objetivos y satisfacción de los empleados.

Roncal & Zelada (2017), realizaron una investigación de tipo no experimental, aplicando instrumento a la totalidad de trabajadores de la empresa en estudio. En el estudio se analizó como la comunicación interna incide directamente en la motivación de los trabajadores y en la mejora de la productividad. Además, permitió proponer soluciones que ayuden a reforzar las estrategias aplicadas en el momento de la investigación.

La investigación antes indicada tiene estrecha relación con el objetivo principal del presente trabajo, ya que se busca relacionar la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral.

En el mismo orden de ideas, y tras una problemática relacionada al desconocimiento de la comunicación interna como estrategia para mejorar el rendimiento del personal, Pérez (2009) plantea su tesis para optar a Magister en Ciencias de la Comunicación de la Universidad del Zulia, titulada como “Las estrategias de comunicación interna en las Universidades” cuyo objetivo general fue conocer las estrategias de comunicación interna aplicadas por las unidades de comunicación en las Universidades del municipio Maracaibo.

La tesis se basó en un estudio de tipo descriptivo, no experimental, bajo un diseño de campo. La población estuvo comprendida por un total de 80 individuos entre directores y empleados de las unidades de comunicación de las universidades del municipio Maracaibo, generando un censo poblacional, mediante la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos la entrevista cualitativa para los directores y la encuesta mediante un cuestionario de 20 preguntas para los empleados.

Dicha investigación explica que la comunicación interna es una forma de integración y relación entre las universidades, creando una serie de estrategias para solventar necesidades tácticas vinculadas directamente con la actitud y el sentido de compromiso de los trabajadores para ejercer sus funciones. La relación de la tesis con esta investigación está en la demostración de que una buena gestión de la comunicación interna promueve un mejor desempeño laboral.

Ya para finalizar, se presenta la investigación de Ancín y Espinosa (2017) titulada “La relación entre la comunicación interna y el clima laboral”, en donde se analiza la relación entre la comunicación interna y diferentes factores que intervienen en el clima laboral, tomando como referencia empresas posicionadas en el mercado industrial del Ecuador.

En el estudio se analizaron diferentes variables y correlacionaron dando como resultado un grado de asociación considerablemente alto.

La relación con el presente estudio es que se analiza el estado de la comunicación interna, así como su impacto en las actividades laborales de los trabajadores de las empresas en estudio. También dan un ejemplo interesante de que, a pesar de no contar con departamentos especializados en la gestión de la comunicación y recursos humanos, la percepción de los trabajadores en cuando a la comunicación interna es favorable, pues se sienten informados en todo momento y el flujo de comunicación es positivo.

2.- Bases Teóricas

Las consideraciones teórico práctico son el pilar de un conjunto de conocimientos, que tiene como propósito ofrecer una conceptualización pertinente de las palabras usadas. Parafraseando lo dicho por Sampieri y otros (2008), la ejecución de las bases teóricas y definiciones relevantes de la investigación tiene que ver con dar un enfoque coordinado y coherente que pueda integrar la investigación en un ámbito donde cobre sentido el objeto de estudio. (p. 47). Por lo anteriormente mencionado, se hace mención de las siguientes definiciones:

2.1.- Comunicación:

Las organizaciones de hoy en día han descubierto que contar con un canal de comunicación que facilite a los trabajadores el acceso a la información, y la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos, es la clave para conseguir un buen programa de relaciones y trabajadores

motivados. Parafraseando lo dicho por Mejía y otros (2008), cuando los empleados conocen sus derechos y se sienten familiarizados e identificados con la empresa existen menos posibilidades de que se produzcan malentendidos y que la productividad se resienta.

El lenguaje permite a los seres humanos comunicarse, objetivando su mundo exterior y convirtiendo la realidad en una realidad comunicable e interpretable para los demás; por lo que puede definirse como el proceso de transmisión de información desde un emisor a un receptor a través de un medio, a través de un código conocido. Concha (2006) cita a Pasquali en el concepto de comunicación, definiéndola como:

> *La comunicación o relación comunicacional es aquella que produce (y supone a la vez), una interacción biunívoca del con-saber lo cual solo es posible cuando en los dos polos de la estructura, todo transmisor puede ser receptor, y viceversa, independientemente de si en esta relación existen o no medios físicos o electrónicos. (p. 44)*

Para el investigador, el concepto de comunicación puede interpretarse como la interacción entre un receptor y un transmisor a través de un medio para trasmitir un mensaje, teniendo como factor clave el intercambio de información o Feed back.

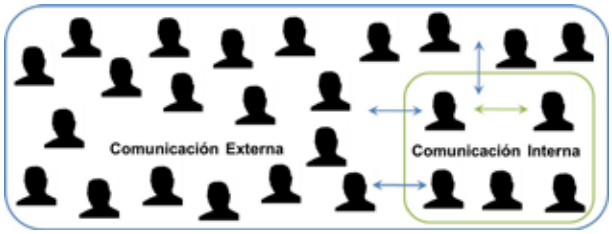
Mientras que Mejía y otros (2008), explica que “Debido a la complejidad de las empresas es preciso crear canales de comunicación para mejorar la información hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de toda la estructura de la organización”. (p.510); lo que quiere decir, que en las organizaciones se debe buscar otras formas de comunicarse, ya que no todo el mundo se comunica y entiende un mensaje de la misma manera.

Existen varios tipos de comunicación, dentro de los cuales se destacan: interna, externa, ascendente, descendente, vertical, horizontal,

formal e informal, entre otros. En esta investigación, se hará énfasis en la comunicación interna, la cual está relacionada a los trabajadores de una empresa y es la que genera o propicia el clima organizacional, y por ende pone la pauta en el desempeño de los empleados, ya sea de forma favorable o no.

A continuación, se muestra de forma gráfica (figura 1) la diferencia entre comunicación interna y externa: la interna es dentro de una organización (hogar, empresa, u otro) y la externa es la proyección de esa comunicación interna hacia afuera.

Figura 1: Comunicación



Fuente: Elaboración Propia (2014)

Para el investigador de este estudio, la figura antes expuesta muestra un ejemplo simple de lo que representa la comunicación interna, comunicación externa, especialmente en cómo se segmenta, y cómo interactúa cada miembro de la población/muestra en el proceso de intercambio de información.

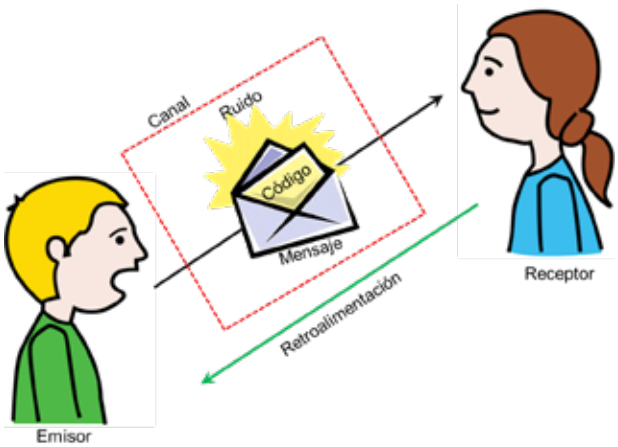
2.2.- Elementos de la Comunicación:

Entendiendo la comunicación como la transferencia de un mensaje, y que a través de este proceso existen unos elementos que, desde su ubicación, tienen una función dentro de la actividad comunicativa,

parafraseando lo explicado por Vértice (2008), los elementos de un proceso son:

- ü Emisor: es la fuente de comunicación que desea transmitir un pensamiento a otros, puede ser cualquier individuo de la organización.
- ü Mensaje: tiene que ver con la información que se transmite, con el producto real de la fuente codificada.
- ü Código: es la forma en que se estructura el mensaje, conteniendo la habilidad, la actitud y el sistema socio cultural para transmitirlo.
- ü Canal: se refiere al medio por el que se trasmite el mensaje.
- ü Receptor: es el sujeto a quien se dirige el mensaje, pero antes de que esto ocurra, el sujeto debe decodificar el mensaje para lo que se requieren habilidades, aptitudes y conocimientos previos.
- ü Retroalimentación: Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso, se puede medir a través de si una información llego correcta o no, si se recupera una respuesta.
- ü Ruido: es todo aquello que entorpece la comunicación, ya sea en el emisor, receptor o en la transmisión. (p. 11)

Figura 2: Elementos de la comunicación



Fuente: Elaboración Propia (2014)

2.3.- Barreras para una comunicación efectiva:

En todo el proceso comunicacional hay barreras para que no se realice con efectividad este proceso, es por ello, la importancia de conocer cuáles pueden ser las variantes que obstaculicen la comunicación. Parafraseando lo indicado por Robbins y otros (2009), menciona las más comunes para tratar de evitarlas:

2.3.1- Filtración:

Tiene que ver con la manipulación de la información de parte del emisor, de forma que sea vista favorable para el receptor. Es decir, cuando un directivo le manifiesta a su jefe lo que siente que desea escuchar, en ese momento se dice que está filtrando información. También es cuando una persona dice las cosas en base a sus intereses y percepciones personales, esta barrera comunicacional, hace que aumenten los niveles verticales de la jerarquía de una organización. (p. 338)

2.3.2.- Percepción selectiva:

Es cuando los receptores en el proceso comunicacional observan y escuchan basándose solo en sus motivaciones, necesidades, antecedentes, experiencias, y otras características particulares; también proyectan sus intereses y expectativas hacia la comunicación mientras la decodifican, es decir, no perciben la realidad. (p. 214)

2.3.3.- Emociones:

Tiene que ver con la manera en que el receptor se siente al trasmitir un mensaje, es decir, que la forma en que se sienta la persona en ese momento puede influir la forma en que él interprete la información para transmitirla a un tercero; por lo que el mensaje va a hacer interpretado de forma distinta por parte de los receptores. Las emociones extremas, ya sea de felicidad o tristeza, tienden a obstaculizar la comunicación efectiva, ya que la persona es más propensa a desatender sus procesos de pensamiento racional y los sustituye con juicios emocionales. (p. 339)

2.3.4.- Lenguaje:

Varía mucho, y aunque cada palabra tiene un significado preciso, cada individuo la entiende de diversas formas, es decir, dependiendo del contexto social en el que se encuentre, “el significado de una palabra no está en ella, sino en nosotros” (p. 334).

2.4.- Comunicación Organizacional

La comunicación en las organizaciones ha evolucionado desde el concepto de comunicación, como una necesidad dentro de ella hasta una demanda de la sociedad. En este sentido, cabe ampliar la evolución que ha tenido la comunicación en las empresas, llegando a un modelo basado en la comunicación-acción, que supera el mero hecho de comunicar. La función de comunicación en la organización es intangible, compleja y heterogénea.

El éxito de la comunicación, consiste en gestionarla mediante un departamento de comunicación que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación, dotándola de los medios y recursos adecuados en toda la empresa. Teniendo en cuenta este principio, se debe entender que la comunicación es una política transversal que cruza toda la empresa.

Vértice (2008) define la comunicación organizacional como “la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización” (p. 15), es decir, que es el motor que ayuda al cumplimiento de las metas, de la mano de una adecuada motivación, lo que generaría a su vez, un desempeño laboral eficiente. Se hace imprescindible poder integrarla dentro de la estrategia empresarial, ya que su único objetivo es apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre las metas, los planes y las acciones de la dirección.

2.5.- Comunicación Interna:

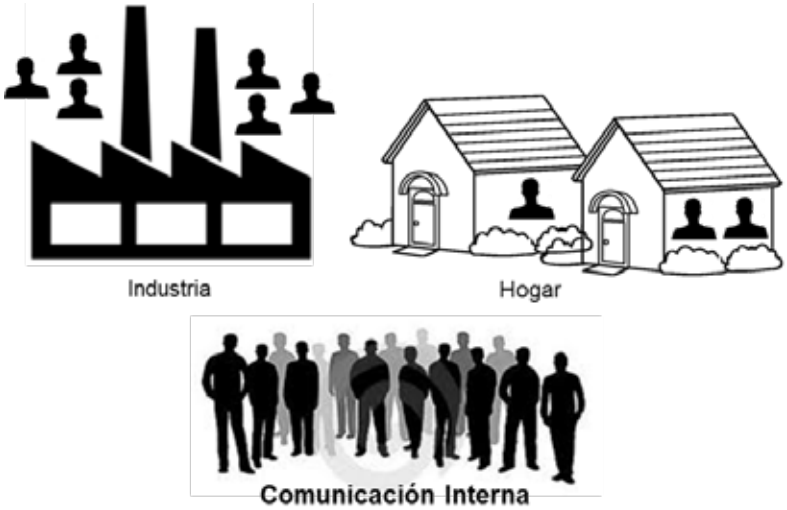
Es uno de los procesos fundamentales en todas las organizaciones, ya que esta es una de las formas de potenciar el cliente interno y generar respuestas satisfactorias a los clientes externos, en ese sentido, si no existe una estrategia de comunicación organizacional previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de trabajadores de la empresa.

Si se tiene una comunicación efectiva, se puede concebir un buen clima laboral, lo cual se verá reflejado en el aumento de productividad de

la organización, ya que gracias a los apropiados procesos de intercambio, los individuos comprenden, interpretan y coordinan, aspectos fundamentales en los procesos internos de toda organización, lo que fomenta el compromiso, motiva al equipo de empleados, e interioriza la cultura organizacional, con el fin de potenciar el sentido de pertenencia a la misma.

Parafraseando lo descrito por Rosenthal, V (s. a) describe que la comunicación interna como un recurso muy importante de las organizaciones, ya que no son muchas las que pueden incluirlas dentro de sus fortalezas, porque se trata simplemente de comenzar por reconocer que un óptimo servicio al cliente externo empieza por un buen servicio al cliente interno. (p. 185) Es importante connotar que la comunicación interna puede darse en empresas, hogares, instituciones y/u otro lugar donde haya una cantidad de personas reunidas con un propósito.

