

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA PARA
INCREMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES
DE UNA ORGANIZACIÓN.
CASO: PEQUIVEN.**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA PARA
INCREMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES
DE UNA ORGANIZACIÓN.
CASO: PEQUIVEN.**

Autor: Lcdo. Javier Guerra Monserrate

Tutora: Dra. Mariana Córdova

San Diego, Abril de 2017



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA PARA
INCREMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES
DE UNA ORGANIZACIÓN.
CASO: PEQUIVEN.**

Autor: Lcdo. Javier Guerra Monserrate

Tutora: Dra. Mariana Córdova

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

San Diego, Abril de 2017

AUTORIZACIÓN DE LA TUTORA

Quien suscribe, Dra. Mariana Córdova Contreras, titular de la Cédula de Identidad N° 9.347.134, en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado, titulado La comunicación interna como herramienta para incrementar el desempeño laboral en los trabajadores de una organización. Caso Pequiven, adscrito a la Línea de Investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa, presentado por el ciudadano Javier Alfonso Guerra Monserrate, titular de la Cédula de Identidad N° 19.365.572, 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 autorizo la entrega de un (01) ejemplar en físico ante la Coordinación del Programa Gerencia de la Comunicación Organizacional.

San Diego, a los 20 días del mes de Enero de 2017

Dra. Mariana Córdova Contreras

C.I.: 9.347.134



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Fecha: 16 de octubre 2016.

MGCO-CTG-110-10-2016.

ACTA DE APROBACIÓN DE PROYECTO Y DESIGNACIÓN DE TUTORA

Los miembros de la Comisión de Trabajo de Grado del Programa de Maestría Gerencia de la Comunicación Organizacional, en cumplimiento de la atribución establecida en el Artículo 15 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez, en reunión celebrada en fecha 16 de octubre 2016, acordaron: **PRIMERO:** aprobar el proyecto con observaciones que deberán ser corregidas en el Trabajo de Grado, cuyo título es: **LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL. CASO: PEQUIVEN,** adscrito a la línea de investigación: **PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA,** elaborado por el ciudadano, **JAVIER ALFONSO GUERRA MONSERRATE,** titular de la cédula de identidad No. 19.365.572, con la previa aceptación de la tutora propuesta ciudadana **DRA. MARIANA CORDOVA,** titular de la cédula de identidad No. 9.347.134. **SEGUNDO:** Dada la evaluación favorable de las credenciales presentadas ante esta Comisión, solicitar su designación formal como tutora por parte de la Dirección General de Estudios de Postgrado.

En cumplimiento de sus atribuciones reglamentarias, la Dirección General de Estudios de Postgrado designa a la ciudadana **DRA. MARIANA CORDOVA,** titular de la cédula de identidad No. 9.347.134, como tutora del Trabajo de Grado antes identificado.


Dra. Eddy Riera de Montero
Directora General de Estudios de Postgrado

Mis Documentos/UJAP/Coordinación
HGP/RR/r.-


Dr. Edgar León Guerra
Coordinador Comisión de Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
Dirección General de Estudios de Postgrado


Maestría Gerencia de la Comunicación Organizacional

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme el don de la vida.

A mis padres Alberto y Nelly, mis hermanos Oswaldo y Julmari, mis sobrinos Deboro, Anthonella, Daniel y Adrián, pilares fundamentales en mi vida y en cada meta que me propongo.

A mis abuelos, se que desde el cielo ven con orgullo la materialización de mis sueños.

RECONOCIMIENTO

A mis padres, hermanos y familia por siempre apoyarme en cada meta que me propongo. A ellos mi agradecimiento eterno.

A mi tutora, Doctora Mariana Córdova, quien asumió de forma responsable la tutoría de esta investigación y con sus conocimientos en las cátedras Seminario I, II y III, es parte de este logro tan importante.

Al Doctor Ronmel Rangel, quien siendo Coordinador de la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional y docente de la cátedra Diseño y Rediseño de la Cultura Organizacional, siempre tuvo palabras de aliento y grandes consejos a cada uno de los que conformamos la Cohorte XI.

A los profesores que mencionaré a continuación, quienes con sus conocimientos impartidos durante el desarrollo de la Maestría, son parte de este logro:

- Doctor Edgar León Guerra, Coordinador de la Maestría y docente de la cátedra El Entorno de las Organizaciones Historia y Presente.
- Prof. Ana Karina Gutiérrez – Ingles Instrumental.
- Profesoras María Eugenia Páez y Zulay Osio – Gestión de la Comunicación Organizacional.
- Prof. Marcos Chávez – Comunicación Estratégica y Manejo de Crisis.
- Nolberto Goncálves – Herramientas de las Tecnologías de la Información.

- José León – Ética en el Entorno Organizacional.

- María Antonia Larrea – Planificación Estratégica y Gestión del Conocimiento.

A todos mil gracias y que Dios los bendiga.

ÍNDICE

RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación de la Investigación.....	9
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Teóricas.....	17
La Comunicación.....	18
Importancia de la Comunicación.....	19
Flujos de Comunicación.....	20
Comunicación Interpersonal.....	21
Barreras de la Comunicación.....	22
Barreras debido al Emisor.....	22
Barreras debido al Receptor.....	23
Comunicación Interna.....	24

Objetivos de la Comunicación Interna.....	26
Conflicto que Genere la Ausencia de la Comunicación.....	27
Teoría de la Comunicación. Modelo de Comunicación Productiva.....	28
Desempeño Laboral.....	31
Factores que influyen en el desempeño laboral.....	32
Evaluación del desempeño laboral.....	33
Impacto de la Comunicación en el Desempeño Laboral.....	34
Bases Legales.....	35
CAPÍTULO III.....	39
MARCO METODOLÓGICO.....	39
Naturaleza de la Investigación.....	39
Tipo de Investigación.....	40
Diseño de la Investigación.....	40
Población y Muestra.....	41
Instrumento de recolección de la información.....	42
Validez.....	45
Confiabilidad.....	45
CAPÍTULO IV.....	48
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	48
Análisis General.....	73
Interpretación de los resultados.....	74
Cruce de la Matriz FODA y Creación de Estrategias	76
Recomendaciones y Sugerencias.....	78
Conclusiones.....	83

REFERENCIAS CONSULTADAS.....	85
ANEXOS.....	91

LISTA DE CUADROS

CUADRO		Página
1	Operacionalización de las variables.....	43
2	Significado de los valores del coeficiente.....	47
3	Objetivos.....	48
4	Fluidez.....	50
5	Medios utilizados.....	51
6	Actitudes.....	53
7	Apoyo.....	54
8	Comunicación.....	55
9	Efectividad.....	57
10	Motivación.....	58
11	Salario.....	59
12	Ideas.....	61
13	Identidad.....	62
14	Relaciones interpersonales.....	64
15	Decisiones.....	65
16	Capacitación.....	67
17	Incentivos.....	68
18	Logros.....	70

19	Retroalimentación.....	71
20	Cruce de Matriz FODA.....	77
21	Plan Estratégico de Acción.....	81

LISTA DE GRÁFICOS

CUADRO		Página
1	Objetivos.....	49
2	Fluidez.....	50
3	Medios utilizados.....	52
4	Actitudes.....	53
5	Apoyo.....	54
6	Comunicación.....	56
7	Efectividad.....	57
8	Motivación.....	58
9	Salario.....	60
10	Ideas.....	61
11	Identidad.....	63
12	Relaciones interpersonales.....	64
13	Decisiones.....	66
14	Capacitación.....	67
15	Incentivos.....	69
16	Logros.....	70
17	Retroalimentación.....	72



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA PARA
INCREMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES
DE UNA ORGANIZACIÓN.
CASO PEQUIVEN.**

AUTOR: Lcdo. Javier Guerra Monserrate

TUTORA: Dra. Mariana Córdoba

Año: 2017

RESUMEN:

El presente estudio, inscrito en la línea de investigación Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa, se refiere a la Comunicación interna como herramienta para incrementar el desempeño laboral en los trabajadores de una organización. Caso Pequiven. Esta organización presentó fallas estructurales en la transmisión de la información a nivel interno entre las cuales destacan la desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia corporativa de la institución, falta de compromiso y colaboración con la organización, dificultades en la transmisión de la información así como también falta de complejidad en la toma de decisiones y ausencia de canales efectivos para expresar sus necesidades entre otros. Esta investigación tuvo como soporte la teoría del Modelo de Comunicación Productiva de Abraham Nosnik, debido a que la comunicación es considerada como elemento fundamental en las organizaciones. La metodología utilizada en la investigación es de enfoque cuantitativo, del tipo descriptiva basada en un diseño de campo con una población de 220 trabajadores pertenecientes a la organización, tomando una muestra intencional de 35 miembros adscritos a las Gerencias de Asuntos Públicos, Recursos Humanos y Desarrollo Social. La recolección de datos estuvo apoyada en un cuestionario de acuerdo a la escala de Lickert teniendo las opciones Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. De igual manera, para la validez del instrumento se sometió a la valoración de Juicio de Expertos y su confiabilidad fue basada en el coeficiente Alfa de Crombach. En tal sentido, y de acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó con las sugerencias, acciones y correctivos pertinentes a tomar en cuenta para optimizar la comunicación interna e incrementar el desempeño laboral en los trabajadores.

Palabras clave: Comunicación interna, desempeño laboral.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

**INTERNAL COMMUNICATION AS A TOOL TO INCREASE WORK
PERFORMANCE IN THE WORKERS OF AN ORGANIZATION.
SMALL CASE.**

AUTHOR: Lcdo. Javier Guerra Monserrate
TUTOR: Dr. Mariana Córdoba
Year: 2017

ABSTRACT:

The present study, enrolled in the line of research Corporate Strategic Planning and Communication, refers to the internal communication as a tool to increase the work performance in the workers of an organization. Case of Pequiven. This organization presented structural flaws in the transmission of information at the internal level, among which are the disorientation and difficulties of aligning staff with the corporate strategy of the institution, lack of commitment and collaboration with the organization, difficulties in the transmission of information As well as lack of complexity in decision-making and lack of effective channels to express their needs, among others. This research was supported by the Abraham Nosnik Productive Communication Model theory, because communication is considered as a fundamental element in organizations. The methodology used in the research is a quantitative approach, descriptive based on a field design with a population of 220 workers belonging to the organization, taking an intentional sample of 35 members assigned to the Public Affairs, Human Resources and Development Social. The data collection was supported by a questionnaire according to the Lickert scale having the Always, Almost Always, Sometimes, Never Ever and Never options. Similarly, for the validity of the instrument was subjected to the judgment of experts and its reliability was based on the Crombach Alpha coefficient. In this sense, and according to the results obtained, we concluded with the pertinent suggestions, actions and correctives to be taken into account to optimize the internal communication and increase the work performance in the workers.

Key words: Internal communication, job performance.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso fundamental en todo ser vivo. La necesidad de dar a conocer emociones, sentimientos e informaciones hace que el ser humano busque la manera de expresarse y dar a conocer lo que siente. La efectividad del proceso de comunicación depende de la forma como se plantee. En una organización, es importante un buen flujo de comunicación en todas las direcciones, debido a que es importante que la información llegue de la manera correcta y en la forma correcta, sin desviar el propósito con el que fue transmitido un mensaje.

Hoy en día, las organizaciones buscan establecer vínculos con sus trabajadores para que los mismos se sientan identificados con la institución, teniendo sentido de pertenencia, y de esta manera, desempeñen sus actividades de la manera correcta. Una deficiente comunicación trae como consecuencia el incumplimiento de objetivos y metas, bien sea por el desconocimiento de las mismas o por problemas al momento de transmitir un mensaje, siendo responsabilidad no solo de una persona sino, en algunos casos, de todo el departamento.

Según Sáenz (2014):

Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados. (pag.1)

La comprensión de un mensaje no depende solo de un receptor, sino de todos los involucrados en el proceso de comunicación iniciando desde la persona que envía el mensaje y el canal por el cual lo transmita. La complejidad del fenómeno comunicativo requiere de la comprensión del mensaje de la manera correcta para

que el proceso no se desvirtúe y así, cumplir con el fin primordial por el cual fue transmitida la información.

En muchos casos, las fallas internas de comunicación traen como consecuencia el bajo rendimiento laboral en los trabajadores, desmotivación y un desempeño negativo en el cumplimiento de las actividades, lo cual se traduce en pérdidas para las organizaciones.

Por lo antes expuesto, la presente investigación tiene como propósito analizar la comunicación interna como herramienta para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de una organización: Caso Pequiven. La misma estará estructurada de la siguiente forma:

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema que se desarrolla en la organización, el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos y la justificación del objeto de estudio.

En el Capítulo II se muestran los antecedentes a la presente investigación, la fundamentación teórica en la cual se detallan todos los procesos relacionados a la comunicación y al desempeño laboral apoyados en la teoría y las bases legales que sustentan esta investigación.

En el Capítulo III se explica el tipo y diseño de la investigación, su modalidad, la población y muestra, la cual fue tomada intencionalmente en las Gerencias de Asuntos Públicos, Recursos Humanos y Desarrollo Social, el sistema de variables, la técnica e instrumento de recolección de datos, validez, confiabilidad y los aspectos administrativos.

En el Capítulo IV se da a conocer los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos en donde se muestra cada ítem con su respectiva tabla de frecuencia, porcentaje, gráficas y análisis del mismo. De igual

manera se interpretan los resultados y se dan las recomendaciones con respecto a la optimización de la comunicación interna dentro de la organización y de esta manera incrementar el desempeño laboral en los trabajadores de la organización.

Finalmente y de acuerdo a la interpretación de los resultados, se detallan las estrategias a seguir para atenuar los efectos negativos motivado a las deficiencias comunicacionales y de esta manera lograr el equilibrio estructural en la organización y así optimizar cada uno de los procesos informativos internos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En toda organización, uno de los elementos principales para una buena gestión es la comunicación. Según Xifra (2010), el propósito de la comunicación es "establecer y/o mantener relaciones de confianza e interés mutuo entre las organizaciones y sus públicos o, al menos, evitar un clima de desconfianza entre las partes" (pág. 60). En tal sentido, mantener un agradable ambiente basado en una buena comunicación interna y externa determinará el éxito y cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos por las empresas.