Figura 3: ¿Dónde se puede dar la comunicación interna?



Fuente: Elaboración Propia (2014)

Según el investigador de este estudio, la figura anterior representa donde puede darse un proceso de comunicación interna; puede presentarse desde el grupo familiar, nuestra comunidad, nuestro grupo de trabajo en la empresa que prestemos servicios, entre otros.

La comunicación interna guarda correspondencia con el sistema cultural, el cual es un importante mecanismo para compartir mensajes sobre aspectos culturales entre los miembros de la organización, favoreciendo las relaciones interpersonales y dándoles cohesión, los trabajadores al sentirse escuchados y tomados en cuenta pueden hacer que el clima organizacional sea el mejor o el peor.

La correcta gestión de la comunicación dentro de las empresas minimiza la posibilidad de los flujos incontrolados de información, reduciendo así en un alto grado el riesgo de conflicto; aunque la comunicación siempre ha existido, en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas consideradas como “excelentes”, por su reconocida preocupación por la “calidad” en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación, y son ellas las que la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad.

Las ventajas de una buena gestión de comunicación interna no es tan frecuente en el interior de las empresas, paradójicamente, esto se debe a que la comunicación es una facultad inherente a la condición de cada individuo; sin embargo, la comunicación interna de una organización precisa de una estructura adecuada que debe ser liderada y orientada conforme a un objetivo preciso; en cuanto, a los problemas que pueden surgir en el marco de la comunicación organizacional Ritter (2005) ha afirmado que:

> *En la mayoría de las organizaciones, todos son los 'dueños' de las comunicaciones internas, el personal porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura en la que convive. Los directivos porque creen que cuando 'bajan líneas' comunican, al igual que los supervisores y gerentes. El área de recursos humanos porque está en la propia naturaleza de los programas de inducción y capacitación, comunicar. Los comunicadores institucionales y de marketing porque ellos son los que manejan las herramientas de la comunicación, principalmente las mediáticas. El mayor problema es cuando, a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser 'tierra de nadie' y la dirección no tiene política en absoluto al respecto, porque entiende bajo el concepto de comunicación algo totalmente distinto a lo que es realmente. (p. 65)*

Por lo antes planteado, el investigador infiere que los procesos de comunicación interna no dependen de una persona o un grupo de personas en específico, si bien es cierto, que cada persona tiene una orientación de acuerdo con su función dentro de la empresa, la comunicación debe tener un objetivo claro, y debe involucrar a todos los elementos de la misma.

Ahora bien, es importante también no pasar por alto que la comunicación interna está dirigida a los clientes internos, es decir a cada uno de los trabajadores de la organización, por tanto esta surge como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones por motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido, el autor hace énfasis en que debe existir un departamento responsable de la comunicación interna, para que siempre esté a la vanguardia y eliminar problemas con los empleados, que a su vez influye en el desempeño laboral.

Otro concepto interesante es el descrito por FEAPS (2012), que lo definen como:

> *Un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones ya sea de forma natural o intencionada. Se trata de un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones (…). La comunicación interna está relacionada con todo lo que "se cuece" dentro de la organización. (p. 19)*

FEAPS en un movimiento español asociativo abierto a la ciudadanía que defiende los derechos de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo y de sus familias, y ha creado una revista donde explica los conceptos de comunicación. Según el investigador significa, que la comunicación interna es el proceso de intercambiar información dentro de una organización, sin importar el nivel jerárquico, pero resaltando que el principal receptor es el trabajador.

2.6.- Estrategias de Comunicación Interna

La estrategia de comunicación tiene que ver con el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico, que definen tanto la tarea como la forma de cumplirla, por parte de las herramientas de comunicación disponibles. La estrategia de comunicación es a la vez una decisión, una intención y una estratagema, porque prioriza objetivos y valora la información disponible del contenido y los sujetos receptores de esa comunicación, así como también, establece decisiones tanto en materia de contenidos, como en la utilización de canales o herramientas de comunicación.

Sánchez (2011) explica que "la estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión". (p. 41), es decir, que ha de ser diseñada tomando como base la estrategia empresarial. La persona

responsable del diseño de la estrategia también es la responsable de la comunicación en la empresa, en su definición debe estar inmersa la alta dirección. Otro aspecto relevante, es que la estrategia siempre se debe formalizar por escrito, y estar detallada en el plan estratégico de comunicación integral de la organización. Según el autor citado previamente existen tres tipos de estrategias:

- De contacto personal: consiste en trasmitir directa y personalmente la información a través de cualquier persona de la empresa, pero es importante, que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione.

- De canales de comunicación controlados: es mediante un departamento de comunicación establecido en la empresa, esta estrategia es recomendada cuando el departamento encargado de la comunicación interna esté plenamente capacitado.

- De canales de comunicación masivos: tiene relación a la planificación del manejo de la información a un público grande, es decir, se debe dar un mensaje claro y preciso para que todos los receptores lo entiendan.

2.7.- Tipos de comunicación interna:

Según Vértice (2008) la comunicación puede tener varias clasificaciones:

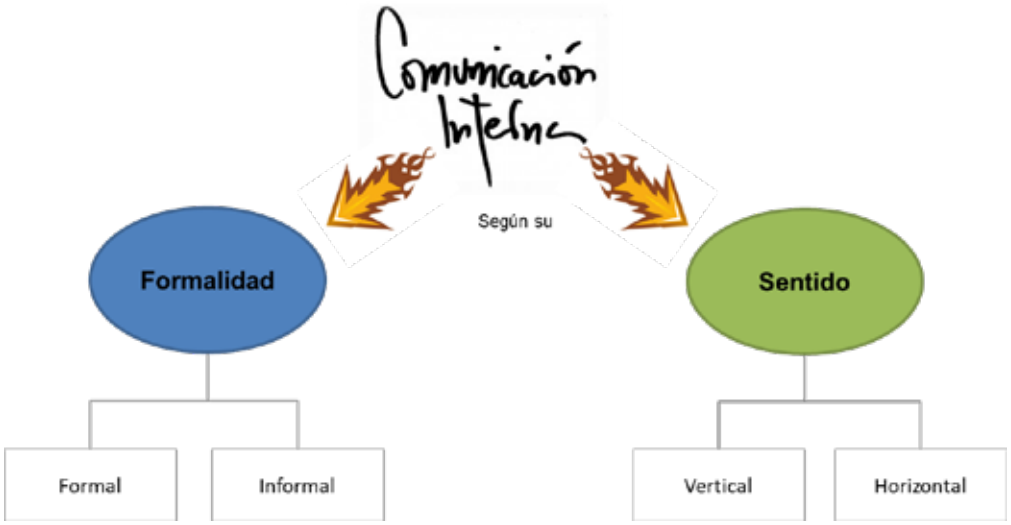
> *(…) de acuerdo al grado de interacción, puede ser: 1) directa: desarrollada entre el emisor y el receptor de forma personal, cara a cara, y 2) indirecta: donde la comunicación se realiza a través de una herramienta o un medio, ya que el emisor y el receptor no están en el mismo espacio. (p. 4)*

Así mismo la comunicación interna puede estar clasificada entre formal e informal, diferenciándose en que la primera esta ceñida a aspectos laborales únicamente y debe cumplir con unas normas y procedimientos, mientras que la segunda a pesar de que está referida a aspectos de la empresa no utiliza canales oficiales.

Existe otra clasificación de comunicación interna, una que es informal y que también se da al interior de la compañía y se propicia entre los grupos, a esta forma de comunicación se le conoce como el diálogo, quien Senge (2009) hace referencia cuando dice que “el diálogo significa moverse a través de un flujo libre de significados, moviéndose entre dos orillas: es la forma de ver la naturaleza representativa y participativa del pensamiento” (p. 15)

Lo descrito por el mencionado autor, quiere decir que, durante el aprendizaje en equipo, se puede generar un tipo de interacción denominada dialogo, así como también se crea un concepto de visión compartida, siendo este último, una de las disciplinas expuestas por el autor para la conformación de las organizaciones inteligentes. Luego de lo explicado, se puede considerar que la comunicación interna está dividida en dos partes, según su formalidad y según el sentido, tal como lo muestra la siguiente figura:

Figura 4: Tipos de comunicación interna



Fuente: Propia (2013)

A través de la figura 4, se quiere explicar de manera gráfica las divisiones de la comunicación interna, y a su vez la subdivisión, para el caso de la comunicación interna según su formalidad, se divide en formal e informal, mientras que según su sentido puede ser vertical u horizontal. Parafraseando lo explicado por Concha (2006):

Desde la perspectiva de su formalidad, la comunicación puede ser:

1) Formal, la cual se relaciona con la manera de expresarse, la cual puede ser establecida por una empresa, donde establece una serie de manuales, normas, protocolos, reglamentos, y/u otros, que generan todo un sistema dirigido y usado por todos los trabajadores, en la que se define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor.

2) Informal, este tipo de comunicación es el más común, ya que circula dentro de la empresa sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los trabajadores. Este tipo de información, se le conoce también como “comunicación de rumores” o “ruido”, y ofrece a los altos niveles jerárquicos, que conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la organización.

Desde la perspectiva de su sentido, puede ser:

1) Vertical: Es aquella que fluye de forma ascendente o descendente entre subordinados y gerentes, con el fin de regular y controlar la conducta de los subordinados en cuanto a instrucciones y planificación de tareas, rendimiento, políticas, entre otros.

2) Horizontal: Es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico, no hay figura de mando entre ellos y permite agilizar la estructura organizativa. (p. 65)

2.8.- Gestión estratégica de la comunicación interna en los objetivos organizacionales

Las nuevas tendencias de la comunicación hacen ver más allá de lo que siempre se ha manejado, ésta teoría explicada por Álvarez-Nobell (2011), está orientada al buen manejo de la comunicación interna en las organizaciones en pro del cumplimiento de objetivos. La Gestión Estratégica de la Comunicación Interna (GECI) se ha transformado en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales, pero son escasos los profesionales de la comunicación que evalúan el aporte de su accionar. (p. 11)

El desarrollo de la teoría tuvo por objetivo determinar los vínculos específicos de la GECI con los objetivos generales de la organización, validando las principales lógicas de management (control total de calidad, seis sigmas, valor económico agregado, benchmark, presupuesto base cero, y cuadro de mando integral) y sus tendencias de medición, así como los métodos y las herramientas usadas en los casos de éxito de la GECI. Lo que se espera lograr con la presente teoría es la relación de la comunicación interna en el logro de metas organizacionales.

La comunicación en las organizaciones forma parte de un fenómeno característico de las empresas de fin de siglo y de un contexto ceñido por la incorporación de nuevas tecnologías, que ha modificado procesos comunicativos en torno al mundo digital, haciéndolos cada vez más sistémicos. Pero la comunicación sigue siendo la fuente de planificación, gestión y evaluación de los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen al público (interno y externo), en relación directa con las metas empresariales y el sector social del cual forman parte.

Álvarez-Nobell (2011) indica que partiendo del axioma explicado por Watzlawick (1981) que dice “tanto si se lo propone o no, la organización siempre comunica” (p. 12), por lo que la gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral; de manera que los aportes de la comunicación a la organización pueden y necesitan ser medidos como otras actividades realizadas por la misma.

Comenta el autor, que se está frente a un nuevo axioma propio, porque la comunicación interna se ha convertido en un elemento

dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier empresa. Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen, además que permite reafirmar la propia identidad y transmite el conjunto de valores compartidos por los miembros del negocio.

Afirmar que la comunicación interna por sí sola aumentará el valor de las organizaciones, resulta un enunciado muy atractivo, pero también insuficiente, porque realmente los que manejan las empresas no operan sus enunciados supuestos, sino que buscan metodologías que permitan medir su retorno sobre la inversión (ROI), partiendo de la base de que hay que medir para saber cómo agregar valor.

En los procesos de medición de la GECI en función a los objetivos de una organización, se debe procurar: 1) analizar la lógica (estrategias, métodos y lenguajes) utilizada en management para controlar y medir resultados de gestión; 2) identificar los diferentes aspectos (variables y herramientas) de la medición de la gestión de la comunicación, enfocándose en aquellos aplicables a la GECI, y 3) señalar la aplicación para la GECI de los métodos de medición del management que ayuden a demostrar sus aportes a los objetivos organizacionales.

La estrategia metodológica consistió en un abordaje teórico de la temática con un diseño de investigación de carácter exploratorio basado en una revisión de estudios y tendencias sobre medición de las gestiones organizacional y comunicacional, con el objeto de lograr un análisis transversal que las vincule. En el desarrollo se presentó una síntesis de conceptos producto del análisis documental y teórico, y la descripción de casos prácticos, seleccionando una muestra compuesta por textos que versaban de métodos de medición del management y la GECI, junto a

una serie de 40 casos testigos (ganadores del premio Eikon a la excelencia en comunicación organizacional).

El management aporta diversas formas de acción para mejorar la comunicación organizacional, está basado en cuatro funciones esenciales:

- **Planear**. Tiene que ver con prever y decidir, así como definir objetivos y modos de acción.

- **Organizar**. Definir la estructura que comprende relaciones, responsabilidades y decisiones.

- **Dirigir**. Selección y capacitación, comunicación, motivación, liderazgo y conformación de equipos y resolución de conflictos.

- **Controlar**. Fijar resultados, patrones o normas además de obtener información sobre los procesos que se desarrollan en la empresa, determinando acciones correctivas en aquellos procesos en los que se han detectado fallas.