Muñiz (2016) define la comunicación interna como aquella dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador, la cual nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Por consiguiente, la comunicación interna es utilizada como elemento para mantener una relación armónica entre los trabajadores de una organización y de esta manera lograr el cumplimiento de las metas, es por eso que las mismas, a través de planes de comunicación dan a conocer los resultados del esfuerzo de cada uno de sus miembros.

La industrialización y el rápido crecimiento de la población hacen necesario que surjan nuevas formas de influir sobre los diferentes públicos. De allí deriva la necesidad de que cada trabajador se sienta identificado con la organización a la que pertenezca y de esta forma, aumente su compromiso, interactividad, motivación y rendimiento en búsqueda de mejores resultados.

A nivel mundial, las organizaciones han adoptado el uso de la comunicación interna como agente encargado para el cumplimiento de sus objetivos. De esta manera, buscan ser bidireccionales, basándose no solo en un flujo de información descendente, es decir, jefe a trabajadores sino también viceversa, buscando reciprocidad de información que permita el intercambio de ideas entre subalternos y superiores.

El buen manejo de la comunicación dentro de una organización, hace mínima la posibilidad de que se generen flujos de información negativa o rumores, disminuyendo además los conflictos internos.

Morales (s.f.) plantea:

Aunque la comunicación ha existido siempre en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones 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 de modernidad. (pág. 1)

Es por eso que hoy en día, la evolución de la comunicación la convierte en un pilar fundamental para el normal desenvolvimiento de los procesos en toda organización, basándose en el flujo correcto de información entre departamentos.

Así como en el mundo, en Venezuela las organizaciones poseen departamentos encargados de la comunicación tanto interna como externa, de esta manera buscan afianzar la imagen institucional, así como también aumentar el rendimiento y desempeño de cada uno de sus trabajadores para manejar una sola línea a la hora de transmitir una información, basándose en la utilización de esquemas coherentes manejados por profesionales en el área.

De igual forma, Santana (2013) afirma que para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, deben hacerlos sentir integrados y en línea con la

filosofía de la organización mediante la circulación clara de mensajes que inculquen los valores, visión, misión, metas y estrategias corporativas.

Por esta razón, es importante que la alta gerencia en las empresas haga saber a sus colaboradores o público interno, los resultados de cada actividad, de esta manera se crea un vínculo entre la organización y sus trabajadores, ya que los mismos se sienten tomados en cuenta al conocer si se cumplieron los objetivos propuestos.

Un trabajador que no se sienta tomado en cuenta en la organización, no rendirá de la misma forma que uno que se sienta identificado con las políticas de la empresa, por esta razón, es importante desarrollar estrategias que incidan en el mejoramiento del desempeño laboral para que de esta manera no se vea perjudicado el buen funcionamiento en la institución.

Romero y Urdaneta (2009) plantean que:

El desempeño laboral está determinado por las habilidades, la motivación y la percepción que tiene el individuo sobre su trabajo y esto se combina para generar un rendimiento específico, a su vez esto genera recompensas, que en el caso de ser juzgadas como equitativas por el empleado originaran la satisfacción y el buen desempeño. Esto influirá de nuevo en la motivación del individuo, por lo cual el desempeño se entiende como un proceso circular.
(Pág. 65)

Según lo planteado, es necesario que cada organización tenga en cuenta que el buen trato hacia un trabajador y una buena comunicación interna puede influir en su desempeño en el área laboral, tomando en cuenta además que los resultados de sus acciones se reflejaran en sus aptitudes y actitudes.

Por consiguiente, se tomó como estudio la empresa Petroquímica de Venezuela, S.A. mejor conocida como Pequiven, que es la Corporación del Estado venezolano encargada de producir y comercializar productos petroquímicos fundamentales con prioridad hacia el mercado nacional y con capacidad de exportación.

Asimismo y entre sus responsabilidades, la compañía propicia la creación de empresas mixtas y de producción social (EPS), estimula el desarrollo agrícola e industrial de las cadenas productivas y promueve el equilibrio social con alta sensibilidad comunitaria y ecológica, ofreciendo a los mercados, nacional e internacional, más de 40 productos petroquímicos.

Actualmente, su sede administrativa está ubicada en la ciudad de Valencia estado Carabobo en la Zona Industrial Municipal Sur. Dicho organismo fue el objeto de estudio de esta investigación, específicamente en las Gerencias de Asuntos Públicos, Recursos Humanos y Desarrollo Social, departamentos en los cuales se realizó la recolección de datos, debido a que los mismos son los que más información reportan dentro de la organización.

A través de la aplicación de un diagnóstico previo por el investigador y de acuerdo a los resultados obtenidos por el mismo, se determinó que en esta organización existen fallas estructurales en la transmisión de la información a nivel interno entre las cuales destacan la desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia corporativa de la institución, falta de compromiso y colaboración con la organización, dificultades en la transmisión de la información así como también falta de complejidad en la toma de decisiones y ausencia de canales efectivos para expresar sus necesidades.

De igual manera deficiente retroalimentación y reciprocidad de información entre trabajadores y gerencia, bajo desempeño laboral entre sus miembros, descontento laboral, entre otros, lo cual trae como consecuencia el desconocimiento de los resultados obtenidos a través de la gestión de cada uno de los que allí laboran.

Por consiguiente, la ausencia de canales efectivos de información descendente crea desconcierto y desinformación entre los trabajadores, afectando directamente la productividad individual y grupal. Adicionalmente, al no manejar una buena gestión interna de comunicación se genera la difusión de rumores, el deterioro del clima organizacional y finalmente la desmotivación, lo cual traerá como consecuencia la

disminución del esfuerzo y desempeño de cada trabajador por cumplir con los objetivos de la organización.

Es por ello que, buscando una posible solución a la temática planteada surgen las siguientes interrogantes:

- Ø ¿Qué papel juega la comunicación interna utilizada por la empresa como herramienta para incrementar el desempeño laboral en los trabajadores de Pequiven?
- Ø ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la comunicación interna utilizada por la empresa en el desempeño laboral de los trabajadores?
- Ø ¿Cómo se podría optimizar la comunicación interna en Pequiven para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Ø Analizar la Comunicación Interna como Herramienta para Incrementar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de una Organización: Caso Pequiven

Objetivos Específicos

- Ø Realizar un diagnóstico de la comunicación interna utilizada por la empresa hacia los trabajadores de la organización para incrementar el desempeño laboral.
- Ø Establecer las debilidades y fortalezas de la comunicación interna utilizada por la empresa hacia los trabajadores en la organización para mejorar el desempeño laboral.

- Ø Sugerir acciones para optimizar la comunicación interna utilizada por la empresa y el desempeño laboral en los trabajadores de la organización.

Justificación de la Investigación

El buen funcionamiento de una organización depende de la fluidez comunicacional entre todos los involucrados, siendo esta un aliado primordial a la hora de determinar los objetivos estratégicos planteados.

Muñiz (2016) señala que para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, el mismo ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos.

En tal sentido, si no se mantiene una buena comunicación interna, la cual involucre a todos los actores que hacen vida en una organización, difícilmente se podrá establecer ese vital vínculo con el público externo o clientes. De igual forma, y gracias a la comunicación interna, se reduce la posibilidad del surgimiento del rumor, enemigo número uno de las organizaciones.

Al no existir una buena comunicación descendente entre gerencia y trabajadores en Pequiven, se evidencian fallas que perjudican el desempeño laboral de los mismos, trayendo como consecuencia una baja productividad y falta de iniciativas propias de los trabajadores que los benefician no solo a ellos, sino además, a la organización.

Es por eso que la presente investigación pretende analizar la importancia de la comunicación interna en la empresa Pequiven S.A, como herramienta para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores y de esta manera aportar

soluciones que optimicen los procesos comunicacionales internos entre gerencia y subordinados para hacerlos sentir identificados con la empresa, aumentando su nivel de compromiso y desempeño con la institución.

Para la Universidad y la Maestría, servirá de complemento para conocer el alcance de las cátedras dictadas durante todo el ciclo escolar, además de fortalecer los procesos internos de la institución y la línea de investigación Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa.

Finalmente podrá ser usada como referencia por los estudiantes de la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional al momento de elaborar sus trabajos de grado, sirviendo como antecedente de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Sabino (2014) el marco teórico tiene como propósito:

Dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Es decir, se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos referentes al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en nuestra tarea. (pág. 73).

En tal sentido, el mismo estará dividido en cuatro fases: Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas, Bases Legales y Definición de términos Básicos.

Antecedentes de la Investigación

Tamayo y Tamayo (2004) explica que “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación” (pag.146).

Toda investigación previa al presente trabajo y que esté relacionada con la temática planteada servirán como base teórica para establecer los antecedentes de la investigación.

GONZALEZ (2014) Realizó un Trabajo de Grado denominado “*Comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo*” para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, dictado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

El trabajo estuvo orientado a analizar la comunicación efectiva como factor determinante en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo.

El mismo se orientó a proponer estrategias de comunicación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo y de esta manera mejorar en la prestación del servicio de los funcionarios.

Esta investigación corresponde a un diseño de campo. La población y muestra seleccionada es el personal de la dirección, el cual cuenta con veinte (20) funcionarios. Para consolidar los objetivos planteados en la investigación se empleó un cuestionario como instrumento de recolección de datos.

Se concluyó que dentro de la institución existe un clima organizacional con problemas de comunicación, lo que conlleva en ocasiones a inconformidad entre los funcionarios, por lo que se recomienda una mayor comunicación para lograr la eficiencia dentro de la institución.

El aporte de esta investigación al presente trabajo es fundamentar el tercer objetivo específico de la investigación en la cual a través del estudio se sugerirán acciones a tomar para optimizar la comunicación interna en la organización. De igual manera sirve como referencia para destacar los diferentes propósitos de la misma entre los cuales destacan el establecimiento de relaciones fluidas entre empleados y empleadores por medio de canales adecuados para la transmisión de la información, facilitar el intercambio de información entre todos los niveles jerárquicos de la organización, dinamizar la labor y desempeño de sus miembros entre otros.

PORTILLA (2014) desarrolló un trabajo de investigación llamado *“Plan Estratégico de Comunicación Interna para una institución descentralizada del*

Gobierno”, para optar al título de Magíster en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional de la Universidad Rafael Landívar en Guatemala de La Asunción.

El estudio se realizó en una Institución Descentralizada del Gobierno y que por su naturaleza, internamente se maneja bajo una estructura estrictamente jerarquizada y con procesos explícitos y regularizados; su cultura puede definirse como conservadora y con baja disposición al cambio.

La ejecución de proyectos y el desarrollo del trabajo diario se llevaron a cabo apegado a estándares planificados y son monitoreados permanentemente. Constantemente se refuerza la importancia del manejo confidencial de la información. Derivado de lo anterior, la comunicación interna se ve afectada constantemente y repercute en las comunicaciones interdepartamentales y en la relación jefe-subalternos.

Como primer paso se realizó un análisis FODA para conocer la situación actual de la institución; asimismo, se analizaron los resultados obtenidos de una encuesta realizada sobre comunicación interna donde participó el 85% de la población. Posteriormente a este análisis, se realizaron grupos focales con los colaboradores y entrevistas con los Directores de Departamento, para conocer sus percepciones sobre los resultados de la encuesta y realizar cruce de información.

Como producto de este análisis, se determinó y formuló La Estrategia de Comunicación Interna enfocada en: 1) Diseñar políticas de comunicación interna, 2) Optimizar el uso de los medios de comunicación, 3) Fortalecer la confianza de los colaboradores de la institución para que estimule una adecuada fluidez comunicacional y 4) Fortalecer la relación interdepartamental para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.

Esta investigación sirve como referencia por el aporte de la misma a la organización, tomando en consideración que un caso similar se vive en Pequiven

debido a las fallas comunicacionales entre Gerencia y subalternos y en consecuencia las fallas estructurales al momento de dar a conocer una información.

CABRERA (2013) realizó una investigación denominada *“Propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del estado venezolano: Caso. Petroquímica de Venezuela, S.A.”* para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, dictado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

La metodología utilizada se enmarco bajo la perspectiva del método cuantitativo, caracterizada por un diseño decampo y documental, El área de estudio se centro en las Gerencias Corporativas de Finanzas y de Proyectos de Petroquímica de Venezuela S.A, tomando como muestra 20 empleados, 10 empleados de la Gerencia Corporativa de Finanzas y 10 empleados de la Gerencia Corporativa de Proyectos; muestra tomada intencionalmente con el fin de contrastar la realidad observada desde ambos puntos de vista.

Los instrumentos de recolección de información estuvieron constituidos por un cuestionario, aplicado a los gerentes, supervisores y colaboradores, así como la técnica del fichaje para la recolección de la información documental, resultados que permitieron el desarrollo de los objetivos propuestos.

Se concluyo que el flujo interno y externo de comunicación interfiere en los procesos de la empresa, identificando así tres nudos críticos, 1) en el área de recursos humanos, 2)en los procesos y 3) en el cliente, que sirvieron de basamentos para el desarrollo de la propuesta, considerándose como punto de mejoras en el estudio. Se recomienda aplicar el modelo estratégico de comunicación efectiva propuesto, en base a lineamientos estratégicos dirigida a mejorar el flujo de información interno y externo, orientado al recurso humano, los

procesos y los clientes. Estrategias que ayudaran a una mejor gestión organizacional.

Finalmente se puede deducir el aporte del presente estudio a la investigación, debido a que a través de los instrumentos aplicados a los trabajadores se pudo determinar que la falta de una buena comunicación interna influye en el desempeño de los trabajadores en los procesos de la organización y de esta manera con el público externo.

BUSTAMANTE (2012) presentó un proyecto denominado *“El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia”*, el cual fue realizado por el autor como trabajo final en el Máster Oficial en Gestión de la Comunicación en Instituciones Públicas y Estudios de Opinión de la Universidad Rey Juan Carlos en España.