Centrándose en el proceso de control de gestión, el cual se define como el proceso mediante el cual la dirección de la organización asegura los recursos, el empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos fijados, que cómo toda herramienta de gestión tiene como fin formular, en lo posible marcar objetivos para posteriormente medir resultados. Son innumerables los modelos que el management aporta para hacer realidad un buen proceso de gestión de la comunicación interna:

- **Control total de calidad**, es uno de los principios de la gerencia japonesa, que busca mejorar constantemente el desempeño en todos los niveles de cada área funcional de una empresa, usando todos los recursos humanos y de capital disponibles. Es una estrategia destinada a servir a la gerencia para alcanzar mayor competitividad y rentabilidad. Esta metodología exige que el problema de estudio sea cuantificado en los siguientes principios:

    - ¿Es aplicada a toda la organización, con la participación de la totalidad de los empleados?
    - ¿Hace énfasis en la educación y el entrenamiento de las personas?
    - ¿Usa las actividades del círculo de calidad como herramienta fundamental?
    - ¿Hace auditoría de sus procesos?
    - ¿Aplica métodos estadísticos?
    - ¿Emplea un sistema para la recolección y evaluación de datos?

- **Valor económico agregado** (EVA por su sigla en inglés). Es un método simple y flexible cuya virtud radica en ser un sistema de medición del rendimiento basado en datos reales y no es proyecciones. Además, el EVA es la esencia de un sistema de incentivos que hace que los directivos se pongan en el lugar de los accionistas y que sean recompensados por los comportamientos que aumentan la rentabilidad y penalizados por sus fracasos.

  Los programas generan y ofrecen el desarrollo de los recursos humanos, pues incorporan un valor que hasta hace poco estaba oculto en las empresas y que, al ser motivado, reacciona positivamente. Una de las ventajas del EVA consiste en ayudar a

identificar las áreas de la gestión donde se crea o se destruye valor, para modificar los planes necesarios y cambiar esa realidad por una más favorable y eficiente.

- **Seis Sigma**. Este modelo implica tanto un sistema estadístico como una filosofía de gestión, que pone en primer lugar al cliente, y usa hechos y datos para impulsar mejores resultados. Los esfuerzos de Seis Sigma se dirigen a mejorar la satisfacción del cliente (Interno o Externo), reducir las no conformidades y minimizar el tiempo de ciclo. Seis Sigma significa Seis ceros: cero defectos, cero stocks, cero averías, cero plazos, cero papeles y cero accidentes.

- **Benchmark**. Es un proceso continuo de medida de los productos, servicios y actividades en relación con los competidores considerados superiores. Este método constituye la búsqueda de las mejores prácticas de las empresas que conducen a un óptimo rendimiento, cooperando con la determinación de estándares relacionados a: satisfacción de los clientes (interno / externo), motivación, satisfacción, rentabilidad, entre otros. Es una oportunidad para que la organización aprenda de experiencias de otras, de lograr excelencia copiándose del mejor.

- **Presupuesto base cero**. Es un sistema que somete toda actividad a un escrutinio anual de costos y resultados, obligando a generar posibles alternativas de reemplazo para finalmente proceder a la aprobación de las mejores opciones. Es un proceso de control que requiere la total y detallada justificación de las erogaciones a partir de su origen (vale decir: se parte de cero), y no como incrementos de presupuestos anteriores.

- **Cuadro de mando integral**. Es más que un sistema de medición pactico u operativo, ya que busca aclarar y traducir la visión y la

> estrategia; sirve para comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, así como planificar, establecer metas y alinear las iniciativas estratégicas dentro de un aumento de retroalimentación y formación estratégica. El cuadro de mando es una herramienta es una herramienta de control periódica que provee de información esencial para evaluación y guía de la gestión.

El uso de esta teoría o lógicas de management, permitió evaluar alternativas de gestión, que demuestran que realmente la comunicación interna dentro de un entorno laboral si impacta el desempeño laboral, de forma positiva o no. En esta investigación, se relaciona principalmente con control total de calidad, benchmark y el cuadro integral de mando. El control de calidad es la clave para la rentabilidad de los procesos, si los trabajadores no hacen bien su trabajo (desempeño), la empresa no percibirá el pago correspondiente de sus clientes.

La organización (OST) usa las técnicas de gerencia de sus otras sucursales: evaluaciones, acuerdos con trabajadores y especialmente los procedimientos de mantenimiento (de Colombia principalmente) como benchmarking, sin tomar en consideración las diferencias que existen entre el tipo de personal y la legislación del país. En cuanto al cuadro de mando, se tienen una serie de indicadores de forma semanal y mensual con los que se va midiendo la productividad y la facturación del mes.

2.9.- Desempeño Laboral

El desempeño laboral, descrito por Arias y otros (2006), se refiere al nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (p. 159); también puede decirse que el desempeño tiene que ver con la eficacia del

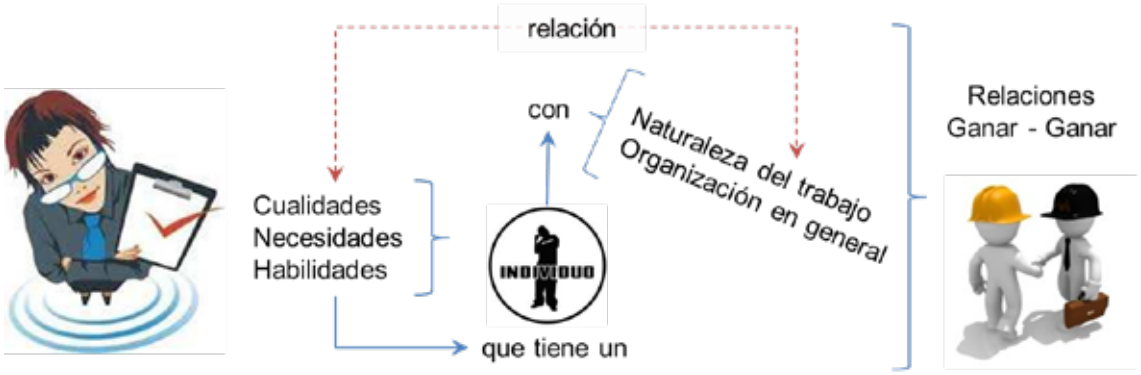
personal que trabaja dentro de las organizaciones y que se refiere al conjunto de conductas esperadas de un trabajador, simplemente es la causa por la cual se contrata a alguien, es decir, son las conductas relevantes voluntarias que pueden verse en una persona.

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. Morales (2009) indica que “es un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores, del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el supervisor inmediato” (p. 111), partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

Es decir, el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Por lo que está referido, a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la organización, con el objetivo de lograr las metas propuestas basados en factores previamente definidos y valorados.

Otro concepto fundamental es el usado por Flores (2008), pues menciona que el desempeño laboral “va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general” (p. 35), siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables: actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se puedan deducir.

Figura 5: Desempeño Laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de Flores (2008)

La figura 5 muestra el concepto desarrollado por Flores (2008), adaptado por el investigador de este estudio de forma gráfica, que representa un concepto dinámico; el desempeño laboral tiene que ver con las cualidades, habilidades y necesidades de un individuo en el desenvolvimiento de su trabajo, siempre y cuando esté alineado con la naturaleza del trabajo y de la organización en general. Si existe sinergia entre lo que quiere la empresa y lo que ejecuta el trabajador, entonces se generan las relaciones ganar – ganar, donde ambas partes están satisfechas, ya que cubren las metas establecidas como empresa y como profesional.

2.10.- La evaluación como herramienta del desempeño laboral

La productividad de las empresas tanto en sus servicios y/o productos como del talento humano que las desempeña, está determinada principalmente por las variables individuales que caracterizan al recurso humano y su identificación con la organización. Constantemente, las personas necesitan un estímulo que garanticen su desarrollo y satisfacción con las labores que realizan, estableciendo

desde el inicio de la relación laboral, políticas bien definidas relacionadas con el desempeño laboral.

El desempeño se refiere aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa, mientras que evaluación del desempeño, tiene que ver con el proceso sistemático y estructurado mediante el que se miden y evalúan los comportamientos y/o resultados en el trabajo, con el objetivo de determinar el grado de eficacia y eficiencia.

Robbins y otros (2009), plantean la importancia de la fijación de metas, activándose así el comportamiento y mejora del desempeño, expone que el desempeño es mejor cuando se fijan metas difíciles, y está enfocado en el logro de objetivos concretos de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos. (p. 564).

Por lo general, el área de recursos humanos maneja como instrumento imprescindible la evaluación del desempeño, con dos objetivos claves: *para la organización* está unido a la calidad total de su producto y/o servicio, mientras que *para el trabajador* está unido a un reconocimiento simbólico (empleado del mes, etc.) o monetario orientado a ejercer sus actividades con mayor motivación.

Terán (2011), demostró en su investigación que la evaluación del desempeño influye de forma directa en las organizaciones, ya que las personas al saber que están siendo evaluadas a través de una serie de parámetros se sienten obligadas al cumplimiento de unas metas,

resultando o no de forma satisfactoria. Explica también, que la comunicación dentro de las organizaciones es un factor importante y determinante en la productividad.

Explica el caso de las instituciones educativas, e indica que cuando existe una baja en los resultados, se debe evaluar qué aspectos de la cultura organizacional de la empresa pueden estar afectando e inmediatamente se deben tomar acciones que aumenten el desempeño, orientándolas hacia acciones productivas, haciendo con esto que la productividad se incremente.

Por otro lado, indica que el desempeño de los trabajadores debe estar unido a las funciones, responsabilidades y competencias de su cargo, previamente acordadas mediante los descriptivos de puestos, las cuales deben estar directamente conectadas con la visión estratégica del negocio y sus competencias organizacionales, que son la base de los principios de evaluación.

En el mismo orden de ideas, Rodríguez y Otros (2011) escribieron un artículo de un análisis desarrollado en una institución pública, donde explican que la comunicación interna es un predictor del desempeño laboral, explicando que

> "el estudio del desempeño en organizaciones debiese considerar como medida el "qué tan bien" ejecuta y comunica una persona su rol en el trabajo (…), midiéndose como un índice de resultados (productividad) o comparando las conductas de las personas frente a las expectativas de la organización, como es el caso de la evaluación de desempeño". (p. 221)

Los autores, asocian el concepto del desempeño laboral a "qué tan bien" puede un empleado desarrollar las funciones de su trabajo, basado

en factores asociados a la productividad, siendo lo más recomendable integrar aspectos normativos, sociales y profesionales; los autores hacen ver que el desempeño depende en cierta forma, de las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo, jugando un papel importante el modo en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas, la manera en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, entre otros.

Desde esta visión la comunicación interna, tiene un efecto más directo sobre el desempeño, ya que depende de que tan certera es la información que manejen los empleados, van a estar más motivados a desempeñar sus funciones. Un trabajador bien comunicado tiene un mejor desempeño que uno que no. Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que la comunicación tiene sobre el desempeño.

La comunicación interna es una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo que los autores hablan más bien del impacto potencial de ésta sobre el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer así, una relación causal entre ambas variables.

3.- Bases Legales

Existen una serie de disposiciones legales que regulan los procedimientos de determinados procesos, entre estas disposiciones legales se encuentra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Leyes Orgánicas, sus Reglamentos, Normas, entre otras; con el objeto de sustentar y fortalecer la investigación se toma como

referencia, en lo que respecta al ámbito legal, un conjunto de normas vigentes en el país, entre las cuales están:

3.1.- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 57 expresa que: "(…) toda persona tiene derecho de expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión". (p. 9)

Lo indicado por el artículo 57, quiere decir que todas las personas tienen derecho a comunicarse y expresarse en cualquier momento, a través de cualquier medio. La comunicación es la base de las relaciones, y en este contexto se relaciona con las organizaciones, por lo que todos pueden expresarse y participar en la mejora continua de una organización. Así mismo, el artículo 58 cita:

> *La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la Ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como el derecho de réplica y rectificación cuando se vean afectados directamente por informaciones inexactas o agraviantes.* (p. 9)

El artículo mencionado, hace énfasis en que los venezolanos son libres de expresarse, y deben ser informados de forma oportuna, veraz e imparcial, por lo que se concierne con todo lo relacionado con la comunicación interna efectiva en las organizaciones, para garantizar un buen clima laboral.

3.2.- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

El artículo 11 de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), numeral 3, establece que:

> *La Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo deberá incluir, entre otros, los siguientes aspectos: La formación, educación y comunicación en relación con la promoción de la seguridad y salud en el trabajo, y la prevención de los accidentes y las enfermedades ocupacionales, así como la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras y sus familiares como valor agregado al trabajo. (p. 11)*

Este artículo hace mención de la comunicación interna en las organizaciones, en el caso particular de la seguridad y salud en el trabajo, al igual que el artículo 43, numeral 5, indica que:

> *En el ejercicio de las competencias atribuidas al delegado o delegada de prevención, estos están facultados para: Realizar visitas a los lugares de trabajo y a las áreas destinadas a la recreación y descanso, para ejercer la labor de vigilancia y control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, pudiendo, a tal fin, acceder a cualquier zona de los mismos y comunicarse durante la jornada con los trabajadores, sin alterar el normal desarrollo del proceso productivo. (p. 39)*

Lo descrito en el artículo anterior, también realza la comunicación interna en la empresa, en este caso por el o la delegada de prevención hacia los trabajadores y todo el nivel jerárquico.

4. Sistema de Variables

Consiste en el desglosamiento de las variables, en aspectos sencillos que permitan una mejor aproximación para medirla, es decir, tiene que ver con la capacidad de poder medir, controlar o estudiar una variable, atendiendo el hecho de que ella varía. Tamayo y Tamayo (2008), indican que la "variable mide una dimensión o ámbito de la realidad, que se comporta como un conjunto finito y relacional o comparativo de alternativas". (p. 25).

Es relevante considerar en los estudios, la conceptualización operacional de las variables en estudio, o como algunos investigadores lo llaman la Operacionalización de las Variables, parafraseando lo explicado por Arias (2012) puede decirse, que es la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis, atravesando un nivel abstracto a uno concreto y particular, para poder observarla, mediarla o manipularla, con el fin de contrastar la hipótesis.

A continuación, se presenta el cuadro 1 "Operacionalización de variables", teniendo en cuenta que la variable independiente es la comunicación interna, y la variable dependiente es el desempeño laboral.

Cuadro 1: Operacionalización de Variables

Objetivo General	Analizar la comunicación interna y su impacto en el desempeño de los trabajadores de Occidental de Servicio Técnico en General Motors Venezolana				
Variable	**Definición**	**Dimensión**	**Indicadores**	**Ítem**	**Instrumento**
Comunicación Interna	FEAPS (2012) indica que la comunicación interna "se trata de un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones" (p. 19)	Características	Comunicación efectiva	1	Cuestionario
				2	
				3	
				4	
			Metas organizacionales	5	
				6	
				7	
			Tiempo de respuesta	8	
		Rendimiento	Herramienta	9	
				10	
			Satisfacción	11	
				12	
			Participación activa	13	
Desempeño Laboral	Flores (2008), menciona que el desempeño laboral “va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general” (p. 35)	Características	Motivación	14	
				15	
			Contratista	16	
				17	
				18	
		Factores	Reconocimiento	19	
				20	
		Descripción de Cargo	Funciones	21	
				22	
			Compromiso	23	
				24	
			Responsabilidad	25	

Fuente: Propia (2013)

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la investigación se refiere a las vías a seguir desde que se inicia la investigación hasta su finalización. Ibáñez (2006) indica que en este contexto se establece un conjunto de actividades que permiten el abordaje de la realidad, a través de la utilización de una serie de métodos, técnicas y procedimientos que garanticen su validez científica, de tal forma que estas herramientas se adapten a las especificaciones del objeto de estudio. (p. 36)

1.- Enfoque de la Investigación

El estudio está enmarcado en un modelo mixto es decir incluye una parte cualitativa y otra cuantitativa, Sampieri y otros (2008), explica que la investigación cuantitativa “usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5), lo que indica que tiende a ser muy estructurada, de manera que el investigador detalle las particularidades fundamentales del diseño previo a obtener un solo dato.

El enfoque cuantitativo tiene una concepción lineal, teniendo claridad entre los elementos que conforman el problema, así como también debe tener definición, limitación, exactitud, e incidencia entre sus elementos. También tiene como base un tipo de pensamiento deductivo, que va desde un comportamiento puntual a uno global; tiene que ver con el modelamiento que detalla cómo se hace cada cosa, cambiándolo en un enfoque más estricto, enmarcado en un cierto modo de hacerlo.

Por otro lado, el enfoque cualitativo tiene como fin la descripción de las cualidades de un fenómeno, es decir, busca un concepto que pueda contener una parte de la realidad, no se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un hecho dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. En los enfoques cualitativos se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

Martínez (2011) explica que un enfoque cualitativo “desarrolla procesos en términos descriptivos e interpreta acciones, lenguajes, hechos funcionalmente relevantes y los sitúa en una correlación con el más amplio contexto social” (p. 16), lo que indica el autor es que el enfoque cualitativo, permite describir situaciones y darles significado.

Sabino (2014) indica que el enfoque mixto “es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento” (p. 75), es decir, a través de la recopilación de una serie de datos, se pueden aplicar métodos cualitativos y cuantitativos para analizar e interpretarlos, con el fin de resolver un planteamiento.

Para desarrollar el presente trabajo se utilizó el enfoque mixto, en virtud de que ambos se entremezclan en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos, para obtener información que permita la triangulación como alternativa para encontrar diferentes caminos a una comprensión más amplia del fenómeno en estudio, así como el uso de resultados numéricos usando el cuestionario en un enfoque más cuantitativo.

2.- Tipo de la Investigación

El tipo de investigación sitúa la finalidad general del estudio y el modo de recoger los datos necesarios; para establecer el tipo de investigación se deben tener en consideración los objetivos, el problema de estudio y algunos aspectos relevantes en los que se encuentra inmersa la investigación.

Existe diversidad de propuestas relacionadas a la clasificación de los tipos de investigación, por lo que se debe seleccionar aquella que por su flexibilidad y amplitud acceden de forma rápida y expedita alternativas de investigación en armonía con las características que definan de manera general los rasgos propuestos. En cuanto al objeto de analizar la importancia de la comunicación interna y su impacto en el desempeño de los trabajadores de Occidental de Servicios Técnicos en General Motors Venezolana, se consideró una investigación descriptiva, sobre la cual Tamayo y Tamayo (2008), afirma que:

> *Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, institución o cosa se conduce o funciona en el presente (p. 58).*

Para fortalecer este planteamiento, la investigación descriptiva maneja criterios sistemáticos que ponen de manifiesto la organización de los fenómenos en estudio, y permite instaurar conductas concretas mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información; así, el estudio descriptivo identifica características de la

población de la investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Arias y otros (2006), explica que los estudios descriptivos “ayudan a deducir las variables independientes, aun cuando no se enuncie hipótesis alguna, porque están enunciadas en los objetivos de la investigación”. (p. 144) El tipo descriptivo realza la importancia sobre conclusiones dominantes, o cómo sobre una persona, grupo o cosa, se conduce en el presente; tal es el caso de esta investigación, en donde la misma se ubicó en un período específico y en un momento presente; además la descripción, registro, análisis e interpretación de un fenómeno ocurrido en Occidental de Servicios Técnicos C.A.

También es correlacional, ya que determina la variación en unos factores en relación con otros y está indicada para establecer relaciones estadísticas entre características o fenómenos, pero no conduce directamente a establecer relaciones de causa-efecto. Sampieri y otros (2008), explica que los estudios correlacionales “se relacionan con saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionada” (p. 188), por lo que un estudio correlacional, tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.

En este caso es descriptivo correlacional, ya que se identifican y describen una serie de datos, señalando formas de conducta y actitudes del universo investigado, con una asociación entre variables de investigación que conllevan a un análisis, y a su vez se relaciona la

comunicación interna con el desempeño laboral, por lo cual se demuestra que también es correlacional.

3.- Diseño de la Investigación

Palella y otros (2010), indican que el diseño de la investigación "se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio" (p. 80). Por lo que se estableció que esta investigación se basó en un diseño no experimental, ya que trabaja sobre las realidades del hecho, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

Luego de seleccionar una serie de elementos que influyen en la comunicación interna, y dentro de la tipología de diseños no experimentales, Hernández y otros (2010), indican que "(…) su dimensión temporal o al número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos (…) los diseños no experimentales se pueden clasificar en transeccionales y longitudinales" (p. 191).

Estos diseños proponen la descripción de las variables, tal como se manifiestan y el análisis de estas, tomando en cuenta su interrelación e incidencia; la recolección de los datos se efectúa sólo una vez y en un tiempo único. Otra de las clasificaciones de los diseños de investigación es la relacionada con la toma de datos, y en esta investigación los mismos se recolectarán directamente en la organización a través de un cuestionario, por lo que el diseño de investigación es de campo, tal como lo explica Tamayo y Tamayo (2008):

> *Es cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primario, su valor indica que*

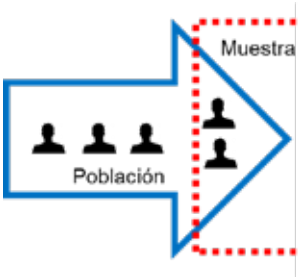
permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. (p. 110)

Lo que quieren decir lo autores, es que la investigación de campo es cuando el investigador extrae los datos de la realidad mediante técnicas de recolección de datos (cuestionarios, entrevistas, observación científica) a fin de alcanzar los objetivos trazados en su estudio, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido la información.

4.- Población y Muestra

La recolección y manejo de datos de por sí no tienen sentido si no se consideran o se relacionan dentro del contexto con que se trabajan, por lo tanto, es necesario vislumbrar las definiciones de población y de muestra para deducir mejor su significado en el presente estudio. Para iniciar con los conceptos de muestra y población, el investigador desarrollo la figura 6, donde visualmente se puede dar una idea de lo que representa cada uno de los conceptos, siendo la población lo macro, la muestra lo meso y el individuo lo micro.

Figura 6: Población y Muestra



Fuente: Propia (2013)

Una población está establecida por sus cualidades definitorias, y está formada por elementos que poseen una característica, otra definición es que es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio, para explicarlo mejor, Tamayo y Tamayo (2008), la definen como: “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación¨ (p. 114); lo que quiere decir, que es un conjunto de elementos con una misma especificación que sirven para un análisis.

La muestra en cambio tiene que ver con la selección de elementos, con la intención de averiguar algo sobre una población determinada; y es en ella donde se hace el estudio. Sabino (2014), indica que la muestra “es una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo” (p. 38), por lo que puede decirse, que descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual indica que es representativa, y la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra.

Entonces, la muestra es la que puede determinar la problemática, ya que le es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. La población de estudio estuvo compuesta por todos los trabajadores y supervisores de OST, lo que representa quince (15) operarios más un supervisor, para un total de dieciséis (16) personas involucradas en la investigación.

5.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

Para obtener la información requerida, se deben definir con claridad las técnicas e instrumentos de recolección que se emplearon, ya que estuvieron destinados a conocer los requisitos y así recolectar los

datos de la realidad, aplicados a la situación a estudiar, para su posterior análisis; con el propósito de analizar las necesidades del objeto estudiado.

Arias y otros (2006) indica que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 53); es decir, es el método por el cual se recogen los datos para analizarlos. Algunos ejemplos son, la observación directa, la encuesta, la entrevista, el cuestionario, entre otros. Por otro lado, los instrumentos, los define Hurtado (2010) como:

> *La herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información (…), los instrumentos están en correspondencia con las técnicas, y la selección de las técnicas a utilizar en una investigación está relaciona con el tipo de indicios que permiten captar el evento de estudio.* (p. 153)

Lo que significa, que son los medios materiales que se emplean para recoger y guardar la información; entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos se encuentran el cuestionario, el cual es definido por Hurtado (2010), como: “un conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio. Su característica es que tales preguntas pueden ser dicotómicas, de selección, abiertas, tipo escala o tipo ensayo.” (p. 157)

Puede decirse entonces, que los cuestionarios están formados por una serie de preguntas que poseen aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; ayudando a aislar algunas problemáticas que interesan principalmente; también minimizan la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio; algunas características importantes que deben tomarse en cuenta a la hora de la elaboración de sus preguntas son:

- Deben estar formuladas de forma directa y clara

- ü No pueden sugerir una respuesta
- ü No deben contener una carga moral que induzca a contestar de cierta manera
- ü Cada pregunta debe interrogar sobre un solo aspecto.

Parafraseando lo dicho por Sampieri y otros (2008), un cuestionario está ordenado por una serie de ítems y categorías del instrumento, teniendo en cuenta que un ítem, es una pregunta en el cuestionario la cual debe ser codificada. Según el autor mencionado, codificación “significa asignarles un valor numérico o símbolo que represente a los datos, ya que es necesario para analizarlos cuantitativamente” (p. 301), lo que representa que cada pregunta debe tener un valor numérico o símbolo para poder ser analizado.

Las preguntas de los cuestionarios se clasifican en cerradas y abiertas, las abiertas suministran información útil y más amplia cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando ésta es insuficiente, y las cerradas, contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. En este caso, se plantearon veinticinco (25) preguntas cerradas, con las que se pretendía recoger la opinión de los trabajadores en lo relacionado con la comunicación interna y su impacto en el desempeño de los trabajadores de Occidental de Servicio Técnico en General Motors Venezolana.

Un cuestionario de preguntas cerradas contiene categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. En esta investigación el instrumento contiene ítems cerrados, y se aplica la modalidad dicotómica; es decir; cada interrogante tiene dos opciones para responder: "si" o "no".

5.1.- Validez del instrumento

Hernández y otros (2010) señalan que la validez se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 107), es decir, tiene que ver con la eficiencia con que un instrumento mide lo que pretende; es construido con el fin de que expertos den su opinión, para poder proceder a su aplicación a los sujetos de estudio. Ibid. (2006), indica que un instrumento o técnica,

> *Es válido si mide lo que en realidad pretende medir. La validez es una condición de los resultados y no del instrumento en sí. El instrumento no es válido de por sí, sino en función del propósito que persigue con un grupo de eventos o personas determinadas (p. 107).*

La validez puede efectuarse a juicio de expertos; es decir, con personas de gran experiencia en investigación o largo tiempo de servicio y conocedores del área inherente al problema estudiado. Por lo que, para lograr la validez de los instrumentos aplicados en el presente estudio, se consultó la opinión de tres profesionales con Maestría o Doctorado, y experiencia en la elaboración de cuestionarios y entrevistas, ya que la validez y la confiabilidad no se asumen, se prueban.

Cuadro 2: Comité de Expertos

N°	Área de Experticia	Titulo
1	Elaboración y aplicación de cuestionarios y entrevistas	Magister en Ingeniería Industrial
2		Magister en Ingeniería Industrial
3		Magister en Ingeniería de Control y Automatización de Procesos

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Para finalizar, con el análisis hecho por los expertos, se obtuvo la validez de contenido y lógica del instrumento de investigación en forma general, al participar la totalidad de los expertos (100%) en la evaluación del Instrumento de Investigación, lo que permitió tener las certezas para avanzar en la implementación del cuestionario; la validez del instrumento se encuentra en el Anexo 1.

5.2.- Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad tiene que ver con el grado de concurrencia con la cual se realiza la medición de una variable, o también se dice que es el grado en que un instrumento produce un resultado consistente y coherente. Hernández y otros (2010) indican que “existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1” (p. 248), donde el coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total), en resumen, la confiabilidad está dada por una formula.