Esta investigación explora la relación entre la comunicación interna (clima de comunicación) y los componentes de motivación y satisfacción laboral de sus empleados, como indicadores de la apuesta que hace el proceso con sus públicos internos por potenciar desde dentro el trabajo con las familias beneficiarias.

Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal con una muestra integrada por 66 empleados de los 91 contratados durante el primer semestre de 2010. Se utilizó un cuestionario diseñado por el investigador. Los resultados permiten anotar que la relación de la comunicación con la motivación y satisfacción laboral es implícita, pues no tiende a discriminarse o sesgarse cada término, sino que se hace referencia a los tres de manera integrada.

Se destacan además los siguientes elementos: el papel de los líderes; la comunicación cara a cara; la integración; el estímulo y la formación; la identificación; y las repercusiones de la comunicación interna, la motivación y la satisfacción laboral en el trabajo externo.

Es importante destacar que la presente investigación sirve de antecedente, debido al enfoque del autor a los diversos factores que alteran el buen funcionamiento de la comunicación interna y de igual forma, a través de la aplicación de una encuesta, las diferentes posiciones asumidas por el público interno y externo de la organización en cuanto a la transmisión de la comunicación.

ROJAS (2011) realizó una investigación denominada “*La Comunicación Interna: Una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones*”, perteneciente al Departamento de Videoconferencia de la Universidad Estatal a Distancia en Costa Rica, el cual fue publicado en la Revista Nacional de Administración.

La investigación, como objetivo general, buscaba diagnosticar y formular recomendaciones sobre el estado situacional de los procesos de comunicación interna ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos de Amanco Costa Rica.

Dentro de sus objetivos específicos se mencionan: identificar, mapear y diagramar todos los macroprocesos, procesos y actividades de comunicación interna efectuados para conocerlo que ocurre en cada etapa del proceso y los flujos y contra flujos de información. Así como, evaluar la estructura formal e informal de los procesos, dinámicas y canales de comunicación interna, a través de metodologías cualitativas y cuantitativas.

Es por ello, que esta investigación se dividió en un estudio exploratorio, el cual se fundamentó en una revisión de fuentes primarias como por ejemplo: libros, revistas, manuales, entrevistas especializadas y fuentes secundarias como artículos en la web, informes, reportes laborales y documentos que fueran de ayuda complementaria.

Asimismo, durante este estudio se efectuaron entrevistas a profundidad de una forma estructurada, con una guía de preguntas para mantener un orden, captar la mayor cantidad de información y reducir el sesgo.

Estas guías fueron divididas en dos de acuerdo con la segmentación de los públicos entrevistados que se hizo, las necesidades y las características de cada uno. Se entrevistó a 11 personas con cargos de autoridad como los mandos medios y gerentes y 12 personas que pertenecían al segmento de los administrativos y operarios.

Por otra parte, se aplicaron otras entrevistas estructuradas para mapear y diagramar todos los procesos de comunicación interna efectuados por el departamento de recursos humanos de esta empresa. Las entrevistas a profundidad y las entrevistas de los mapeos y diagramas fueron insumos indispensables para elaborar el instrumento de las encuestas, así como para planear el proceso de recolección de la información.

Esta investigación sirve como referencia al presente trabajo debido a que sus variables, en este caso comunicación interna y productividad, son similares en su objeto de estudio, en tal sentido poseen la misma metodología y reforzará los objetivos específicos de la investigación.

Bases Teóricas

Según Arias (2012), las bases teóricas comprenden el conjunto de proposiciones que constituyen un punto de vista el cual va dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado, por ello se pueden dividir las bases teóricas en función de los tópicos que integran la temática tratada a las variables que serán analizadas.

De igual forma, Tamayo y Tamayo (2004) explica que “cuando el investigador selecciona los elementos que a su inicio son representativos, esto influye en que lo

que se quiere estudiar, exige un conocimiento previo para sustentar lo que se investiga” (pág.95).

En tal sentido, ambos autores coinciden que las bases teóricas derivan de la necesidad de desarrollar las variables planteadas por el investigador y de esta manera, tener el sustento necesario para conocer acerca de la investigación.

La Comunicación

En una organización donde sus integrantes no comparten información, no existiera una comunicación efectiva, las noticias lleguen de forma informal sin retroalimentación y en donde la misma sea rudimentaria, omitiendo los canales regulares del proceso comunicacional, llegaría inevitablemente al fracaso, al ser este el pilar fundamental de toda institución.

Según Robbins (2014) “La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio” (pág. 352).

Asimismo Andrade (2005); explica que para llevar a cabo una comunicación exitosa no solo en las organizaciones sino también en la vida cotidiana, existe un proceso en el cual intervienen diversos factores los cuales son claves para que la misma sea efectiva.

El **emisor** o hablante, quien es el sujeto encargado de iniciar el proceso de comunicación elaborando su idea y proyectándola de acuerdo al propósito que desee, el **receptor** u oyente es quien recibe el mensaje, lo interpreta y decodifica, convirtiéndolo en información significativa. El **mensaje** son las diferentes ideas o informaciones que se transmiten mediante códigos, signos o imágenes las cuales interpretará el receptor.

De igual forma en este proceso se encuentra el **canal**, el cual es el medio utilizado por el emisor para transmitir la información, entre los cuales se encuentra el teléfono, cartas, memorándum, mediante la palabra oral o escrita entre otros. El **ruido** son aquellos factores no planificados que pueden interrumpir y afectar la correcta transmisión e interpretación del mensaje.

Finalmente interviene la **retroalimentación** el cual es aquel proceso inverso que refleja la reacción del receptor respecto al mensaje recibido y plantea la respuesta del mismo sobre su entendimiento del mensaje, convirtiéndose de esta forma en el emisor de un nuevo mensaje.

Al respecto, hoy en día se hace énfasis en la interpretación del mensaje por parte del receptor, debido a que una respuesta efectiva por parte del mismo no garantiza la comprensión del mensaje, en tal sentido, en la presente investigación se busca profundizar no solamente la realización del proceso de comunicación en Pequiven sino también la interpretación del mensaje, debido a que la comunicación es un proceso vital para que las organizaciones continúen su proceso de desarrollo y crecimiento.

Importancia de la Comunicación

Todo ser vivo tiene la necesidad de interactuar con su entorno. Si bien es cierto que no toda comunicación se expresa mediante palabras, a través de un gesto, mirada y hasta la forma de vestir de un individuo puede comunicar algo. Toda relación humana se logra a través de la comunicación. El desenvolvimiento de una persona en un entorno determinado se puede deducir por su forma de hablar, vestir y expresarse. Del mismo modo se pueden entender las emociones debido a su forma de comunicarse.

En una organización, la comunicación es uno de los pilares fundamentales para su desarrollo ya que a través de la misma se logra la consecución de metas y resultados

positivos, aumenta la productividad, motivación, desempeño laboral y de esta manera, relaciona sus necesidades e intereses con las de sus trabajadores.

Flujos de Comunicación

En una organización, es importante que la comunicación se maneje en diversas direcciones, partiendo desde la jerarquía más alta como la gerencia hacia sus trabajadores, así como también entre los diferentes departamentos. Anteriormente existía un solo flujo de información entre gerencia hacia trabajadores pero es importante contar con la opinión de los mismos para llevar a cabo una excelente comunicación interna y externa. Según Robbins (2010) los flujos, también conocidos como dirección de la comunicación están divididos de la siguiente forma:

- **Comunicación Descendente:** Este tipo de comunicación es unidireccional e imperativa, es decir, se da desde la gerencia hacia los trabajadores o subalternos. Es utilizada por líderes o gerentes de grupo para dar a conocer los objetivos a alcanzar. Este tipo de decisiones deben repetirse varias veces y mostrarse por diferentes medios para ser eficaces.

Al ser de naturaleza unidireccional, rara vez los gerentes o líderes de área solicitan a sus subalternos expresar sus opiniones.

- **Comunicación Ascendente:** Se da entre los trabajadores hacia la gerencia o niveles más altos de la organización. Es utilizada para brindar retroalimentación a los jefes, debido a que se les informa sobre el progreso en la consecución de las metas o problemas que se presenten. Permite a los gerentes conocer las opiniones, dudas, ideas o sugerencias de sus subalternos.

- **Comunicación Horizontal:** Se da entre miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel o rango, entre trabajadores o gerentes de una misma área o cualquier

personal equivalente horizontalmente. Este tipo de comunicación sirve para coordinar actividades entre departamentos, resolución de conflictos y toma de decisiones.

- **Comunicación Oblicua:** Se presenta cuando los involucrados en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes dentro de la organización. Puede ser tratado entre el gerente de un área y el asistente de otro departamento y tiene como finalidad incrementar la velocidad del flujo comunicacional para el cumplimiento de los objetivos.

Por lo antes expuesto, es importante destacar que en Pequiven, una de las mayores fallas detectadas al momento de aplicar el pre diagnóstico, fue que a muchos de los involucrados dentro de la organización no recibían el mensaje completo o la información de manera precisa, ocasionando respuestas tardías y en algunos casos vacíos de información al no obtener una respuesta oportuna.

Comunicación Interpersonal

Es un proceso bidireccional en el cual se intercambia información, sentimientos o emociones entre dos o más personas, compartiendo su percepción de la realidad con la finalidad de influir en el estado de las cosas. Según Robbins (2010), la misma se puede expresar de tres maneras diferentes:

1-) Comunicación Oral: Es el principal medio para la transmisión de mensajes. Entre sus ventajas están la rapidez en que puede llegar el mensaje y la retroalimentación que el mismo produce. Su mayor desventaja es que al pasar un mismo mensaje entre varias personas, mayor será la capacidad de distorsión al final.

2-) Comunicación Escrita: Esta compuesta por memorandos, cartas, oficios, fax, correos electrónicos, mensajería instantánea, boletines organizacionales, carteleras entre otros. Su mayor ventaja es que este tipo de comunicación es tangible y

registrable por lo tanto puede ser chequeada en cualquier momento, siendo esta una característica importante para las comunicaciones complejas.

Su desventaja se basa en el tiempo de respuesta, no siendo tan efectivo rápido como la comunicación oral debido a la redacción del mensaje de forma escrita, sin embargo puede ser enviado de forma digital (correo) o impresa.

3-) Comunicación No Verbal: Este tipo de comunicación en algunos casos no incluye palabras, se basa en los movimientos corporales, las expresiones faciales, la distancia física entre el emisor y el receptor y algunas veces el énfasis que se le da a algunas palabras.

Barreras de la Comunicación

Para Bartolli (2005) “Las barreras son obstáculos en el proceso que pueden anular la comunicación, filtrar o excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto, lo cual afecta la nitidez del mensaje” (pág. 125).

En todo proceso de comunicación siempre existirán barreras que limitaran el buen entendimiento del mensaje. No siempre lo que quiere transmitir el emisor es lo que recibe el receptor, de igual forma las barreras pueden estar presentes en el mensaje, código, canal y retroalimentación del proceso de comunicación.

Barreras debidas al emisor

Hofstadt (2005) las define como:

Aquellas que tienen que ver con el sujeto que en un momento dado hace el papel de emisor, tanto si este va a mantenerse durante gran parte del proceso de comunicación, como sería el caso de una disertación, o bien solo durante breves instantes para,

después, pasar a convertirse en receptor, y así sucesivamente, como ocurre durante una conversación. (pág. 59)

Este tipo de barreras puede agruparse en dos bloques:

1-) Relacionadas al Código a utilizar en el proceso de comunicación: En este caso destaca la ausencia de un código común entre el emisor y el receptor, bien sea por desconocimiento o simplemente por el mal uso. Es importante que exista un código compartido para que el proceso de comunicación fluya con normalidad.

De igual manera hay que considerar la ambigüedad del lenguaje, tomando en cuenta que debe existir un hilo conductor del discurso y no una comunicación incoherente, utilizándolo de manera adecuada en la construcción de mensajes.

Por último la utilización de la redundancia, la cual es necesaria para que un mensaje sea más fácilmente comprendido, evitando el exceso de la misma para que no se vuelva un error.

2-) Relacionadas a la Habilidad de la Persona: Son aquellas donde hay ausencia de habilidades de comunicación como adivinar el pensamiento, suponer que el receptor ya conoce cosas, no escuchar ni preguntar. De igual forma los filtros o actitudes, prejuicios, creencias y valores relacionados con la persona lo que conlleva a juzgarlas y por último las actitudes negativas hacia cualquiera de los elementos de la comunicación (receptor, contexto, tema) que provocan reacciones emocionales que contaminan el tema.

Barreras debidas al receptor

Hofstadt (2005) explica que “tienen que ver con el sujeto que en un momento dado hace el papel de receptor, de forma independiente de si este papel es continuo o se intercambia con el del emisor” (pág. 61). En tal sentido, se dividen en dos problemas:

1-) Relacionadas con la Habilidad Personal: Al igual que en la barreras debidas al emisor, se encuentra la falta concreta de comunicación. Sin embargo, las mismas se basan en situaciones tales como no prestar atención, prejuizar el mensaje o interpretarlo incorrectamente, todas relacionadas con la falta de escucha adecuada.

Por otra parte, las barreras resultantes de la defensa psicológica del individuo por considerarse atacado, presionado o amenazado por la situación de comunicación.

2-) Falta de Feedback o Retroalimentación: La misma se basa en no plantear preguntas de aclaración por diversos motivos, sin dar a conocer una respuesta ante el emisor y de esta forma mostrar una escucha idónea.

Ahora bien, entendiéndose que organizacionalmente las barreras son consideradas una de las problemáticas más importantes a resolver desde el punto de vista comunicacional, las organizaciones han optado por la elaboración de estrategias y herramientas gerenciales con la finalidad de mejorar esos vacios de información que limitan el normal desenvolvimiento de la comunicación dentro de las empresas.

En consecuencia, se hace especial énfasis en este punto debido a que en el pre diagnóstico realizado por el investigador a la organización, se pudo constatar que las barreras comunicacionales son una de las preocupaciones más importantes en los trabajadores debido a que los mismos consideran que influyen dentro de la comunicación interna.