En el cuadro a continuación se describe el baremo para la interpretación del coeficiente de confiabilidad para ambas variables del estudio, donde se muestra el rango y la magnitud a la cual puede ser asignado:

Cuadro 3: Baremo para la interpretación del coeficiente de confiabilidad

Rango			Magnitud
0,81	a	1	Muy Alta
0,61	a	0,8	Alta
0,41	a	0,6	Moderada
0,21	a	0,4	Baja
0,01	a	0,2	Muy baja

Fuente: Hernández y otros (2010)

Una pregunta es confiable, cuando su significado es el mismo para todos los que la van a responder, se puede confiar en una escala cuando origina constantemente las mismas respuestas al aplicarla a sujetos similares. La confiabilidad, tiene inmersa la consistencia y el hecho de estar seguros de que los entrevistados conocen la información necesaria para poder responder.

Existen varios métodos para determinar la confiabilidad de los datos, entre ellos están: Método de estabilidad (Test – Retest), Método de formas alternativas, Método de mitades partidas, y el Método de Medidas de consistencia interna, que a su vez está compuesto por coeficientes que estiman la confiabilidad:

- Alfa de Cronbach: requiere sólo una aplicación del instrumento de medición, y no requiere dividir en mitades los ítems del instrumento, sus valores producen valores que oscilan entre cero y uno.

- Kuder – Richardson KR-20: Permite calcular la confiabilidad con una sola aplicación del instrumento, no amerita el diseño de pruebas paralelas, y es aplicable sólo en instrumentos con ítems dicotómico, que puedan ser codificados con 1 – 0 (correcto – incorrecto, bien – mal, si – no, etc), y se calcula con la siguiente formula:

$$KR\text{-}20 = \frac{\text{Nro. Ítems}}{\text{Nro. Ítems} - 1} \times \frac{VT - \sum VI}{VT}$$

Donde,

KR-20:	Es el coeficiente de confiabilidad
VT:	Varianza total de la prueba
VI:	Varianza Individual de los ítems

Merino y otro (2009) explican que “la fórmula KR – 20 es una técnica muy conocida de confiabilidad por consistencia interna, y es un caso especial para ítems dicotómicos desde la formulación del coeficiente alfa de Cronbach” (p. 274); sin embargo, es menos común conocer los gastos que condicionan su uso y que se basan en el modelo de relación entre las partes. Dado que en la práctica es usual encontrar un amplio rango de dificultad en los ítems de un instrumento, el coeficiente KR – 20 subestimará la consistencia interna.

Por lo explicado con anterioridad, la confiabilidad de los instrumentos de medición del presente estudio, se determinará mediante

el método estadístico Kuder – Richardson KR-20, aplicado a los datos obtenidos luego de la aplicación del instrumento, resultando 0.84, como se detalla en el Anexo 2, lo que expresa que es muy confiable (muy alta), lo que se traduce, en que el cuestionario puede ser aplicado otra vez, al mismo sujeto y generar resultados iguales, logrando un resultado confiable y consistente.

6.- Técnica de procesamiento y análisis de datos

Es donde se describen las distintas operaciones a las que fueron sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuese el caso. En lo concerniente al análisis, se definieron las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que fueron empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos. Sabino (2014), señala que:

> *El análisis de los datos no es tarea que se improvisa, como si recién se comenzará a pensar en él luego de procesar todos los datos. Por el contrario, el análisis surge más del marco teórico trazado que de todos los datos concretos obtenidos y todo investigador que domine su tema y trabaje con rigurosidad deberá tener una idea precisa de cuáles serán los lineamientos principales del análisis que habrá de efectuar antes de comenzar a recolectar datos* (p. 103).

Lo que quiere decir, que los datos son procesados y analizados basados en teorías, la información estadística constituye una herramienta que permite cuantificar (variables) aspectos de la realidad en un momento dado, sobre algún fenómeno o problema determinado, con el objeto de que se puedan inferir conclusiones y que conlleven a tomar decisiones.

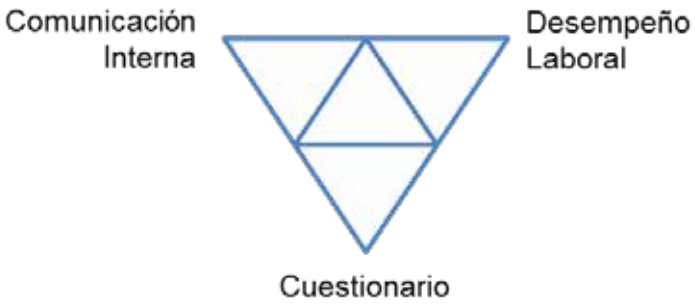
En esta investigación, se usaron algunos métodos estadísticos, derivados de la estadística descriptiva, con el fin de resumir y comparar las observaciones que se han evidenciado con relación a las variables estudiadas; y al mismo tiempo describir la asociación que pueda haber entre alguna de ellas desde las perspectivas de la interrogante planteada en este estudio.

Al respecto, Palella y otros (2010), señalan que el análisis estadístico “permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar” (p. 161), es decir, este análisis permite demostrar el alcance de los objetivos planteados.

Otra herramienta de análisis es la triangulación de las teorías de Desempeño Laboral y de Comunicación interna, para validar si están o no relacionadas, y que representan una importancia relevante a nivel organizacional. Arias (2000) de la Universidad Veracruzana hizo un análisis de los diversos usos de la triangulación de teorías, y la definió como “la evaluación de la utilidad y el poder de probar teorías o hipótesis rivales” (p. 6), para el investigador, tiene que ver en la evaluación de dos o más teorías, y validar si tienen o no relación.

La triangulación planteada para este estudio, explicado en la figura 7, tiene que ver con los conceptos de comunicación interna, desempeño laboral y con el uso del instrumento de medición, porque dan el enfoque del objetivo general de esta investigación, con lo cual se espera determinar la injerencia de ambas teorías mediante la aplicación del cuestionario, como herramienta para optimizar procesos organizacionales.

Figura 7: Triangulación de teorías



Fuente: Elaboración Propia (2014)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE DATOS

Luego de recolectar los datos, mediante el cuestionario aplicado (Anexo 3), se procedió a realizar el análisis de los datos, en el que se estableció la forma y las herramientas de análisis estadístico, para responder las interrogantes del estudio, y así poder dar conclusiones y recomendaciones; Hurtado (2010), explica que “el propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.” (p. 181).

El cuestionario fue diseñado e implementado por el investigador a los dieciséis (16) miembros que integraron la población de estudio, siendo la misma muestra, y por ende, todos los empleados son los sujetos de investigación. El instrumento fue diseñado en base a los objetivos planteados, en los cuales se busca analizar la comunicación interna y su impacto en el desempeño de los trabajadores de Occidental de Servicios Técnicos en General Motors Venezolana.

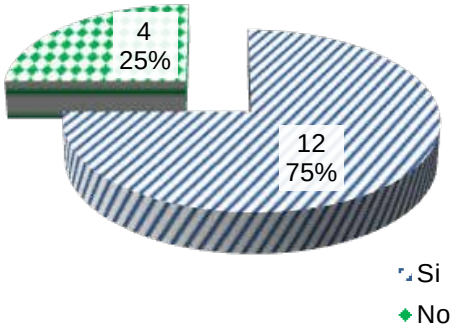
1.- **Análisis detallado de resultados**

Los datos recolectados se plasmaron en gráficos de torta, con el fin de lograr una visión más clara y entendible de los mismos, así como el análisis de cada una de las preguntas del cuestionario. De los veinticinco (25) ítems que forman el instrumento, hay dieciséis (16) en los que los empleados respondieron que estaban de acuerdo, o sea que están a favor con el planteamiento de cada una de las preguntas, el resto de las

preguntas nueve (9) varían la respuesta, las cuales se presentan a continuación:

Ítem 5: ¿Todo el equipo de trabajo está alineado al cumplimiento de las metas de la empresa?

Gráfico 1: Alineación del equipo al cumplimiento de metas



Respuesta	Si	No	Total
Frecuencia	12	4	**16**
Porcentaje	75%	25%	**100%**

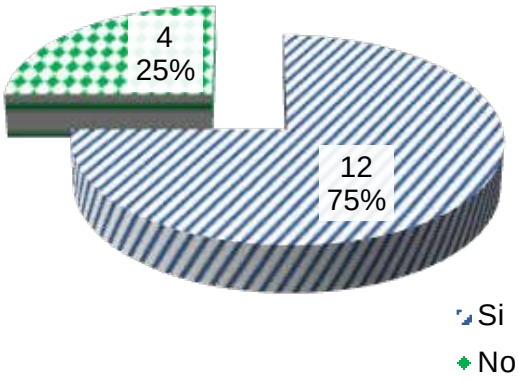
Fuente: Elaboración Propia (2014)

Del gráfico 1, puede observarse que el 75% de la población considera que todo el equipo de trabajo está alineado al cumplimiento de las metas de la empresa, mientras que el 25% están en desacuerdo. Lo cual evidencia que un gran porcentaje del grupo de trabajo está organizado al cumplimiento de objetivos, sin embargo, para que sea un equipo de trabajo optimo el 100% del grupo de trabajo debe remar hacia el mismo destino, solo de esta manera se puede lograr la eficiencia deseada.

El objetivo de todas las organizaciones es que su personal esté alineado como las metas organizacionales, ya que de ello depende la productividad de la misma, según las teorías del management.

Ítem 21: ¿Sus funciones de trabajo están bien definidas?

Gráfico 2: Funciones de trabajo bien definidas



Respuesta	Si	No	Total
Frecuencia	12	4	**16**
Porcentaje	75%	25%	**100%**

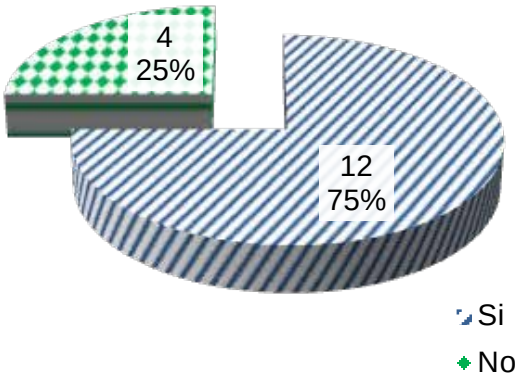
Fuente: Elaboración Propia (2014)

Del gráfico 2 puede observarse que el 75% de la población indica que sus funciones de trabajo están bien definidas, mientras que el 25% indica lo contrario. De lo antes expuesto, a pesar de que el porcentaje en desacuerdo es moderado, se debe reconocer la importancia de informar de manera correcta y oportuna, las funciones que debe tener cada integrante del equipo de trabajo, de manera de conocer cuáles son las responsabilidades y competencias de los mismos en su labor diaria.

De acuerdo con la teoría de evaluación del desempeño, se recomienda que todas las personas conozcan bien sus funciones, ya que de ello depende la productividad de la organización.

Ítem 11: ¿Recibe retroalimentación de su supervisor sobre su desempeño laboral?

Gráfico 3: Retroalimentación del supervisor



Respuesta	Si	No	Total
Frecuencia	12	4	**16**
Porcentaje	75%	25%	**100%**

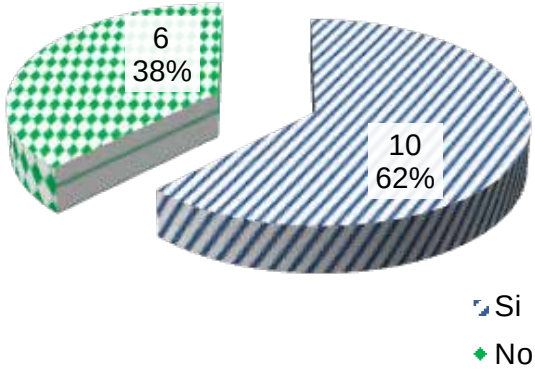
Fuente: Elaboración Propia (2014)

Del gráfico 3 puede observarse, que el 75% de la población manifiesta que recibe retroalimentación de su supervisor acerca de su desempeño laboral, mientras que el 25% indica lo contrario. Se observa que hasta cierto punto los supervisores retroalimentan a los trabajadores a su cargo, sobre cómo se está realizando el trabajo, ciertamente existe un punto que puede ser mejorado desde el punto de vista comunicacional, e informar de forma continua y oportuna sobre lo que está haciendo bien y lo que no, de esta manera puede la empresa mejorar su flujo comunicacional y por ende sus metas.

Según la teoría del management, es vital que los trabajadores reciban un feedback oportuno de su desempeño, ya que de esto depende la eficiencia de los trabajos que desempeñen.

Ítem 6: ¿Están claramente definidas los objetivos de la empresa?

Gráfico 4: Objetivos de la empresa



Respuesta	Si	No	Total
Frecuencia	10	6	**16**
Porcentaje	62%	38%	**100%**

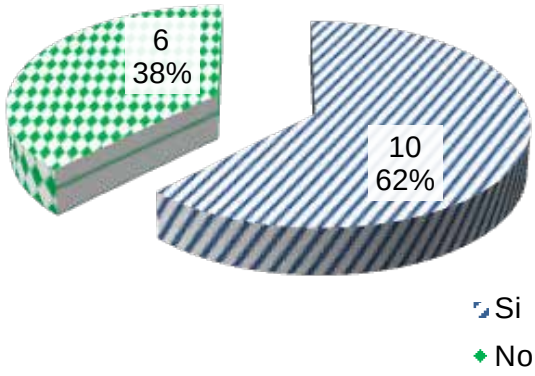
Fuente: Elaboración Propia (2014)

Del gráfico 4 puede observarse, que el 62% de la población considera que están claramente definidos los objetivos organizacionales, mientras que el 38% están en desacuerdo. De los resultados planteados, se puede afirmar que existe cierta desinformación en cuanto a los objetivos planteados, lo cual es un punto importante para poder empezar a trazar un modelo de cultura y valores en los trabajadores.

Los objetivos organizacionales son la base de una empresa, por lo que en las teorías del management se establece que uno de sus elementos claves es el cuadro de mando integral, el cual debe contener una serie de indicadores, los cuales deben ser conocidos y analizados por cada una de las personas que tenga injerencia en el trabajo.

Ítem 8: ¿El tiempo de respuesta ante una solicitud es el adecuado?