Comunicación Interna

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

De igual forma Muñiz (2016) señala que la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta

a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Por lo antes expuesto, el precitado autor destaca que muchas empresas han tomado conciencia de la importancia que representa tener un capital humano integrado y comprometido con la misión y filosofía organizacional. El objetivo de la comunicación interna es generar un alto grado de lealtad y compromiso en el empleado que permita una autentica integración corporativa para establecer una ventaja competitiva ante los nuevos retos.

En este mismo orden de ideas, es importante destacar que la comunicación del empleado con sus superiores influirá directamente en su rendimiento, ya que si existe una colaboración será más fácil la implementación de estrategias y por consiguiente el logro de los objetivos, debido a que las instrucciones serán recibidas con mejor disposición creando un compromiso por parte de los empleados.

En tal sentido, es importante proporcionar la información necesaria a los colaboradores de la organización para que de este modo aumente el sentido de pertenencia con la misma y a través del reforzamiento constante de la cultura organizacional, les permita conocer lo que sucede en la organización y su desempeño sea óptimo.

Con referencia a lo anterior, es imprescindible el uso correcto de la comunicación dentro de una organización ya que según Morgado (2005):

Permite construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad, romper departamentos estancados respecto de actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí; informar individualmente a los empleados, hacer públicos los logros conseguidos por la empresa, permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general cualquiera sea su posición en la estructura organizacional, y promover una comunicación a todas las escalas. (pág. 7).

Por su parte, el Gerente es pieza fundamental en la cadena comunicativa en la organización debido a que el mismo es el encargado de comunicarse con todos sus subalternos. Si no es un buen comunicador, posiblemente las reacciones que genere por parte del personal no podrían ser las indicadas para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Objetivos de la Comunicación Interna “Modelo de las 5 íes”

Andrade (2005) explica que “como todas las áreas de la organización, la de comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados; de otra forma, ni se entendería ni, mucho menos, se justificaría su existencia” (pág. 23).

La responsabilidad de la función de la comunicación respecto a cada una de las 5 íes se detalla a continuación:

1- La investigación: La cual se encarga del diagnóstico de la situación en materia de comunicación en la organización para evaluar al final, los resultados obtenidos con los esfuerzos de mejora.

Principalmente busca conocer la problemática existente en la comunicación interna de las organizaciones, definir las necesidades de información de la empresa hacia su personal, evaluar la efectividad de los medios utilizados por la organización para transmitir la información y evaluar los resultados obtenidos tras la aplicación de las mejoras.

2- La identificación: Busca crear el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización. Se lleva a cabo difundiendo la cultura organizacional (misión, visión, valores) para orientar sus conductas, acciones y decisiones, reforzando además el vínculo entre los mismos y la institución.

De igual forma, a través de la creación de logos, símbolos, frases, colores o sonidos que puedan ser relacionados por los trabajadores con la institución.

3- La Información: Propiciar que las personas que integran la organización reciban la información necesaria para poder desempeñarse con éxito en las diferentes actividades. Son muchos los aspectos que el colaborador interno necesita saber para sentirse comprometido y parte de la organización.

Es importante que los encargados de la comunicación interna verifiquen constantemente la congruencia de los mensajes que se transmiten a diario y así crear una percepción favorable entre los colaboradores, ya que de lo contrario pueden perder la credibilidad dentro de la organización.

4- La integración: La cual es necesaria entre la organización y sus colaboradores para mantener un agradable clima laboral.

5- La imagen: Es importante proyectar una imagen consistente y favorable de la empresa y sus productos entre el público interno que sea congruente con lo mostrado al público exterior.

Conflictos que genera la ausencia de la Comunicación Interna

A través de una excelente gestión formal de comunicación, las organizaciones comparten con su público interno toda la información relacionada a cultura organizacional, misión, visión, valores entre otros. La comunicación interna contribuye en gran parte a la alineación de los objetivos, metas y estrategias por parte de los trabajadores, buscando la manera de un mejor desempeño y compromiso por parte de los mismos en el cumplimiento de tareas.

Algunos de los conflictos más comunes en las organizaciones con deficiente o en ausencia del manejo de la comunicación interna son los siguientes:

- Desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia corporativa, ya que si no hay un único discurso las líneas estratégicas dejan de estar claras motivo por el cual, es preciso estimular conversaciones e informaciones

saludables manejadas bajo una misma línea, dialogo entre colaboradores y comunicación efectiva entre gerencia y subalternos.

- Falta de colaboración y compromiso, debido a que muchas empresas invierten en desarrollar su misión, visión, valores y objetivos organizacionales pero al no transmitirlos de la manera correcta al su personal y al no hacerlos sentir parte de la institución, su desempeño y compromiso será muy pobre al no sentirse integrados.

- Circulación de rumores, debido a que si los flujos de información (ascendentes, descendentes, horizontales o transversales) no corren en canales formales y velocidad adecuada, se da la profusión de rumores que afectan el desempeño y confianza de los trabajadores.

- Complejidad en la toma de decisiones, es decir, si los trabajadores no están alineados a la estrategia corporativa y no se toman en cuenta sus opiniones sino que por el contrario, se dan decisiones sin consulta de los mismos, derivan en la desconfianza y bajo desempeño al no sentirse parte de la organización.

Teoría de la Comunicación

Modelo de Comunicación Productiva

Propuesto por Abraham Nosnik, este modelo será tomado como basamento para la presente investigación debido a que la comunicación es considerada como una herramienta primordial en las organizaciones y que la misma de acuerdo a su aplicación, puede ser transmitida de diferentes formas (descendente, ascendente, horizontal, oblicua), siempre buscando la manera de que llegue de forma correcta sin alterar su verdadera función.

Según Nosnik (2003), la Comunicación Productiva es, pues, el estudio de cómo individuos y colectivos se unen gracias a la información y al diálogo (información más retroalimentación) para inventarse y conquistar sus propias utopías.

En tal sentido, el autor plantea que la fuente o emisor tienen acceso a más y mejor comunicación que los demás, analizando el estudio de los sistemas de comunicación en las organizaciones y haciendo énfasis en la estructura y función de la misma.

De igual forma plantea que en la medida que se explica la comunicación organizacional como un sistema, la misma puede ser analizada, mejorada y transformada para que su aporte sea más productivo al individuo, a la organización, la sociedad y la cultura.

Al ser las organizaciones un todo integrado, juntando cada una de sus partes, es decir, las opiniones de cada uno de los trabajadores para llegar a ser una unidad funcional, es necesaria la retroalimentación o feedback, para demostrar el desarrollo de la institución a nivel interno y externo.

La comunicación al ser catalogada como sistema en este modelo, es necesario dinamizar los procesos y flujos de transmisión de información dentro de las organizaciones, promoviendo la participación de los involucrados y la integración, tomando en cuenta además el reconocimiento a las capacidades individuales y grupales. Nosnik considera además tres niveles de abstracción:

La propuesta de Nosnik para este modelo está basado en tres niveles de abstracción definidos de la siguiente forma:

- Primer nivel de abstracción, la organización como un sistema; en el cual explica que un sistema tiene dos aspectos fundamentales, la estructura la cual posee un número finito de partes y por un número potencialmente infinito de relaciones entre estas y la funcionalidad la cual se refiere a la orientación general de la organización hacia cierto tipo de actividades determinada por dos factores; el giro y la misión.

El giro en una organización se refiere al tipo de producto o servicio que se ofrece a sus clientes y la misión la cual se basa en las metas que la organización se propone alcanzar la cual, no puede evaluarse de manera total.

- Segundo nivel de abstracción, los aspectos estructurales y funcionales de una organización; la estructura se define por sus partes y las relaciones entre estas dividiéndose en dos tipos, las personas y los elementos impersonales. En tal sentido, las personas pueden observarse desde dos perspectivas como lo son su personalidad y su función organizacional.

La personalidad se define como las características que los identifican como seres únicos diferenciables de otros y su función como su conducta debido a la posición ocupada dentro de la organización.

Los elementos impersonales son todos aquellos medios para transmitir y recibir información dentro de la organización.

- Tercer nivel de abstracción, características de un sistema de comunicación en la organización; basándose en las cuatro funciones que tipifican la explicación del funcionamiento del lenguaje (la función expresiva o sintomática, la función estimuladora o de señal, la función descriptiva, y la función argumentadora) Nosnik desarrolla tres funciones de los sistemas de comunicación en la organización:

La función descriptiva de un sistema de comunicación organizacional persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

La función evaluadora de un sistema de comunicación organizacional explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos organizacionales dan cuenta de lo que les sucede y la manera en que lo hacen. Es decir, la ponderación o evaluación de la descripción de cada ámbito organizacional.

La función de desarrollo efecto a un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado.

Esta teoría se asemeja al objeto de estudio de la presente investigación debido a que detalla la relación de la comunicación como sistema con la organización, describiendo las diferentes formas de transmisión de la información y la cualidad que deben tener los miembros de la misma con respecto a los nuevos cambios, explicando además las actitudes mostradas por los trabajadores.

Desempeño Laboral

Para Quero, Mendoza y Torres (2014) “el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas de manera muy significativa, repercutiendo en el éxito de las metas y los objetivos planeados por la empresa” (pág. 32).

De igual manera Palaci (2005), plantea que:

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (pág. 155).

Asimismo Robbins (2014) destaca que uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Con esa finalidad, los precitados autores coinciden que el desempeño laboral es la puesta en práctica de las funciones de los miembros de una organización, quienes a través de la eficacia de sus acciones, podrán alcanzar los objetivos y metas definidos por la institución, siendo esta una de las variables de la presente investigación la cual en relación con la comunicación interna definen el correcto desenvolvimiento de las actividades en una organización.

Factores que influyen en el Desempeño Laboral

Toda organización que preste servicios, debe tomar en cuenta ciertos factores que inciden directa e indirectamente en el desempeño laboral y profesional de su público interno, lo cual traerá como consecuencia bajo rendimiento en el cumplimiento de metas. Algunos de esos factores se describen a continuación:

- Satisfacción del trabajo: Es aquel conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, demostrándolos en determinadas actitudes y acciones. Todo esto depende además de su contexto laboral y clima organizacional como por ejemplo su equipo de trabajo, la estructura organizativa entre otros.

- Motivación: Es importante motivar al personal interno de una organización. La motivación por el logro de los objetivos y la motivación económica es parte fundamental para alcanzar las metas. Un trabajador al que se le reconozca económicamente a través del sueldo sentirá que vale la pena esforzarse cada día por ser mejor.

- Autoestima: Muy similar a la motivación, la autoestima juega un papel importante en la actitud de los trabajadores. Viene relacionado a la necesidad de tener un lugar dentro de la organización y de ser reconocido dentro de un equipo de trabajo, además de ser importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas de mostrar sus habilidades.

Es fundamental además para superar trastornos en la parte laboral, ya que si un trabajador goza de alta autoestima podrá fácilmente desarrollar sus actividades con entusiasmo.

- Reconocimiento del trabajo: Los empleados de una organización suelen quejarse de que cuando hacen un trabajo, especialmente bien, su jefe no lo reconoce. Este tipo de situaciones puede desmotivar hasta al mejor trabajador. En tal sentido, es

importante reconocer los logros de los trabajadores para mantener el buen desempeño de los mismos en sus actividades.

- Participación del empleado: Si un trabajador participa en la planificación y control de sus asignaciones se sentirá identificado y tomado en cuenta por la organización, debido a que sus ideas formaran parte de los objetivos y metas propuestas.

Al igual que las barreras que inciden en el normal desarrollo del proceso de comunicación, este punto es de vital importancia ya que a través del diagnóstico aplicado previamente por el investigador, se pudo determinar que existen factores como los anteriormente mencionados que influyen negativamente en la comunicación interna de la organización y por consiguiente, un bajo desempeño laboral entre los trabajadores

Evaluación del Desempeño Laboral

Consiste en la revisión periódica y formal de los resultados del trabajo, la cual se realiza de manera conjunta entre el jefe y el trabajador. Tiene como finalidad demostrar de manera exacta como un trabajador se desenvuelve en el área laboral y si cumple con sus responsabilidades.

Para que la evaluación sea imparcial, debe estar relacionada directamente con el cargo o puesto ocupado por el trabajador, haciendo siempre énfasis en la responsabilidad de la persona evaluada en cuanto al cumplimiento de objetivos.

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Adaptación del individuo al cargo, para conocer si está cumpliendo con el registro de asignaciones propias del puesto que ocupa.

- Ascensos e incentivos, lo cual motiva a los trabajadores a desempeñarse de la mejor manera y de esta forma, recibir bonificaciones por su desempeño laboral.

- Auto perfeccionamiento del empleado, debido a que al conocer sus fallas y errores buscara la manera de corregir y desempeñarse de una mejor forma.

- Estimulo a la mayor productividad, al igual que los ascensos e incentivos es una forma de premiar a los trabajadores por su buen desempeño.

- Retroalimentación, necesaria en toda organización para poder incrementar el desempeño en los trabajadores y el aporte de ideas para nuevos cambios.

Lo anteriormente expuesto, define la necesidad de evaluar periódicamente el desempeño tanto individual como grupal en los trabajadores de los diferentes departamentos que conforman la sede corporativa de Pequiven y de esta manera, determinar las debilidades y fortalezas a las que se enfrenta la organización y en consecuencia, tomar los correctivos necesarios para un constante mejoramiento de las funciones de los involucrados.

Impacto de la Comunicación en el Desempeño Laboral

El talento humano es el verdadero motor que mueve las organizaciones. En tal sentido es importante hacerlos sentir parte de la misma, inculcándole los valores y filosofía propios de la empresa así como también dando a conocer el alcance y resultado de sus acciones, el cumplimiento de sus responsabilidades en cuanto a objetivos y metas de la agrupación.

Las políticas y estrategias de comunicación de una organización deben ir enmarcadas en un diálogo bidireccional, tomando en cuenta las necesidades y sugerencias de los trabajadores y no solo que los mismos reciban órdenes sin conocer el alcance de sus acciones. Es importante destacar que una buena comunicación

puede mejorar la calidad de interacción entre superiores y colaboradores y de esta manera crear confianza entre los trabajadores y la alta gerencia.

En tal sentido, la influencia e impacto de la comunicación en el desempeño laboral tiene como principal soporte el logro de los objetivos de una organización, tomando como referencia los beneficios que cada trabajador pueda aportar a la misma siempre y cuando se sienta identificado y de acuerdo a diversos factores que influyan en el desarrollo positivo o negativo de sus responsabilidades.

Bases legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Según su última actualización aprobada en Gaceta Oficial de la República Numero 5453 Extraordinaria de fecha 24 de marzo del año 2000 incluyendo la enmienda número 1 numero 5908 de fecha 15 de febrero de 2009, establece en los artículos que se mencionaran a continuación, los principios de protección laboral de toda persona que habite en el territorio nacional, brindándole la garantía en el ejercicio laboral.

Artículo 2: Venezuela se constituye en un estado democrático y social de derecho y de justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Artículo 58: 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 a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y

adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.

Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptara medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizara a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El estado adoptara medidas y creara instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 89: El trabajo es un hecho social y gozara de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Solo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicara la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicara en su integridad.

4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.

5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo, credo o por cualquier otra condición.

6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, sirve como referencia a esta investigación debido a que denota aspectos en los cuales garantiza a los venezolanos el derecho a la comunicación así como además el derecho al trabajo, estableciendo artículos que disponen del beneficio laboral a las personas, protegiéndolas en cuanto al ambiente y jornadas laborales.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

Según Gaceta Oficial numero 40.178 de fecha 28 de mayo de 2013, establece en su primer artículo lo siguiente:

Artículo 1: Esta ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y

del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo.

La presente ley sirve como referencia al estudio debido a que establece normas y parámetros los cuales velan por la seguridad y bienestar de los trabajadores en el área laboral, así como además establecer el cumplimiento de sus beneficios para que los mismos desarrollen sus actividades diarias con total normalidad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Toda investigación está fundamentada en un marco metodológico, el cual, describe el uso de diferentes técnicas, métodos, instrumentos y estrategias a seguir para desarrollar el estudio. Para Finol y Camacho (2008) el marco metodológico detalla “cómo se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos” (pág. 60).

Naturaleza de la Investigación

El presente estudio está enmarcado dentro del enfoque cuantitativo el cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (pág. 4).

De igual forma, Rodríguez Peñuelas (2010) señala que:

El método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, graficas y un análisis numérico (pág. 32).

Tipo de Investigación

Esta investigación se sitúa en el nivel descriptivo, debido a que tiene como principio fundamental el de interpretar realidades de los hechos, es decir, describe, registra, analiza e interpreta el entorno y los procesos que se desarrollan.

Por consiguiente, Arias (2012) define la investigación descriptiva como la “caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (pág. 24).

Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación se basa en la modalidad de campo, debido a que la información fue recopilada directamente en una muestra de la población, que en este caso, fue una parte de los trabajadores de la organización.

De esta forma, el precitado autor explica que:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (pág. 31).

De igual forma el diseño de campo está apoyado en un cuestionario, debido a su capacidad como estrategia, de obtenerse información de grupos o muestra de individuos y su relación sobre la opinión de estos sobre un tema en específico.

Por otra parte, explica que “la información obtenida es válida solo para el periodo en que fue recolectado ya que, tanto las características como las opiniones, pueden variar con el tiempo” (Ibid., pág. 32). Es por ello que esta estrategia también se

conoce como diseño transversal o diseño transeccional y es considerada una técnica propia del diseño de campo.

Población y Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la población está definida como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (pág. 174). No obstante, Arias (2012) la define como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (pág. 81).

Asimismo, el precitado autor explica que “el muestreo intencional u opinático, es aquel donde los elementos maestres son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (pág. 85)

En tal sentido, es importante destacar que la población de esta investigación fue el personal de la Petroquímica de Venezuela S.A. sede administrativa, ubicada en la ciudad de Valencia estado Carabobo en la Zona Industrial Municipal Sur la cual cuenta con 220 trabajadores en sus oficinas y fue tomada una muestra intencional, en las Gerencias de Asuntos Públicos, Recursos Humanos y Desarrollo Social, debido a que los mismos son los que mas información reportan dentro de la organización, de igual manera se contó con la participación de 30 trabajadores encuestados, entre los cuales destacaron algunos con más de 5 años al servicio de la institución, referencia necesaria para conocer cómo se venía desarrollando en el pasado la transmisión de la información en la organización.

Instrumento de Recolección de la Información

De acuerdo a Arias (2012) se entiende por técnica de investigación “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (pág. 67). En tal sentido, toda técnica conlleva a un instrumento el cual será aplicado como soporte para la obtención de la información.

Al mismo tiempo, “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (Ibid., pág. 68).

Esta investigación estuvo apoyada en un cuestionario el cual según el precitado autor, está definido como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (pág. 74). El mismo estuvo constituido por 17 preguntas cerradas para ser contestadas de acuerdo a la escala de Lickert teniendo las opciones Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca

Del mismo modo, fue suministrado a los trabajadores de la organización para que lo completaran y de esta forma obtener los resultados necesarios que llevaron a cabo el objeto de estudio.

Cuadro Nro.1 Operacionalización de las Variables

OBJETIVO GENERAL: Analizar la Comunicación Interna como Herramienta para Incrementar el Desempeño Laboral de los Trabajadores de una Organización: Caso Pequiven

<i>OBJETIVOS ESPECIFICOS</i>	<i>VARIABLES</i>	<i>DIMENSION</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>ITEM</i>
1. Realizar un diagnóstico de la comunicación interna utilizada por la empresa hacia los trabajadores de la organización para incrementar el desempeño laboral.	Comunicación Interna	Comunicacional	<ul style="list-style-type: none"> · Objetivos · Fluidez · Medios Utilizados · Actitudes · Apoyo · Comunicación 	1 2 3 4 5 6
2. Establecer las debilidades y fortalezas de la comunicación interna utilizada por la empresa hacia los trabajadores en la organización para mejorar el desempeño laboral.	Debilidades y Fortalezas	Humanas	<ul style="list-style-type: none"> · Efectividad · Motivación · Salario · Ideas · Identidad · Relaciones Personales · Decisión 	7 8 9 10 11 12 13
3. Sugerir acciones para	- Comunicación Interna	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> · Capacitación 	14

<p>optimizar la comunicación interna utilizada por la empresa y el desempeño laboral en los trabajadores de la organización.</p>	<p>- Desempeño Laboral</p>		<ul style="list-style-type: none"> · Incentivos · Logros · Retroalimentación 	<p>15 16 17</p>
--	----------------------------	--	---	-------------------------

Fuente: Guerra, J. (2017)

Validez

Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen la validez como el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (pág. 201). De igual manera, el Manual UPEL (2006), define la validez como:

Grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. Para determinar esta característica pueden tenerse en cuenta diferentes tipos de evidencias relacionadas con el contenido, entre otras el investigador debe seleccionar el tipo de validación que más le convenga, previa documentación en las fuentes metodológicas (p.28).

Para validar el instrumento, fue importante tomar en cuenta el juicio de tres expertos en el área comunicacional, metodológica y de contenido, quienes a través del cuadro de operacionalización de variables que incluye el objeto de estudio de la investigación, el objetivo general, objetivos específicos, la dimensión, indicadores e ítems, determinaron que el instrumento estaba elaborado de tal manera que se pudiera obtener la información necesaria para llevar a cabo el proyecto de investigación.

Confiabilidad

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad está referida al “Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (pág. 200). Por otro lado, Palella, S., y Martins, F. (2003), establecen que:

La confiabilidad es definida como la ausencia de un error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además la precisión de una medida es lo que asegura se rentabilidad (si se repite siempre da el mismo resultado) (pág. 150).

En tal sentido, para determinar la confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto a 10 trabajadores de la organización en la cual, a través de los resultados obtenidos fueron interpretados de acuerdo al coeficiente de Alfa de Crombach. La fórmula utilizada para determinar los resultados fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

Donde:

α = Coeficiente de Confiabilidad

N = Número de preguntas

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de las Varianzas por preguntas

S_{Total}^2 = Varianza de la suma de ítems

1 = Constante

Al sustituir los valores, el resultado de esta operación fue el siguiente:

$$\alpha = \frac{17}{17-1} * \left[1 - \frac{21,97}{186,4} \right]$$

$$\alpha = \frac{17}{16} * 1 - 0,11$$

$$\alpha = 1,06 * 0,89$$

$$\alpha = 0,94$$

De acuerdo al coeficiente del Alfa de Crombach y para determinar el grado de confiabilidad de un instrumento, el resultado se interpretó de acuerdo al siguiente cuadro de relación:

Cuadro Nro. 2 Significado de los Valores del Coeficiente

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0.00 a 0.20	Muy Baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Media
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy Alta

Fuente: Palella, S. y Martins, F. (2003, p. 155)

Finalmente, tomando en cuenta el resultado obtenido a través del coeficiente, el cual dio como valor **0,94** y comparado con el cuadro de valores, se interpretó que el instrumento aplicado es catalogado de muy alta confiabilidad y por lo tanto pudo ser aplicado a la muestra de estudio para recopilar la información necesaria que complementó los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se describen los resultados de la investigación obtenidos a través del cuestionario aplicado en las Gerencias de Asuntos Públicos, Recursos Humanos y Desarrollo Social de la sede administrativa de Pequiven. El instrumento aplicado se basó en los indicadores plasmados en el cuadro de operacionalización de variables en el cual, se realizaron preguntas cerradas con alternativas de selección según la escala de Lickert tomando una muestra intencional de 30 personas en las Gerencias antes mencionadas y tomando como encuestados a los trabajadores, algunos con más de 5 años al servicio de la institución.

A continuación se muestra el resultado y análisis en orden de cómo fueron aplicadas cada una de las interrogantes indicando un cuadro con alternativas, frecuencia y porcentaje, así como también las gráficas con su respectivo análisis.

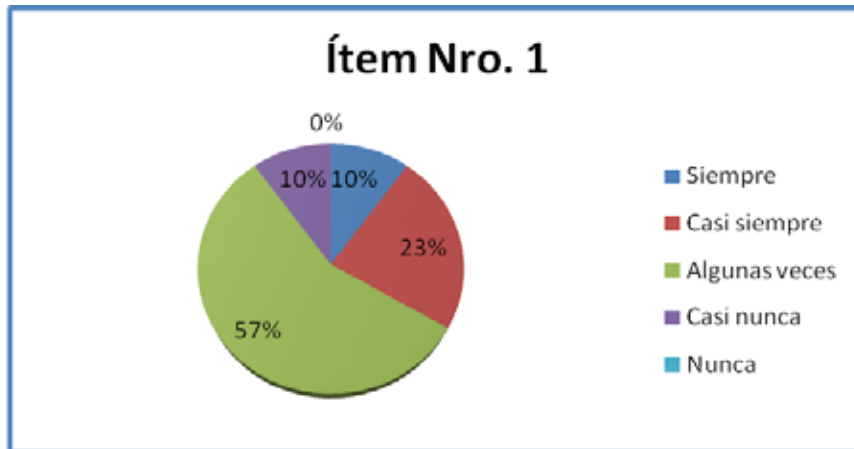
Ítem N° 1: ¿Su jefe establece objetivos claros en sus funciones?

Cuadro Nro. 3 Objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	10%
Casi siempre	7	23%
Algunas veces	17	57%
Casi nunca	3	10%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 1 Objetivos



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: En el presente ítem, un 57% de los trabajadores encuestados manifestaron que solo algunas veces sus superiores establecen objetivos claros al momento de alguna asignación hacia el empleado, el 23% respondió que casi siempre reciben órdenes exactas mientras que el 20% respondió que casi nunca o nunca las reciben, de esta manera se demuestra que la gran mayoría de los empleados no están claros al momento de ejercer alguna asignación.

En tal sentido, un trabajador que reciba por parte de su jefe las indicaciones exactas y maneje con exactitud la actividad a desempeñar, cumplirá cabalmente con su obligación.

Vitoz (2011) plantea:

Los empresarios generalmente establecen las pautas para su organización. La misión de la empresa, visión y valores son siempre una extensión de las características propias del dueño de la empresa. Los empresarios pueden establecer objetivos para asegurar que todos los empleados trabajen en armonía en la empresa. Los empleados deben comprender el propósito detrás del negocio para aumentar la eficiencia en la producción. Los empresarios pueden también establecer objetivos para asegurar de

que los empleados cumplan con lo mínimo requerido de su comportamiento para el negocio (pág. 2).

De acuerdo al resultado obtenido en este ítem se determinó que la mayor parte de los encuestados no recibe completamente la información necesaria para desempeñar sus funciones, desconociendo los requerimientos de sus superiores, lo cual trae como consecuencia una baja productividad en el desempeño de sus obligaciones.

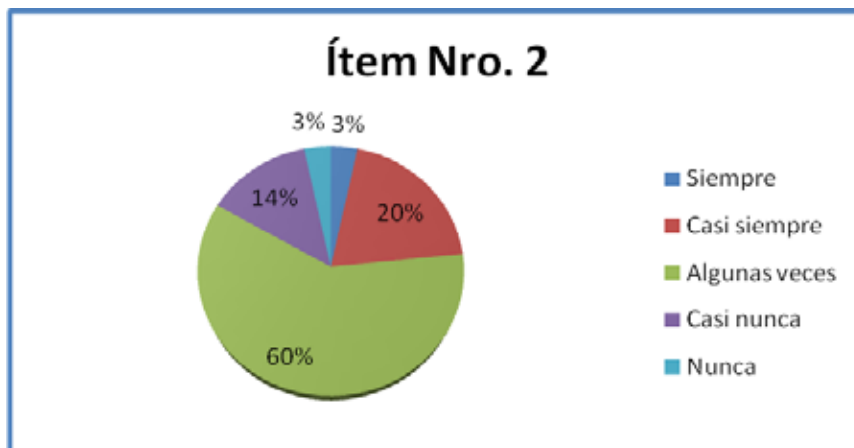
Ítem N° 2: ¿El flujo de información en su trabajo es adecuado?