Gráfico 5: Tiempo de respuesta ante una solicitud



Respuesta	Si	No	Total
Frecuencia	10	6	**16**
Porcentaje	62%	38%	**100%**

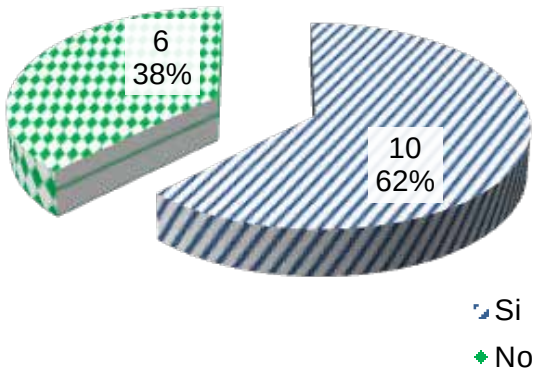
Fuente: Elaboración Propia (2014)

Del gráfico 5 puede observarse que el 62% de la población indica que el tiempo de respuesta ante una solicitud es el adecuado, mientras que el 38% indica que no está conforme con el tiempo de respuesta ante los planteamientos que hace. Por lo antes planteado, se observa que una parte de la población en estudio se encuentra insatisfecha, en cuanto a los tiempos de respuestas a las inquietudes y/o quejas que se plantean ante los supervisores y a su vez ante la gerencia.

Una de las claves de la comunicación es dar feedback oportuno y claro, de manera de que el trabajador se sienta escuchado, según las teorías del desempeño éste es un aspecto clave que incide directamente en el rendimiento.

Ítem 7: ¿Ud. conoce las metas organizacionales de la empresa?

Gráfico 6: Metas organizacionales de la empresa.



Respuesta	Si	No	Total
Frecuencia	10	6	**16**
Porcentaje	62%	38%	**100%**

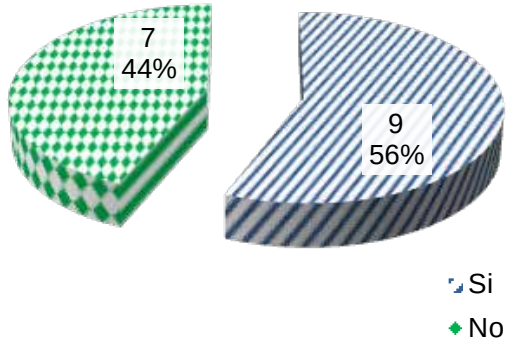
Fuente: Elaboración Propia (2014)

Del gráfico 6 puede explicarse, que el 62% de la población manifiesta conocer las metas organizacionales de la empresa, mientras que el 38% está en desacuerdo. Por lo que se indica, que, para poder lograr las metas, primero debe garantizarse que todo el personal conozca los objetivos de la organización, de manera que, a la hora de ejecutar las acciones, todos trabajen en pro de una misma meta.

Las metas organizacionales son parte del sistema de gestión de un negocio; según las teorías del management en el cuadro de mando integral, se deben colocar todos los indicadores claves y compartirlos en la organización, de manera de que todos conozcan el enfoque de la empresa y sobre todo su visión (a dónde quiere llegar).

Ítem 14: ¿Se siente usted motivado con las labores que realiza?

Gráfico 7: Motivación del personal



Respuesta	Si	No	Total
Frecuencia	9	7	**16**
Porcentaje	56%	44%	**100%**

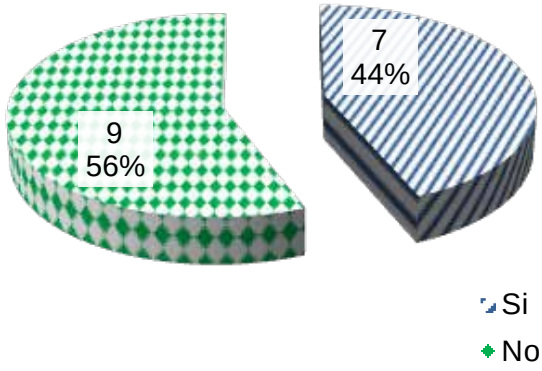
Fuente: Elaboración Propia (2014)

Del gráfico 7 puede indicarse, que el 56% de la población está motivado con las labores que realiza, mientras que el 44% indica lo contrario. Por lo que se puede inferir, que el porcentaje de personal que no se encuentra satisfecho es bastante elevado, y para tener una buena gestión o clima organizacional es recomendable que el personal esté contento con las tareas que desempeña, trabajando en el cumplimiento de metas.

Dentro de la teoría de evaluación de desempeño, se explica que la motivación es uno de los factores claves para realizar una actividad, lo que se traduce a su vez en que un trabajador que esté motivado será mucho más eficiente en las labores que realice, lo que a su vez se traduce en rentabilidad para la organización.

Ítem 12: ¿Se siente usted satisfecho con las respuestas obtenidas de la gerencia ante un planteamiento?

Gráfico 8: Respuesta de la Gerencia ante un planteamiento



Respuesta	Si	No	Total
Frecuencia	7	9	**16**
Porcentaje	44%	56%	**100%**

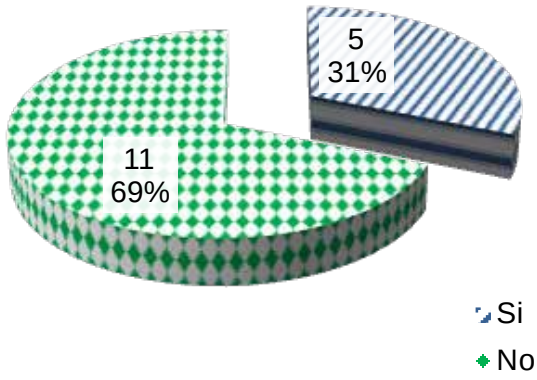
Fuente: Elaboración Propia (2014)

Del gráfico 8 puede observarse que el 44% de la población se siente satisfecho con las respuestas obtenidas de la gerencia ante un planteamiento, mientras que el 56% indica lo contrario. Con lo cual se observa, que gran porcentaje de los encuestados no está de acuerdo con las respuestas que aporta la gerencia, por lo cual debe ser considerado un punto de suma importancia a tratar, una persona que se siente atendida y recibe soluciones a sus inquietudes, tiene más probabilidad de generar un mejor desempeño en sus labores diarias.

La comunicación interna es un factor clave que puede afectar el rendimiento de un trabajador, por lo que en las teorías del management se establecían una serie de pautas para fortalecer las relaciones con los empleados y generar relaciones ganar – ganar, de manera que los trabajadores se sintieran motivados, para que a su vez tuvieran un mejor desempeño que se traducirá en un desempeño eficiente (productividad).

Ítem 18: ¿Conoce ud. los objetivos planteados por GMV como empresa requisitora de un servicio?

Gráfico 9: Conocimiento de los objetivos planteados por GMV



Respuesta	Si	No	Total
Frecuencia	5	11	**16**
Porcentaje	31%	69%	**100%**

Fuente: Elaboración Propia (2014)

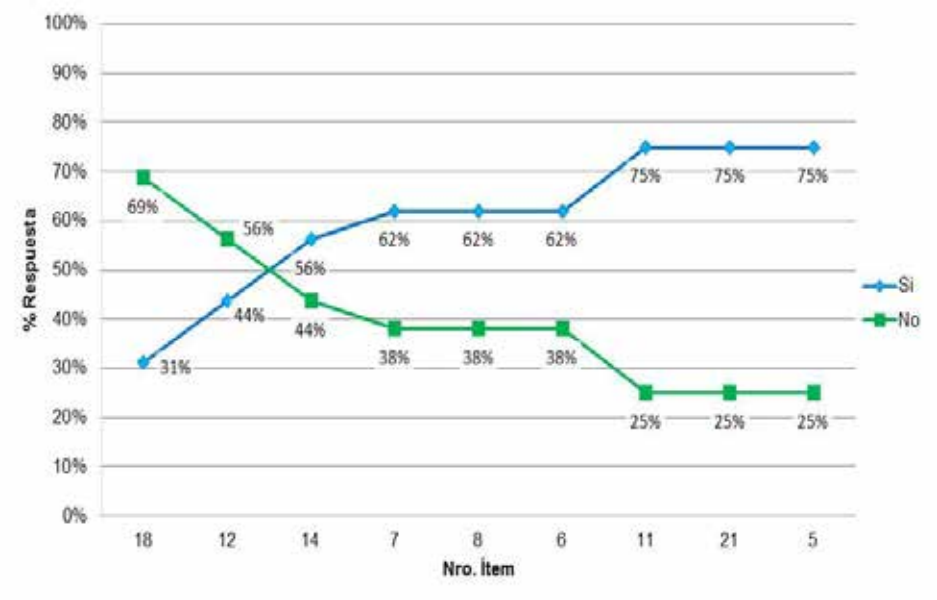
Del gráfico 9 puede observarse, que el 31% de la población indica conocer los objetivos planteados por GMV como empresa requisitora de un servicio, mientras que el 69% indica lo contrario. Según lo antes descrito se observa el alarmante problema de desinformación que existe, en cuanto a lo que pide el requisitor o cliente, y lo que conocen los trabajadores. Si esta información no llega a todos los trabajadores se dificulta hacer un trabajo de calidad.

Es importante que, aunque no sean trabajadores directos de GM conozcan los objetivos y el rumbo de la organización, de manera de tener aliados estratégicos para el logro de los mismos. La teoría del management dentro de sus elementos indicaba que la comunicación interna es un factor clave en la productividad de la organización, por lo

que se debería tener en cuenta un buen plan de comunicación interna para poder manejar los objetivos, y especialmente el avance de cada uno de ellos.

Se muestra el gráfico 10 donde están sólo las preguntas afectadas del cuestionario, el gráfico fue ordenado según las preguntas de más bajo porcentaje de respuesta en el reglón de “si”. Cada uno de esos ítems, fue evaluado y analizado particularmente, concluyendo que las principales oportunidades de mejora en la organización están orientadas al despliegue de objetivos de GMV, satisfacción del personal ante respuestas de la gerencia, motivación, metas organizacionales de OST, tiempo de respuesta ante solicitudes, retroalimentación de desempeño laboral, funciones de trabajo, entre otras.

Gráfico 10: Resumen



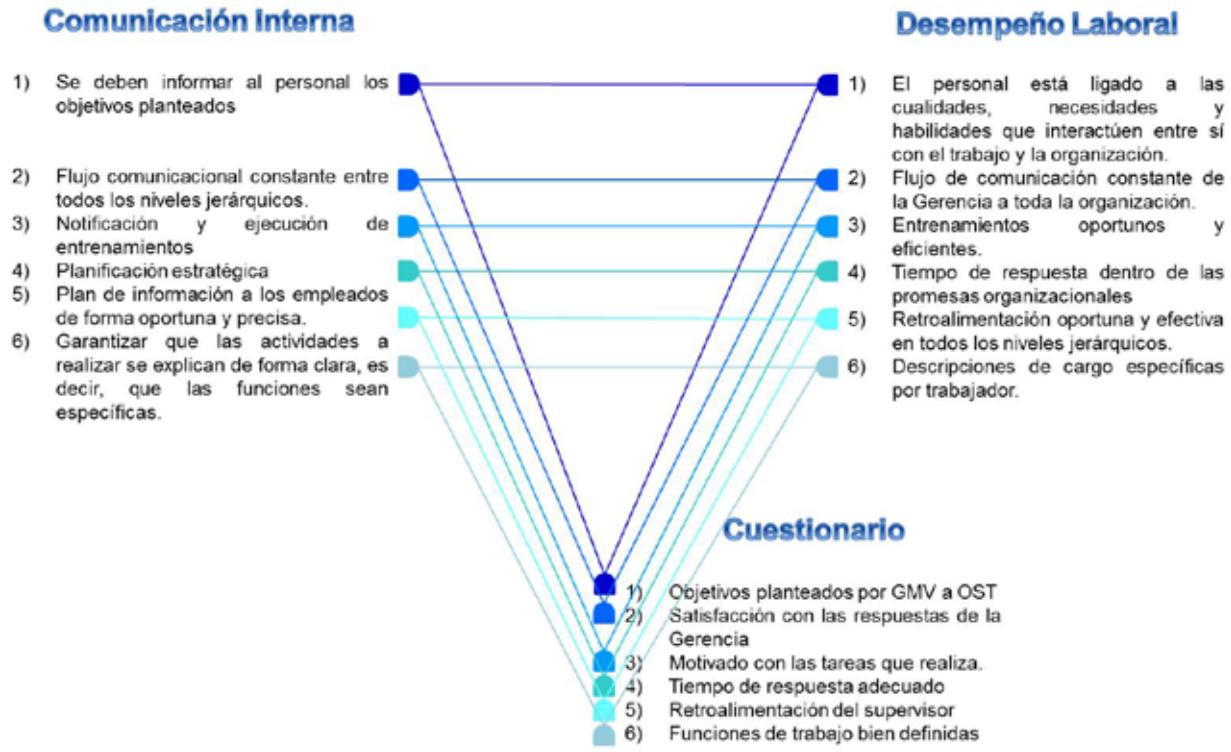
Fuente: Elaboración Propia (2014)

De igual manera, se hizo una triangulación de teorías de comunicación interna y desempeño laboral, de manera de demostrar la importancia que tienen ambas, con respecto al caso planteado en Occidental de Servicios Técnicos como proveedor en General Motors Venezolana. Una de las prioridades de la triangulación como estrategia de investigación, es aumentar la validez de los resultados y mitigar los problemas de sesgo, esta herramienta permite combinar diferentes perspectivas que proveerán una imagen más completa, de lo que se trata de conocer a profundidad.