Cuadro Nro. 4 Fluidez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
Casi siempre	6	20%
Algunas veces	18	60%
Casi nunca	4	13%
Nunca	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 2 Fluidez



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: Analizando las respuestas de cada trabajador, el 3% de los trabajadores encuestados respondió que el flujo de información es siempre el adecuado, el 20% contestó casi siempre, sin embargo el 60% afirmó que solo algunas veces es adecuado, el 14% casi nunca y el 3% nunca. En este ítem queda demostrado que existen fallas al momento de transmitir una información debido a que no a todos llega por igual.

Según Barinaga (2012):

Se debe fomentar la transparencia y la comunicación, ya que si pretendemos mantener un control excesivo sobre la misma, aparecerán canales "alternativos" para que la información fluya. Hay que evitar este flujo de información, ya que será inexacta y a destiempo, a la vez que fomentamos la comunicación de las personas. (s/p)

De esta manera, el intercambio de información se puede motivar creando una dinámica de reuniones con distintas frecuencias (diaria, semanal, mensual) y así mantener una comunicación fluida y precisa dentro de la organización.

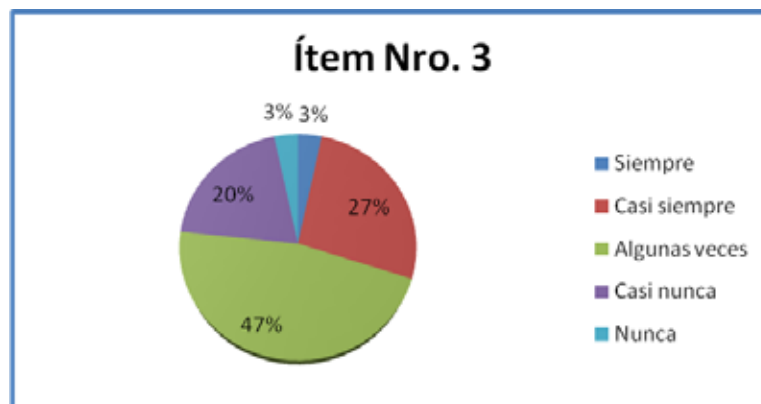
Ítem N° 3: ¿Los medios utilizados para la transmisión de la información dentro de la organización cumplen con su objetivo?

Cuadro Nro. 5 Medios Utilizados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
Casi siempre	8	27%
Algunas veces	14	47%
Casi nunca	6	20%
Nunca	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 3 Medios Utilizados



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: Solo el 3% de los encuestados piensa que los medios utilizados para la transmisión de la información dentro de la organización cumplen con su objetivo, el 27% le parece que casi siempre mientras que el 47% afirmó que solo algunas veces, el 23% casi nunca y el 3% nunca, demostrando que se hace necesaria una reestructuración en cuanto a los medios utilizados para dar a conocer informaciones internamente.

En toda organización, es necesario alcanzar un equilibrio entre los medios y/o canales formales e informales de comunicación para que la misma sea fluida y llegue a todo el personal, siendo esta de suma importancia para la eficacia en la organización. Delfín (2012) explica que los canales usados por las empresas “representan en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación. Lo cual ayuda a elevar la eficiencia del proceso de las comunicaciones, es decir, transmitir efectivamente un mensaje” (s.p.).

Ante la situación planteada, claramente se observa que el 70% de los encuestados opina que los medios utilizados para transmitir información dentro de la organización no son totalmente efectivos, creando vacíos de información lo cual trae como consecuencia deficiencias comunicacionales.

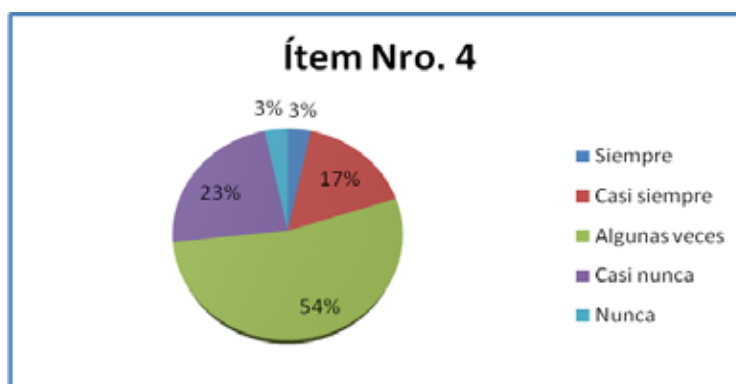
Ítem N° 4: ¿La actitud de su jefe al momento de dar una orden inspira a cumplir con la asignación?

Cuadro Nro. 6 Actitudes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
Casi siempre	5	17%
Algunas veces	16	53%
Casi nunca	7	23%
Nunca	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 4 Actitudes



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: De los trabajadores encuestados, el 3% considera que la actitud de su superior al momento de delegar alguna asignación es la correcta, el 17% opina que casi siempre, el 54% afirma que solo algunas veces mientras que el 26% restante asevera que no se sienten inspirados a cumplir con sus asignación, demostrando de esta manera que no hay una buena relación entre jefe – subalterno.

Salinas (2001) plantea que:

El jefe debe conducir a sus empleados. Él es quien traza el camino a seguir dictaminando qué se debe hacer y cómo se va a hacer. Además vigila que se cumplan todas sus órdenes siendo

totalmente imparcial. Debe ser ejemplo en todo sentido para sus empleados analizando que éstos se esforzarán por imitar su labor y liderazgo (pág. 1).

Es importante que un trabajador tenga una buena imagen de su jefe, bien sea por su desempeño profesional y en algunos casos en lo personal, en tal sentido, una buena relación de comunicación entre jefe y subalterno contribuirá a que cada uno de ellos sienta inspiración en cumplir cabalmente con las asignaciones manteniendo una buena disposición en cada uno de los requerimientos de sus superiores.

Sin embargo, es importante que un empleado logre ganarse, a través de excelentes resultados en sus actividades, la confianza de sus superiores, debido a que un cambio de actitud en uno de ellos influye en la del otro.

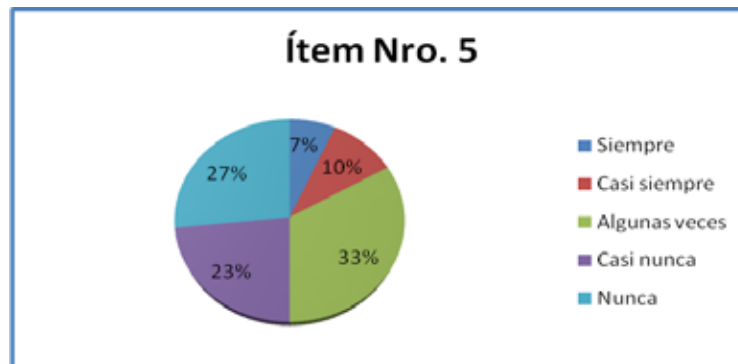
Ítem N° 5: ¿Cuenta con el apoyo de sus superiores al momento de dar una opinión?

Cuadro Nro. 7 Apoyo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	7%
Casi siempre	3	10%
Algunas veces	10	33%
Casi nunca	7	23%
Nunca	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 5 Apoyo



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: El 7% de los trabajadores encuestados opina que cuentan con el apoyo de sus superiores al momento de expresar una idea, el 10% respondió que casi siempre mientras que el 33% afirmó que solo algunas veces, sin embargo, el 50% restante aseveró que casi nunca o nunca toman en cuenta sus opiniones, por lo que queda demostrado que en esta organización muy poco toman en cuenta la opinión de su personal.

Nagy, J. y Vilela, M. (2011) afirma lo siguiente:

Es fundamental proporcionar apoyo si se desea que los voluntarios y el personal sean productivos y estén satisfechos. Contar con personal y voluntarios es clave para crear iniciativas comunitarias exitosas. Las personas que trabajan para la organización deben ser tratadas como valiosos recursos y tratados con respeto e importancia. (pág. 1).

Por esta razón, es importante que en Pequiven el personal sea valorado como pieza fundamental para alcanzar objetivos y metas, tomando en consideración cada una de sus opiniones y/o sugerencias, las cuales contribuirán a mantener un excelente desempeño laboral de cada uno de los mismos.

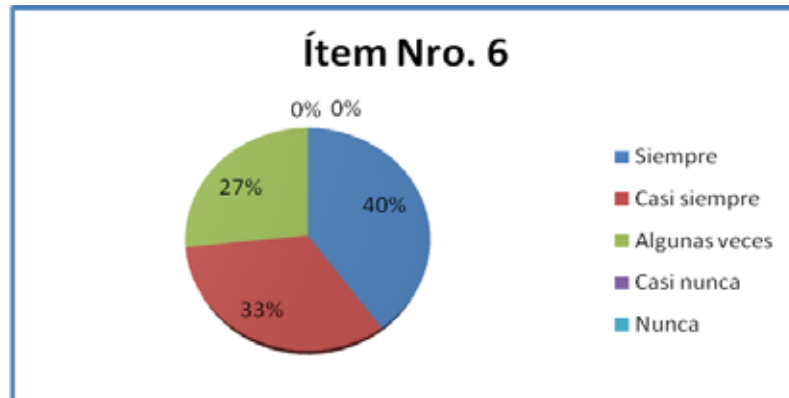
Ítem N° 6: ¿Considera que una buena comunicación interna permitiría mejorar la disposición de todos los trabajadores?

Cuadro Nro. 8 Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	40%
Casi siempre	10	33%
Algunas veces	8	27%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 6 Comunicación



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: El 40% de los encuestados respondió que siempre una buena comunicación mejoraría la disposición de los trabajadores de la organización, el 33% contestó que casi siempre y el 27% afirmó que algunas veces, en tal sentido y de acuerdo a los resultados, se hace necesario mejorar la comunicación interna para una mejor disposición de los trabajadores en sus actividades.

Nagy, J. y Vilela, M. (2011) plantean:

Entre más información tenga la gente, más rápido la recibirán y se tendrán mejores conexiones dentro de la organización, se llevará a cabo un mejor trabajo grupal y también mejorará el individual. Entre mejor sea el trabajo que haga el grupo, mejor se sentirán los integrantes con sus labores y con la organización (pág. 3).

En tal sentido, promover la comunicación dentro de la organización es una de las cosas más importantes que se pueden hacer para garantizar que la misma funcione adecuada y efectivamente. Es por eso que se deben fomentar canales saludables de comunicación entre departamentos y gerencia o viceversa, para que el capital humano de la organización, sienta la disposición de contribuir al desarrollo de la institución a la que pertenecen.

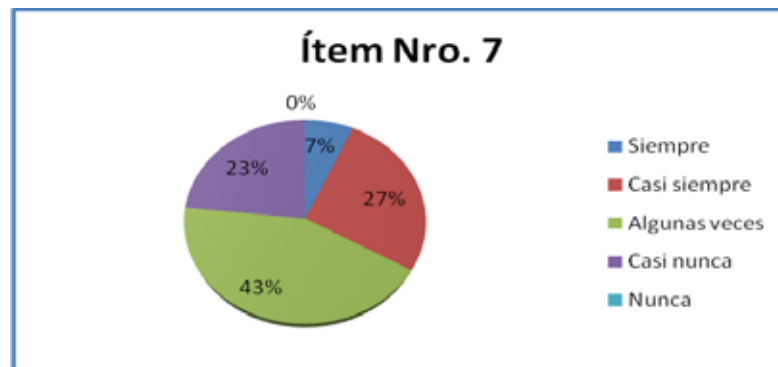
Ítem N° 7: ¿Le parece que la comunicación dentro de la organización es efectiva?

Cuadro Nro. 9 Efectividad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	7%
Casi siempre	8	27%
Algunas veces	13	43%
Casi nunca	7	23%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 7 Efectividad



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: Luego de interpretar el resultado, solo el 34% de los trabajadores opinan que la comunicación siempre o casi siempre es efectiva, sin embargo, el 66% afirma que casi nunca o nunca es efectiva, demostrando que existen fallas que perjudican una buena comunicación y mejor desempeño laboral en los trabajadores.

Según Muñoz (2010)

La comunicación es una herramienta esencial para fomentar la productividad y mantener relaciones laborales sólidas a todos los niveles de la empresa. Los empleadores que invierten tiempo y energía en entregar líneas claras de comunicación aumentarán rápidamente los niveles de confianza entre los demás, lo cual se

traducirá en una mayor productividad, mejores resultados y en general, más ánimo. (pág. 1).

Por esta razón, es necesario aplicar estrategias que mejoren la comunicación interna dentro de Pequiven, debido a que el 66% considera que la misma presenta deficiencias que perjudican el normal desenvolvimiento de los procesos internos. Es importante destacar que una mala comunicación en el lugar de trabajo inevitablemente desmotivará al personal, el cual comenzara a cuestionar sus habilidades y en consecuencia a la misma empresa.

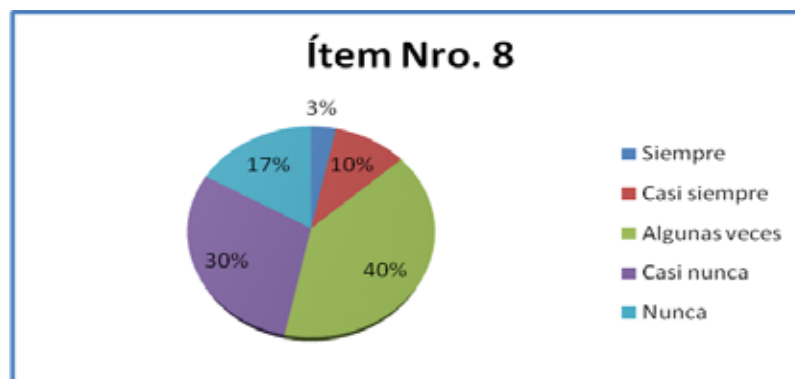
Ítem N° 8: ¿Se siente motivado para cumplir de manera puntual con sus asignaciones?