Feaps (2012), explica que la comunicación interna tiene que ver con un “conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones”. (p. 19), mientras que Flores (2008), explica que el desempeño laboral “va ligado a las características de cada persona, (…): cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general” (p. 35)

Con dichos conceptos y análisis de las teorías planteadas en el Capítulo II, se encuentran algunas similitudes que tienen las dos teorías, tal como, la relación que tienen en las organizaciones, y que su buen uso permitiría mantener un agradable ambiente de trabajo; ya que la comunicación interna ayuda a garantizar que los trabajadores estén al tanto de todo lo que sucede en la empresa, mientras que el desempeño laboral tiene incumbencia en las aptitudes de los trabajadores antes las circunstancias que se presentan.

Figura 8: Triangulación: Cuestionario, Comunicación Interna y Desempeño Laboral



Fuente: Elaboración Propia (2014)

CAPÍTULO V

LA MILLA EXTRA

La comunicación interna hace algunos años, ni siquiera era tomada en cuenta como herramienta de gestión, mucho menos se hubiese pensado en realizar trabajos de grado similar al que se está planteando, pero como se puede observar, ya no solo es un tópico más dentro de procesos directivos, sino que ahora es un requisito indispensable para una gestión exitosa; al tratar de vincularla con temas, como el desempeño laboral, no solo sirve de herramienta, sino que crea un camino para solucionar problemas. La comunicación interna en este caso es una herramienta poderosa que puede ayudar a mejorar el desempeño laboral.

La Maestría de Gerencia en la Comunicación organizacional, ha ayudado al investigador a tener una visión más amplia desde el punto de vista profesional, académico e incluso personal, ya que permitió detectar un problema que se ve sencillo a simple vista, y tiene un mundo de posibilidades y oportunidades de mejora a evaluar; es como pasar de ver el árbol, a observar el bosque como un todo, y darse cuenta que en el bosque existen varios factores que si están en armonía pueden generar el mejor paraíso o el bosque más solitario y triste.

Con todo lo explicado, se puede evidenciar que los objetivos planteados se lograron, demostrándose mediante la aplicación del cuestionario a los trabajadores, que la comunicación interna si tiene un impacto significativo en el desempeño laboral de OST. A fin de optimizar el proceso de comunicación interna y desempeño laboral, se busca plantear la inserción de algunas herramientas gerenciales, que sirvan

para abrir una ventana a la solución de la problemática planteada, entre ellas se encuentran:

1.- Plan de Comunicación Interna

Tomando como base que comunicar es persuadir, y persuadir es buscar efectos, se convierte el proceso de comunicación en una herramienta más de gestión, orientada a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Por lo que cabe la posibilidad, de trazar un plan para controlar y coordinar todo el flujo de comunicación en una empresa, en todos sus niveles jerárquicos, de manera que exista coherencia entre la comunicación interna y el desempeño laboral, y sobre todo crear valor en la empresa y darlo a conocer.

Actualmente se está en un nuevo escenario de la comunicación, que supera el modelo inicial planteado por los autores anteriormente mencionados, donde la forma de comunicar y transformar la información se ha vuelto aún más compleja. La tendencia de la comunicación se ha visto influida por un mundo más globalizado, lo que provoca un aumento de la competencia y alteraciones de las relaciones tradicionales entre un emisor y un receptor. Es decir, no sólo se ha visto alterado el canal, sino que también se han visto modificadas las dimensiones tradicionales del tiempo y espacio.

El objetivo de este plan sería suministrar las estrategias y pasos a seguir a cada uno de los integrantes (directores, gerentes, supervisores, operarios, entre otros) donde indique reuniones, canales y vías formales

de comunicación; cómo manejar las crisis, planes de respuesta, garantizando menos improvisación, más planificación, y un plan estructurado como lo indica la figura 9.

Figura 9

Estructura del Plan de Comunicación

Fuente: Elaboración Propia (2014)

La figura 9 indica los pasos a seguir para hacer un buen plan de comunicación, inicialmente se debe revisar la misión, y la visión de la organización, y de no existir, crearlas y sustentarlas por planes y objetivos estratégicos debatidos y acordados por la Dirección de la empresa Occidental de Servicios Técnicos. Posteriormente, se debe hacer una auditoría para valorar la situación actual, que no es más que la comparación de lo que se tiene, con la alineación estratégica.

Con los resultados, se estudian cada uno de los datos y se definen los actores, escenarios y sobre todo, se revisan minuciosamente las recomendaciones del personal, de forma de tener una visión clara de la percepción del publico interno, para diseñar un plan; el mismo, debe garantizar que los mensajes lleguen a todos los niveles jerárquicos, cada objetivo planteado debe ser concreto, para que su interpretación no induzca a equivocaciones, además, se deben incluir acciones de comunicación, participación, retroalimentación y de reconocimiento para lograr la consecución de los objetivos.

La puesta en práctica del plan debe llevarse a cabo de forma progresiva, con el objetivo de que se incorporen las acciones de manera secuencial, y que unas no resten protagonismo a las otras; así como también, ayudará a observar el impacto que tiene cada una de ellas. Es muy importante explicar el plan a los actores, y sobretodo saber qué opinan de él, informarles que son una pieza imprescindible en la gestión de la comunicación interna, y que el éxito del plan dependerá de la actitud que adopten para con él.

Por último y no menos importante, es el seguimiento, con esta acción se garantiza que progresivamente se mantendrán activos los autores y que siempre existirá la retroalimentación, es decir, que si hay algo que no marche de la forma correcta, saldrá a flote en el proceso de auditoría, para que la dirección pueda tomar cartas al asunto, validando que la oportunidad de mejora realmente existe o simplemente es una molestia sin base, pero lo importante de todo esto, es estar enterado y tomar estrategias para mejorar el desempeño laboral, ya que el mismo es directamente proporcional a un buen clima laboral, y por ende a una mejor productividad.

Cuadro 4

Propuesta de Plan de Comunicación Interna

Objetivo planteado:	Mejorar en un 20% el desemepeño laboral de la orgaización

Fecha: dic-14

Nro	Actividades	Fecha		Avances			
		Inicio	Promesa	25	50	75	100
1	Revisión de Misión, Visión, Valores y Objetivos	15/04/2014	22/04/2014				
2	Análisis de la situación actual	22/04/2014	29/04/2014				
2.1	Validar los canales de comunicación interna	29/04/2014	06/05/2014				
2.2	Verificar la descripción de cargo	06/05/2014	20/05/2014				
2.3	Revisar cumplimiento de la descripción de cargo	20/05/2014	16/06/2014				
2.4	Evaluaciones de desempeño laboral	16/06/2014	20/06/2014				
2.5	Cumplimiento de los objetivos	20/06/2014	23/06/2014				
3	Elaboración de Plan Estratégico	23/06/2014	27/06/2014				
3.1	Establecer metas	27/06/2014	30/06/2014				
3.2	Detallar las acciones conjunto con las estrategias	30/06/2014	04/07/2014				
3.3	Colocar fechas	04/07/2014	07/07/2014				
4	Hacer los planes de acción	07/07/2014	17/07/2014				
4.1	Despliegue de información	17/07/2014	18/07/2014				
4.2	Publicación en carteleras	18/07/2014	21/07/2014				
4.3	Verificar los canales de comunicación interna	21/07/2014	28/07/2014				
4.4	Validar que la información llego al 100% del personal	28/07/2014	01/08/2014				

Fuente: Elaboración Propia (2014)

En el cuadro 4 se puede observar una propuesta de plan de comunicación interna, donde se listan las acciones correspondientes a la figura 9, con una fecha de inicio y una fecha de cierre propuesta, y a su vez contiene unas columnas donde se puede ir indicando el avance de 25% en 25%, hasta el cierre en 100%. Es importante que al iniciar un plan se establezca el porcentaje de mejora que se quiera lograr, teniendo como base que en la primera acción no se obtendrán el 100% de los resultados, ya que como seres humanos se va progresando poco a poco.

2.- Balanced Score Card

Otro aspecto esencial de una organización es tener claros los objetivos a todos los niveles jerárquicos, y para ello se recomienda el uso de un Balanced Score Card o mejor conocido como BSC, el cual, es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica, permitiendo describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Amo (2011) explica que el BSC es “una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí” (p. 10).

Esta metodología facilita que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados, también llamado “dirección estratégica focalizada a la creación de valor”. Este sistema combina medidas tradicionales financieras, con factores no financieros, diseñados para generar negocios en el futuro, a través de esta herramienta, se pretende dar seguimiento a los objetivos propuestos en el plan de comunicación, sirviendo como termómetro para evaluar constantemente la evolución y los resultados de las estrategias planteadas.

Amo (op. cit) indica que el BSC se divide en varias perspectivas, tal como se puede observar en la figura 10, inicialmente plantea la perspectiva financiera, ya que históricamente han sido los más usados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Luego la perspectiva del cliente, la cual es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo; como parte de un modelo de negocios, se debe identificar el mercado y el cliente, hacia el cual se dirige el servicio o producto. Como tercera perspectiva, están los procesos internos, en el que se establece que, para obtener los objetivos de clientes y financieros, es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

En la perspectiva del aprendizaje, es donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo, en esta se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo, porque se debe lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Es importante saber, que cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de aprendizaje es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas, lo significativo es saber que ninguna perspectiva funciona de manera independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas, y repercutirá sobre todas las demás, tal como se explica en la figura 10.

Figura 10

Perspectivas del BSC

Fuente: Elaboración Propia (2014)

En el caso de Occidental de Servicios Técnicos se hace una propuesta de BSC, según las perspectivas planteadas y algunas otras que son de relevancia para la organización, así como las empresas en las que desempeña los servicios, el detalle podrá observarse en el Anexo 4 del presente estudio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.- Conclusiones

- ü La comunicación constituye un factor dinámico de las tareas que se realizan en una empresa, así como también, es una auténtica herramienta de gestión empresarial, capaz de motivar e implicar a los diversos miembros que integran la organización y, por tanto, de lograr una mayor competitividad en la empresa.

- ü La comunicación interna sirve para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante la utilización de diversos medios que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- ü Con la aplicación del instrumento (cuestionario) se demuestran los problemas comunicacionales internos que existe en la organización, y que pueden ser tomados como oportunidades de

mejora para optimizar los resultados de la empresa, tal como fue planteado en el objetivo general del presente estudio.

- ü Según el estudio realizado se puede evidenciar que una pobre gestión de la comunicación interna incide directamente en el rendimiento que tiene un trabajador como equipo de trabajo, reflejado esto en los resultados del cuestionario aplicado.

- ü Se evidencia por la aplicación del cuestionario, que uno de los principales problemas, es la deficiente atención a los problemas de los trabajadores, bien sea en cuanto al tiempo de respuesta o la calidad de la misma, la cual no satisface los requerimientos planteados y a su vez genera desmotivación.

- ü La falta de información en cuanto a los roles y tareas que tiene los trabajadores, hacen que los objetivos planteados no se cumplan, afectando directamente la rentabilidad y el clima organizacional.

2.- Recomendaciones

- ü Continuar periódicamente con la evaluación y el análisis de los diferentes elementos comunicacionales y de desempeño a través de un mecanismo formal.

- ü Desplegar información sobre las metas y objetivos organizacionales a todos los niveles de la organización.

- ü Crear un plan de entrenamiento de corta duración el cual garantice la información para nuevos ingresos en cuanto a: los roles, responsabilidades, objetivos, metas, entre otros.

- ü Revisar y estandarizar las descripciones de cargo de los diferentes niveles en el organigrama.

- ü Elaborar un plan de atención de requerimientos acorde con las necesidades de los trabajadores donde especifique quien, cuando, donde, con qué frecuencia y de qué manera se atenderán las quejas y dudas en todos los ámbitos de la parte operativa.

- ü Elaborar un plan de comunicación interna que permita de manera planificada y organizada la creación de una identidad, valores y cultura fomentando también la participación, adhesión y cohesión del grupo de trabajo.

REFERENCIAS

1.- Referencias Impresas

Amo, F (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. España: ESIC Editorial.

Álvarez, W. (2008). *La Naturaleza de la Investigación*. Venezuela: BIOSFERA

Ancín, I., & Espinosa, J. (2017). *La relación entre la comunicación interna y el clima laboral: Estudio de caso en PYMES de la ciudad de Guayaquil (Artículo).* Universidad Espíritu Santo - UEES, Guayaquil, Ecuador.

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Venezuela: Sexta Edición, Episteme.

Arias y otros (2015). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Sexta edición, Editorial Trillas.

Brandolini, A y otros (2008). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Argentina: 1era edición, LCRJ´APERO.

Concha, M (2006). *Comunicación*. Venezuela: Vadell Hermanos

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Flores, R. (2008). *Motivación de los Trabajadores de la Dirección Comercial y su Incidencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Renault Venezuela, C.A*. Trabajo de Grado de Maestría Publicado. Universidad de Carabobo: Valencia.

Hernández y otros (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw – Hill Interamericana.

Hurtado, J (2014). El proyecto de investigación. Venezuela: Septima edición, Quirón.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Media Ambiente de Trabajo (2005) à Vigente

Mejía, L y otros (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Quinta edición, Editorial Pearsons / Prentice hall.

Morales, A (2009). *Capital humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Cuba: Editora Política.

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: 2da Edición, Limusa.

Palella, S y otros (2010). *Metodología de la Investigación cuantitativa*. Venezuela: Fedupel

Pérez, Ch (2009). *Las estrategias de comunicación interna en las Universidades*. Tesis de Maestría, Universidad del Zulia, Venezuela.

Planas, L (2011). *Comunicación interna y opinión ética de los empleados de Soluciones de Futuro C.A, Caracas, 2010*. Tesis de Maestría, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Ritter, M (2005). *Los profesores tienen la palabra*. España, Grupo editorial Design.

Robbins, S y otros (2009). *Comportamiento organizacional*. México: 13ª Edición, Pearson Educación.

Roncal Armas, R. J., & Zelada Vera, J. C. (2017). *La comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa GAP de Trujillo en el 2017*.

Rosenthal, V (s. a). *La comunicación interna: Gestión de vital importancia dentro de las organizaciones*. (Artículo de Investigación), IDEA, Escuela de Negocios, Venezuela.

Sabino, C. (2014). *El Proceso de la Investigación*. Editorial Episteme

Sampieri, R y otros (2013). *Metodología de la Investigación*. México: 6ta edición, Mc Graw Hill.

Sánchez, C (2011). *Planificación estratégica. La relevancia del consumidor en comunicación comercial analizada por los planners.* España: Universitas.

Senge, P (2009). *La quinta disciplina*. Argentina: Ed. Granica.

Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.

Vértice, P (2008). *Comunicación Interna Gestión de Empresas*. España: Ed. Vértice.

2.- Referencias Digitales

Aguilera, J y otros (2012). *Encuesta de la Universidad Sergio Arboleda*. (Documento en línea), disponible en: http://www.rrppnet.com.ar/gestiondelacomunicacioninterna.htm (Consultada: 2003, Diciembre 02)

Álvarez-Nobell, A (2011). *Aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. (Documento en línea), disponible en: http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v14n1/v14n1a02.pdf (Consultada: 2015, Abril 01)

Arcila, C y otros (2011). *Investigaciones de la comunicación*. (Artículo en línea de la Universidad Central de Venezuela, Vol. 23), disponible en: http://www.ucv. (Consultada: 2013, Diciembre 02)

Arias, M (2000). *La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*. (Revista electrónica de la Universidad Veracruzana), disponible en: http://www.uv.mx/mie/files/2012/10/Triangulacionmetodologica.pdf (Consultada: 2014, Marzo 05)

De Aguilera, M (2010). *La comunicación universitaria: Modelos, tendencias, y herramientas para una nueva relación con sus públicos*. (Revista ICONO 14 de España en línea), disponible en: http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/248 (Consultada: 2014, Abril 02)

FEAPS (2012) *Guía de buenas prácticas de comunicación interna. Cuadernos de buenas prácticas FEAPS*. (Revista en línea), disponible en: http://www.feaps.org/archivo/publicaciones-feaps/libros/cuadernos-de-buenas-practicas/120-guia-de-buenas-practicas-de-comunicacion-interna.html (Consulta: 2013, Diciembre 05)

Herranz, J (2009). *La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos*. (Revista en línea, Latina de Comunicación Social 64 – 2009, de la Universidad Europea Miguel de Cervantes,), disponible en: http://www.revistalatinacs.org/09/art/23_822_30_Valladolid/Herranz_et_al.html (Consulta: 2013, Octubre 15)

Martínez, J (2011). *Métodos de Investigación Cualitativa*. (Revista en línea, de Investigación Silogismo, de la Universidad Santo Tomás de Colombia, Vol. 1, núm. 08), disponible en: http://www.cide.edu.co/ojs/index.php/silogismo/article/view/64 (Consulta: 2013, Octubre 15)

Martínez, R (2008). *Para investigar la comunicación*, (Artículo en línea de la Universidad de Valencia de España) disponible en: http://www.ull.es/publicaciones/latina/09/art/01_800_01_investigacion/Manuel_Martinez_Nicolas.html (Consultada: 2013, Octubre 30)

Merino, C y otro (2009). *Modificación Horst al Coeficiente KR – 20 por Dispersión de la Dificultad de los Ítems*. (Artículo en línea de la Revista Interamericana de Psicología, de la Universidad Privada San Juan Bautista, Lima, Perú), disponible en: http://www.academia.edu/1007432/Modificacion_Horst_al_Coeficie

nte_KR_-_20_por_dispersion_de_la_dificultad_de_los_Items. (Consultada: 2013, Diciembre 15)

Rodríguez, A y otros (2011). *Clima y satisfacción laboral como predictores de desempeño: en una organización estatal chilena*. (Artículo de Revista Chilena Salud & Sociedad, ISSN-e 0718-7475, Vol. 2, Nº. 2, 2011, págs. 219-234, Chile) disponible en: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629 (Consultada: 2014, Septiembre 26)

Rojas, P (2008). *Diagnóstico del estado situacional de la comunicación interna en Amanco-Costa Rica*. (Revista académica de la Universidad de Costa Rica, Volumen 27, número 1), disponible en: http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7133 (Consultada: 2013, Diciembre 03)

Terán, O y otro (2011). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior*. (Artículo en línea de la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Omnia Año 17, No. 1, enero-abril), disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007 (Consultada: 2014, Septiembre 26)

ANEXOS

ANEXO 1: Validez del Instrumento

Por favor evaluar cada una de las preguntas, según las interrogantes planteadas en la parte derecha. **Gracias por su tiempo.**

Datos del Experto	
Nombre Apellido / Celular	
Titulo	
Universidad	
Firma	

Fecha	

Objetivo General	Analizar la comunicación interna y su impacto en el desempeño de los trabajadores de Occidental de Servicio Técnico en General Motors Venezolana

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Pregunta	Nro	¿Es Congruente?		¿Qué tal está la Redacción?		¿Recomienda modificar la pregunta?		¿Alguna sugerencia?
						Si	No	Clara	Confusa	Si	No	
Comunicación Interna	FEAPS (2012) indica que la comunicación interna "se trata de un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones" (p. 19)	Caracteristicas	Comunicación efectiva	¿Considera ud que hay factores negativos que influyen en la comunicación interna donde ud labora?	1							
				Conociendo que la comunicación efectiva tiene que ver con que el receptor y emisor manejen correctamente el mismo mensaje. ¿Ud. Considera que en la comunicación entre el supervisor y supervisado es efectiva?	2							
				Cada vez que hace una intervención, ¿Siente que es escuchado?	3							
				¿Siente ud que se le es permitido hacer retroalimentación acerca de la información que recibe?	4							
			Metas organizacionales	¿Todo el equipo de trabajo está alineado al cumplimiento de las metas de la empresa?	5							
				¿Están claramente definidas los objetivos de la empresa?	6							
				¿Ud conoce las metas organizacionales de la organizacion?	7							
			Tiempo de respuesta	¿El tiempo de respuesta ante una solicitud es el adecuado?	8							
		Rendimiento	Herramienta	¿La comunicación interna es usada como una herramienta que ayuda con las problematicas diarias?	9							
				¿Considera ud que la comunicación interna es una herramienta que inside en el desempeño laboral?	10							
			Satisfacción	¿Recibe retroalimentación de su supervisor sobre su desempeño laboral?	11							
				¿Se siente ud. Satisfecho con las respuestas obtenidas de la gerencia ante un planteamiento?	12							
			Participación activa	Sabiendo que la participación activa involucra una acción más allá de dar una idea, sino implementarla y hacer que los demás se motiven a realizarlo. ¿Considera que OST mantiene una participación activa con todos los trabajadores?	13							
Desempeño Laboral	Flores (2008), menciona que el desempeño laboral "va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general" (p. 35)	Características	Motivación	¿Se siente ud motivado con las labores que realiza?	14							
				¿Cree ud que la motivación influye en el desempeño laboral?	15							
			Contratista	¿Conoce ud las reglas de GMV exigidas a los trabajadores de OST?	16							
				¿Ud conoce las consecuencias si se inclumple el contrato de OST en GMV?	17							
				¿Conoce ud los objetivos planteados por GMV como empresa requisitora de un servicio?	18							
		Factores	Reconocimiento	¿Ud considera importante reconocer a los trabajadores de mejor desempeño?	19							
				¿Se siente ud reconocido como trabajador de OST en GMV?	20							
		Descripción de Cargo	Funciones	¿Sus funciones de trabajo están bien definidas?	21							
				¿Su supervisor demuestra que tiene claro el rol que desempeña en la organización?	22							
			Compromiso	¿El supervisor inmediato le atiende sus solicitudes de forma oportuna?	23							
				¿El ambiente de trabajo donde ud labora es agradable?	24							
			Responsabilidad	¿Ud tiene clara cuales son sus responsabilidades?	25							

Fuente: Elaboración Propia (2014)

ANEXO 2: Confiabilidad del Instrumento

Nro. de Ítem => / Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Totales
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
3	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	16
4	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	22
5	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
6	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
7	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
8	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	17
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
10	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
11	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	18
12	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	18
13	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
14	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23
15	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
Respuestas Correctas (A)	15	15	15	15	12	10	10	5	15	15	12	7	15	9	15	15	15	15	15	15	10	15	12	15	15	
A / Nro. Encuestados (B)	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80	0,67	0,67	0,33	1,00	1,00	0,80	0,47	1,00	0,60	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,80	1,00	1,00	
Proporción de Fracaso (C)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,33	0,33	0,67	0,00	0,00	0,20	0,53	0,00	0,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00	0,20	0,00	0,00	
B x C = (D)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,16	0,22	0,22	0,22	0,00	0,00	0,16	0,25	0,00	0,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,22	0,00	0,16	0,00	0,00	
Sumatoria individual de los ítems (D)	1,9																									
Varianza de Totales	9,46																									
KR-20	**0,84**																									

Donde		
	1	Si
	0	No

Fuente: Elaboración Propia (2014)

ANEXO 3: Cuestionario

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas, y por favor marque con una equis "X"
*Una sola respuesta: sólo tiene 2 opciones (Si / No),
*Recuerde no dejar ninguna pregunta en blanco,
*Conteste cada pregunta sinceramente, reflejando la situación actual.

Objetivo General	Analizar la comunicación interna y su impacto en el desempeño de los trabajadores de Occidental de Servicio Técnico en General Motors Venezolana				
Variable	**Definición**	**Ítem**	**Pregunta**	**Si**	**No**
Comunicación Interna	FEAPS (2012) indica que la comunicación interna "se trata de un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones" (p. 19)	1	¿Considera ud que hay factores negativos que influyen en la comunicación interna donde ud labora?		
		2	Conociendo que la comunicación efectiva tiene que ver con que el receptor y emisor manejen correctamente el mismo mensaje. ¿Ud. Considera que en la comunicación entre el supervisor y supervisado es efectiva?		
		3	Cada vez que hace una intervención, ¿Siente que es escuchado?		
		4	¿Siente ud que se le es permitido hacer retroalimentación acerca de la información que recibe?		
		5	¿Todo el equipo de trabajo está alineado al cumplimiento de las metas de la empresa?		
		6	¿Están claramente definidas los objetivos de la empresa?		
		7	¿Ud conoce las metas organizacionales de la organizacion?		
		8	¿El tiempo de respuesta ante una solicitud es el adecuado?		
		9	¿La comunicación interna es usada como una herramienta que ayuda con las problematicas diarias?		
		10	¿Considera ud que la comunicación interna es una herramienta que inside en el desempeño laboral?		
		11	¿Recibe retroalimentación de su supervisor sobre su desempeño laboral?		
		12	¿Se siente ud. Satisfecho con las respuestas obtenidas de la gerencia ante un planteamiento?		
		13	Sabiendo que la participación activa involucra una acción más allá de dar una idea, sino implementarla y hacer que los demás se motiven a realizarlo. ¿Considera que OST mantiene una participación activa con todos los trabajadores?		
Desempeño Laboral	Flores (2008), menciona que el desempeño laboral "va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general" (p. 35)	14	¿Se siente ud motivado con las labores que realiza?		
		15	¿Cree ud que la motivación influye en el desempeño laboral?		
		16	¿Conoce ud las reglas de GMV exigidas a los trabajadores de OST?		
		17	¿Ud conoce las consecuencias si se inclumple el contrato de OST en GMV?		
		18	¿Conoce ud los objetivos planteados por GMV como empresa requisitora de un servicio?		
		19	¿Ud considera importante reconocer a los trabajadores de mejor desempeño?		
		20	¿Se siente ud reconocido como trabajador de OST en GMV?		
		21	¿Sus funciones de trabajo están bien definidas?		
		22	¿Su supervisor demuestra que tiene claro el rol que desempeña en la organización?		
		23	¿El supervisor inmediato le atiende sus solicitudes de forma oportuna?		
		24	¿El ambiente de trabajo donde ud labora es agradable?		
		25	¿Ud tiene clara cuales son sus responsabilidades?		

¡Gracias por la sinceridad y el tiempo empleado en éste cuestionario!

Fuente: Elaboración Propia (2014)

ANEXO 4: Propuesta de Balanced Score Card

Balanced Score Card

2013

Empresa: _____

Elemento	Métricas	Obj	Acum	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Seguridad	Indice de Ausencia Ocupacional	<7%													
	Mejoras Ergonómicas	4 al año													
	Reporte de condiciones inseguras	2 al mes													
	% Cumplimiento de Entrenamientos de Seguridad	100%													
	% de Caminatas de Seguridad	85%													
	Indice de Comportamiento Seguro	95%													
Calidad	Limpieza de Hornos y Quemador	100%													
	Mantenimiento a las casas de aire de cabinas	100%													
	Limpieza de áreas de recirculación de las cabinas	100%													
	Flujo de Aire de la Cabina	100 FPM +/- 10													
	Control de conteo de particulas en las cabinas	1 / Mes													
	Diferenciales de Presión de Filtros de los Hornos	1 / Mes													
Entrega	Instalación correcta de rejillas	0 Paradas													
	Limpieza general de Lijado de Ecoat	0 Paradas													
	Mantenimiento a conveyor de cabinas	0 Paradas													
	Mantenimiento de patines	0 Paradas													
	Mantenimiento de cadenas	0 Paradas													
	Mantenimiento de herramientas	0 Paradas													
Costos	Consumo de Solvente 969 original	6 tambor / mes													
	Consumo de Grasa	1 tambor trimestral													
	Propuestas de mejora de reducción de costos en actividades	2 al año													
Moral	% de Ausentismo	10%													
	Actividades Sociales, Comunitarias, Integración, Motivación	1 al año													
Ambiente	Hojas de productos químicos	100%													
	% de Caminatas Ambientales	90%													
	Propuestas de mejora de reducción de productos químicos, energía, agua, aire.	2 al año													

Fuente: Elaboración Propia (2014)