Cuadro Nro. 10 Motivación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
Casi siempre	3	10%
Algunas veces	12	40%
Casi nunca	9	30%
Nunca	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 8 Motivación



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: El 3% y 10% de los trabajadores encuestados afirmó que siempre o casi siempre se sienten motivados para cumplir de manera puntual con sus asignaciones, el 40% contestó que solo algunas veces mientras que el 30% y 17% respondió que casi nunca o nunca están motivados para cumplir de manera puntual con sus asignaciones lo cual trae como consecuencia bajo desempeño laboral y resultados negativos a la organización.

Ramírez (2013) afirma que “una buena comunicación reforzará los pilares de la motivación del empleado, proporcionándole el MOTIVO que necesita para pasar a la ACCIÓN y permitiendo que estos recobren su entusiasmo y compromiso, elevando así las posibilidades del éxito de la empresa” (pág. 1).

Toda organización desea que su personal sea altamente efectivo en el desempeño de sus actividades, sin embargo si la retribución por parte de la organización no es positiva inevitablemente los mismos no se sentirán motivados para ejercer sus funciones. Existen diferentes motivos causantes de poca motivación en los trabajadores entre las cuales están la baja remuneración, la mala relación con sus superiores o compañeros de trabajo, la rutina, falta de reconocimiento entre otros.

En Pequiven, el 87% de los trabajadores se muestran desmotivados para desempeñar sus funciones, afectando no solo sus relaciones laborales sino además con sus superiores al no contar con un canal de comunicación directo para dar a conocer sus inquietudes, motivo por el cual no se sienten tomados en cuenta y parte de la organización.

Ítem N° 9: ¿El salario que percibe va de acuerdo a las actividades que desempeña dentro de la organización?

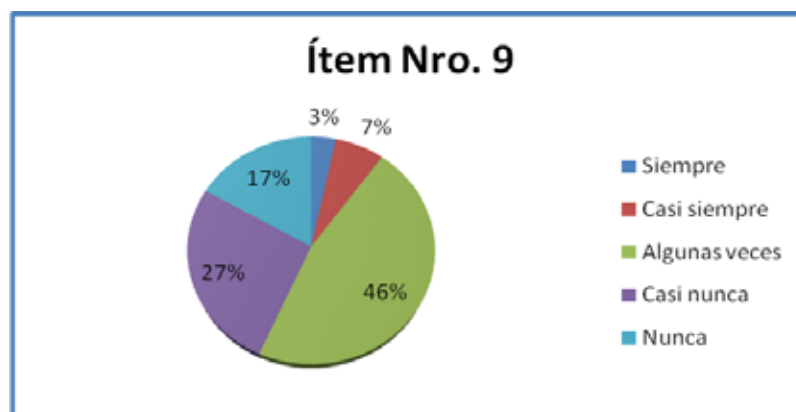
Cuadro Nro. 11 Salario

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
Casi siempre	2	7%
Algunas veces	14	47%

Casi nunca	8	27%
Nunca	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 9 Salario



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: Solo un 3% de los encuestados respondió que se siente a gusto en su relación salario – trabajo, el 7% contestó que casi siempre, el 46% algunas veces mientras que el 27% y 17% afirmo que casi nunca o nunca su salario va de acuerdo a las actividades que desempeñan dentro de la organización por lo que denota que este es otro punto álgido en la relación entre trabajadores y superiores.

Según Hernández (2015):

El pago debe ir también en función del puesto y de las responsabilidades que asume el trabajador, siendo así que si el salario es insuficiente también el desempeño puede acabar decayendo. Una buena política de salario y compensaciones es muy importante para lograr el mejor desempeño en el puesto de trabajo. (pág. 1).

En esta organización se puede apreciar que el 90% de los trabajadores no está totalmente conforme con la remuneración que obtienen por parte de la empresa, en tal sentido, su compromiso y desempeño laboral con la organización se ve afectado. Para

que una organización atraiga y retenga a su personal, es importante considerar que la compensación ofrecida sea la más equitativa posible, en relación a los conocimientos y tiempo en la empresa de cada trabajador.

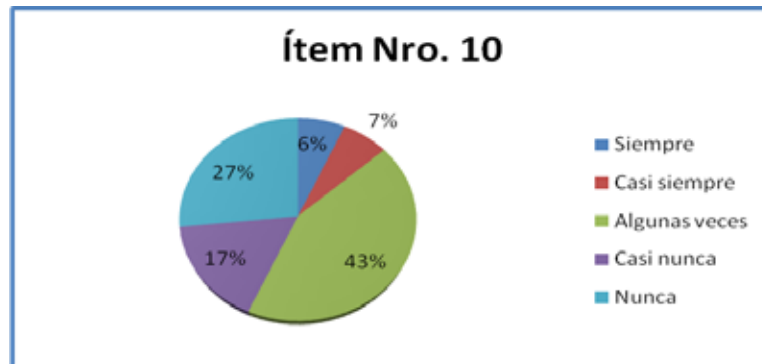
Ítem N° 10: ¿Existen oportunidades para dar a conocer sus ideas y así compartir sus conocimientos dentro de la organización?

Cuadro Nro. 12 Ideas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	7%
Casi siempre	2	7%
Algunas veces	13	43%
Casi nunca	5	17%
Nunca	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 10 Ideas



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: Según las respuestas de cada trabajador encuestado, el 6% y 7% consideran que sus opiniones y conocimientos siempre o casi siempre respectivamente, son compartidos dentro de la organización, por el contrario del 43% que manifiestan que solo algunas veces tienen esa oportunidad al igual que el 17% y 27%, quienes afirmaron que casi nunca o nunca pueden dar a conocer sus ideas y conocimientos,

demostrando que los trabajadores no pueden compartir en la organización sus ideas o sugerencias para optimizar los procesos internos.

Es importante incentivar la participación de los trabajadores de una organización para la toma de decisiones y/o sugerencias para llevar a cabo los diferentes procedimientos dentro de la misma. Al considerar las opiniones de sus trabajadores, se consigue así una motivación en los empleados que al final se va a traducir en una mayor productividad para la empresa.

Cuando los trabajadores forman parte en la toma de decisiones de una organización, se sienten más comprometidos a lograr el resultado deseado, lo cual los motiva además al sentirse parte de la organización y del logro de objetivos y metas.

En tal sentido, es importante que esta organización tome en cuenta las opiniones y/o sugerencia de sus miembros, esto con la finalidad de hacerlos sentir integrados y comprometidos con la misma, debido a que según el análisis obtenido en la encuesta se evidencia el descontento por parte de los mismos.

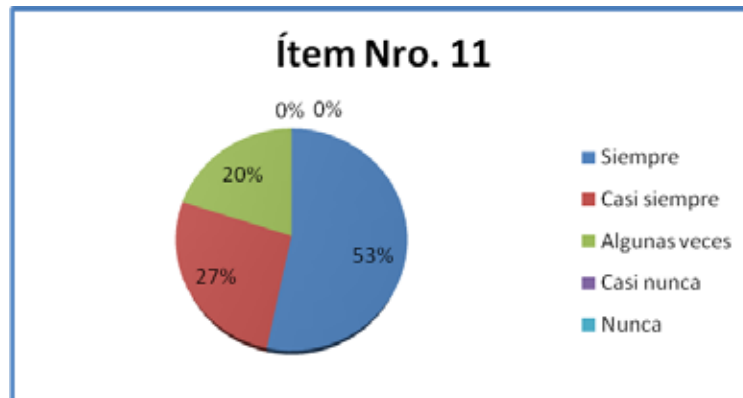
Ítem N° 11: ¿Considera que una buena comunicación interna genera identidad institucional en cada uno de los trabajadores y por consiguiente un buen desempeño en sus actividades?

Cuadro Nro. 13 Identidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	53%
Casi siempre	8	27%
Algunas veces	6	20%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 11 Identidad



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: El 53% de los trabajadores considera que una buena comunicación interna los haría sentir identificados con la organización y por consiguiente incrementaría su desempeño laboral dentro de la misma, mientras que el 27% respondió que casi siempre y el 20% algunas veces, por lo que se hace necesario optimizar la comunicación interna y de esta manera los trabajadores se sentirían parte de la organización y mejorarían su desempeño laboral.

Cuando en una organización no se lleva a cabo una comunicación efectiva, los empleados no se identifican con la misma, perdiendo el sentido de pertenencia y reconocimiento, sumando además la falta de interés por su trabajo y por conseguir los objetivos y metas deseadas por la institución a la que pertenecen.

Ortega (2014) explica que:

Los nuevos trabajadores y sus nuevos roles plantean la necesidad de un cambio cultural, es decir, que las empresas escuchen, atiendan las necesidades de sus empleados y que los integren a los objetivos del crecimiento organizacional. Por consiguiente, el compromiso y sentido de pertenencia del capital humano son factores tan valiosos que hoy en día marcan la diferencia.

En tal sentido, este ítem sirve como referencia para dar a conocer que la mayoría de los trabajadores de Pequiven consideran que una buena comunicación interna entre

gerencia y trabajadores, traería como resultado un buen desempeño laboral por parte de cada uno de ellos al sentirse comprometidos con la organización en el cumplimiento de objetivos y metas.

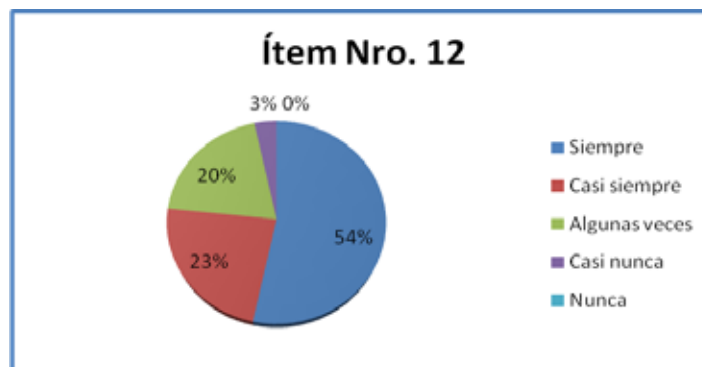
Ítem N° 12: ¿Existe comunicación entre sus compañeros de trabajo que permita el desarrollo de buenas relaciones interpersonales?

Cuadro Nro. 14 Relaciones Interpersonales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	53%
Casi siempre	7	23%
Algunas veces	6	20%
Casi nunca	1	3%
Nunca	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 12 Relaciones Interpersonales



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: El 54% de los trabajadores consultados afirmó manejar una buena comunicación entre compañeros de trabajo, el 23% contestó que se mantiene casi siempre, el 20% algunas veces y solo el 3% casi nunca, lo que permite deducir que la

comunicación horizontal, es decir, entre subalternos es positiva lo que conlleva a excelentes relaciones interpersonales.

Santiago (2012) plantea:

El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes. (pág. 1).

Según los datos recogidos a través del presente instrumento de estudio, una de las fortalezas con las que cuenta Pequiven se basa en las relaciones interpersonales, es decir, la comunicación es fluida entre sus diferentes departamentos, siendo la misma de forma horizontal al estar todos en un mismo nivel jerárquico.

Cualquier organización que desee consolidarse y obtener resultados satisfactorios a largo plazo, deberá enfocarse en la autoestima y motivación de su personal, creando no solo un vínculo con directivos del mismo nivel sino además con el principal recurso de las instituciones como lo son sus trabajadores.

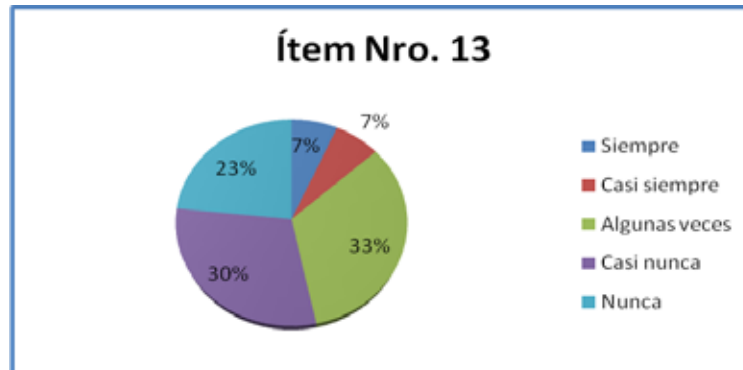
Ítem N° 13: ¿Para la toma de decisiones importantes se toma en cuenta su opinión, ideas y/o sugerencias?

Cuadro Nro. 15 Decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	7%
Casi siempre	2	7%
Algunas veces	10	33%
Casi nunca	9	30%
Nunca	7	23%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 13 Decisiones



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: Según los resultados, el 14% de los trabajadores afirmaron que siempre o casi siempre toman en cuenta sus comentarios, el 33% respondió que algunas veces mientras que el 30% y 23% contestaron que casi nunca o nunca toman en cuenta sus ideas o sugerencias, lo que los hace sentir que no son tomados en cuenta dentro de la organización y por consiguiente disminuye su desempeño laboral.

Uno de los elementos claves para el éxito de las organizaciones es tomar en cuenta las opiniones y/o sugerencias de sus trabajadores, lo cual redundará en el aumento de la productividad individual y grupal, además de aumentar el compromiso de los mismos en el logro de objetivos y metas, así como también incrementar el desempeño laboral.

Según Barbosa (2016):

El capital humano de una organización es decisivo para el éxito de la misma ya que ellos poseen las habilidades, competencias y conocimientos para el logro de los objetivos. Pero la buena organización y administración de este capital humano depende a su vez de la gestión de la comunicación. (pág. 5).

En tal sentido, en Pequiven es importante promover estrategias que incentiven la participación de los trabajadores al momento de identificar, analizar y solucionar los problemas que se presenten y que influyan en el cumplimiento de objetivos y metas.

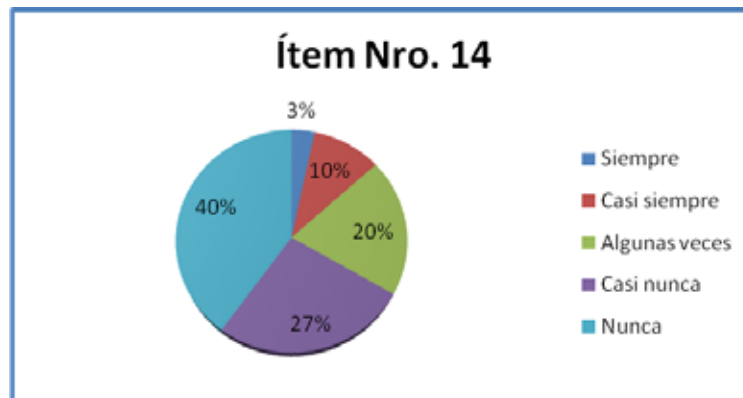
Ítem N° 14: ¿Considera usted que la organización realiza constantes capacitaciones para el desarrollo profesional del personal?

Cuadro Nro. 16 Capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
Casi siempre	3	10%
Algunas veces	6	20%
Casi nunca	8	27%
Nunca	12	40%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 14 Capacitación



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: Solo el 3% manifestó que la organización realiza constantes capacitaciones al personal, el 10% respondió que casi siempre y el 20% algunas veces, sin embargo el 67% afirmó que casi nunca o nunca la organización realiza capacitaciones al

personal, lo cual trae como consecuencia desmotivación en el cumplimiento de sus actividades y bajo desempeño laboral.

Peirane (2014) afirma lo siguiente:

La capacitación además de ser importante para las empresas ayuda en la mejora de la productividad y aumenta la rentabilidad de la organización, también brinda soluciones a la empresa, ayuda a prevenir los accidentes dentro de la organización y facilita que los colaboradores se identifiquen con la empresa para poder tener una mejor estabilidad y flexibilidad entre los distintos departamentos de la misma. (pág. 1).

Por tal razón, es importante que la Gerencia General en Pequiven tome en consideración la realización de capacitaciones al personal de la organización con la finalidad de prepararlos en los cargos que desempeñan y de esta manera, beneficiar a la empresa con el incremento de su productividad y desempeño laboral, tomando en cuenta que capacitar a su personal no debería ser tomado como un gasto sino una inversión de la empresa, debido a que al capacitarlos, mejorará su rendimiento y compromiso con sus actividades.

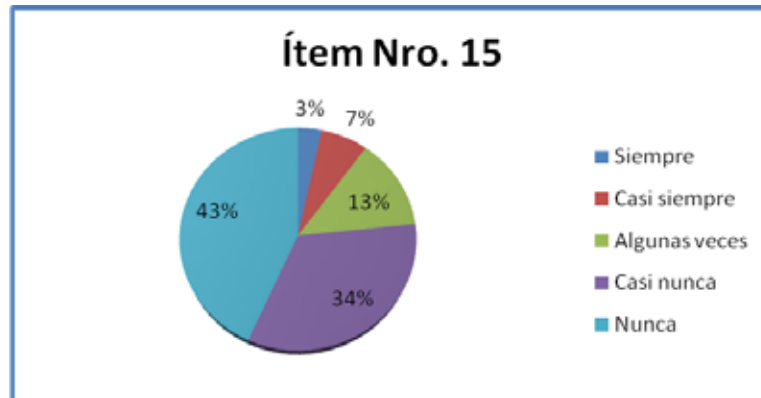
Ítem N° 15: ¿Recibe usted incentivos en base a su desempeño laboral dentro de la organización?

Cuadro Nro. 17 Incentivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3%
Casi siempre	2	7%
Algunas veces	4	13%
Casi nunca	10	33%
Nunca	13	43%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 15 Incentivos



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: El 10% de los trabajadores afirmó que siempre o casi siempre reciben incentivos en base a su desempeño dentro de la organización, 13% contestó algunas veces y el 77% respondió que casi nunca o nunca les reconocen su desempeño dentro de la organización por lo que igualmente trae como consecuencia desmotivación y bajo rendimiento dentro de la misma.

Según Claveria (2009):

Premiar el desempeño actúa, tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: puede llegar a ampliar y mejorar la satisfacción y retención de los empleados, y la rentabilidad y productividad de la empresa. La gente que se siente apreciada por otros, posee una actitud positiva y mayor confianza y habilidad para contribuir a las metas. (pág. 1).

El reconocimiento es definido como una herramienta de gestión en la que se apoyan las organizaciones para reforzar su relación con los trabajadores, lo cual origina cambios positivos dentro de la misma, reforzando además las acciones y actitudes que se desea de cada uno de los trabajadores.

Este ítem sirve como referencia para determinar el grado de descontento de los trabajadores con la organización, siendo esto uno de los factores que genera desmotivación en los mismos afectando su desempeño laboral.

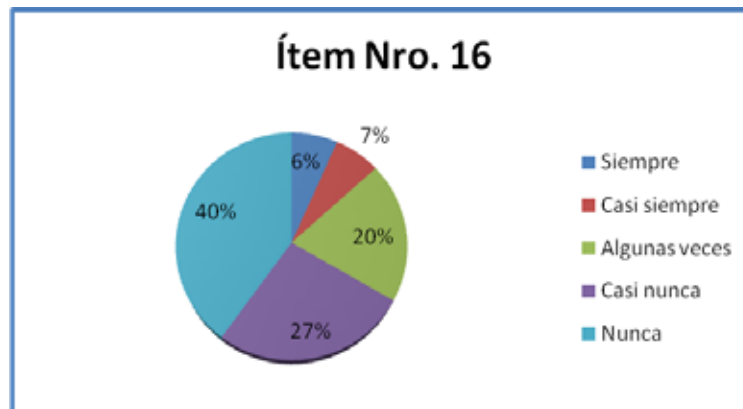
Ítem N° 16: ¿Periódicamente se me informa sobre los logros obtenidos por la empresa?

Cuadro Nro. 18 Logros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	7%
Casi siempre	2	7%
Algunas veces	6	20%
Casi nunca	8	27%
Nunca	12	40%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 16 Logros



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: El 6% de los encuestados afirmó que periódicamente conocen los logros de la organización, 7% que casi siempre y el 20% algunas veces, por el contrario, el 67% de los encuestados reconoció que casi nunca o nunca reciben información acerca de

los logros de la empresa por lo que no los hace sentir parte de la misma afectando su desempeño laboral.

Dar a conocer los resultados de cada actividad dinamizará la labor de los empleados, siendo este un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa, estableciendo además una fluidez comunicacional no solo entre departamentos sino además con la gerencia, punto importante en la presente investigación debido a las deficiencias presentadas.

De igual manera, para actuar con responsabilidad, cada empleado aspira que la organización a la que pertenece les facilite la información necesaria para llevar a cabo sus actividades (objetivos, metas, retroalimentación de sus resultados).

En tal sentido, el 87% de los trabajadores encuestados manifestaron la deficiencia comunicacional existente entre Gerencia y subalternos, debido a que pocas veces conocen el resultado de sus acciones al igual que el cumplimiento de objetivos y metas.

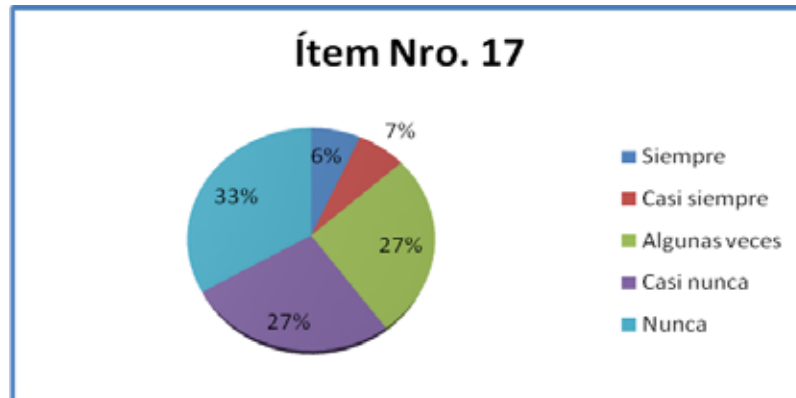
Ítem N° 17: ¿Existe retroalimentación dentro de la organización? (Jefe-Subalterno / Subalterno-Jefe)?

Cuadro Nro. 19 Retroalimentación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	7%
Casi siempre	2	7%
Algunas veces	8	27%
Casi nunca	8	27%
Nunca	10	33%
Total	30	100%

Fuente: Datos del Cuestionario

Gráfico Nro. 17 Retroalimentación



Fuente: Datos del Cuestionario

Análisis: Solo el 6% de los encuestados respondió que existe retroalimentación entre superiores y trabajadores, el 7% manifestó que casi siempre la hay, el 27% algunas veces mientras que el 27% y 33% respondieron que casi nunca o nunca hay retroalimentación entre jefe y subalternos por lo que se puede apreciar que no existe una buena relación de información y comunicación entre ambos.

Según Villanueva (2012):

Es una obligación por parte del patrón, jefe o la figura de autoridad correspondiente, el decir a sus empleados qué se espera de ellos, cuándo se espera el resultado, y comunicarle si lo está logrando o no. Esto es un principio básico en el Desarrollo del personal, y con esto se abastecerá a la organización de dirección (pág. 1)

Una organización necesita de todos sus colaboradores para alcanzar sus objetivos, en tal sentido es importante la retroalimentación, de esta manera se obtiene la información necesaria no solo de avances en las acciones de los trabajadores sino además sus dudas y/o sugerencias para alcanzar el resultado deseado. El presente ítem indica que en esta organización se hace necesaria la creación de canales efectivos de comunicación entre la Gerencia y subalternos debido a que los mismos no tienen oportunidad de dar a conocer aspectos relacionados al ámbito laboral, lo cual trae

como consecuencia la disminución de la motivación de los trabajadores, lo cual se resume a un bajo desempeño laboral y problemas con el logro de objetivos y metas.

ANÁLISIS GENERAL

A través de una eficiente gestión formal de comunicación interna, las organizaciones comparten con su público interno información necesaria para que cada uno de sus trabajadores se identifique con la misión, visión, identidad y valores, así como también estén alineados con la estrategia corporativa de la institución.

Luego de haberse aplicado el instrumento de recolección de datos en las gerencias previamente mencionadas, se pudo determinar que esta organización presenta diversas deficiencias en la comunicación interna, lo cual afecta directamente el desempeño laboral de los trabajadores quienes al no sentirse identificados con la institución, pierden el compromiso con sus obligaciones lo cual deriva en descontento emocional, laboral y bajos resultados en su desempeño.

En tal sentido, en Pequiven se hace necesario gestionar el conocimiento y distribuir la información entre sus diferentes Gerencias, todo esto con la finalidad de lograr la participación activa de sus trabajadores en el intercambio de ideas, conocimientos, opiniones y prácticas, logrando además la optimización de los procesos comunicacionales internos, incrementando de esta forma el desempeño laboral y el compromiso con la institución para el logro de objetivos, estrategias y metas planteadas por la directiva.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de haber analizado cada uno de los ítems que conforman el instrumento, y basándose en los objetivos específicos de la investigación conjuntamente con los indicadores del cuadro de operacionalización de las variables, se obtuvieron los resultados necesarios para conocer la situación actual de la empresa.

Es importante destacar que estos resultados se analizaron en base al pre diagnóstico, aplicado por el investigador como primer punto antes de dar inicio a la investigación, y en la aplicación del instrumento de recolección de datos, para diagnosticar la comunicación interna utilizada por la organización y determinar las posibles fallas que afectarían el desempeño de los trabajadores en sus actividades.

Para reforzar el segundo objetivo de esta investigación, se realizó una matriz FODA para establecer las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la comunicación interna utilizada por la empresa hacia los trabajadores de la organización, y de esta manera atacar los focos críticos que afectan el normal desenvolvimiento de la comunicación y así incrementar el desempeño laboral, quedando de la siguiente manera:

Debilidades

- Ø Falta de comunicación entre Gerencia y Subalternos.
- Ø Desconocimiento de resultados en logros y metas.
- Ø Poca o nula participación de los trabajadores en la toma de decisiones importantes.
- Ø Falta de incentivos que incrementen el desempeño laboral de los trabajadores.

Oportunidades

- Ø Personal dispuesto a nuevos cambios.

Ø Gran parte del personal es joven y proactivos.

Ø Prestos a facilitar la información necesaria.

Fortalezas

Ø Identificados con la organización.

Ø Buena comunicación entre departamentos y relaciones interpersonales.

Ø Uso de herramientas tecnológicas para comunicarse.

Amenazas

Ø Desmotivación por parte de los trabajadores.

Ø Falta de compromiso en el área laboral.

Ø Rumores en el ámbito laboral.

Ø Trabajadores inconformes con su salario.

Asimismo, luego de determinar cada uno de los puntos de la matriz FODA y basándose en el **Modelo Conceptual de Planeación Estratégica** descrito según Evoli (2009) como “aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades” (pág.3) así como también en el **Modelo Estratégico Situacional Contingencial**, cuya función principal se basa en la retroalimentación (Recopilación de datos, Retroinformación de los datos obtenidos y planeación de acciones basadas en los datos obtenidos) se definen los siguientes aspectos de la organización:

- **Situación Actual:** Se determinó que en esta organización existen fallas en la comunicación interna debido a que no hay un buen feedback o retroalimentación entre trabajadores y gerencia, lo cual trae como consecuencia el desconocimiento de los resultados obtenidos a través de la gestión de cada uno de los que allí laboran.

De esta forma, la ausencia de canales efectivos de información descendente crea desconcierto y desinformación entre los trabajadores y afecta directamente la productividad individual y grupal.

- **Pronóstico deseado:** Optimizar el flujo de comunicación interna entre la Gerencia de la organización y los trabajadores para que de esta forma aumente el desempeño laboral de los mismos.

- **Expectativas de los trabajadores:** Aumentar el compromiso con la organización y mejorar la comunicación interna con la gerencia para que de esta forma puedan dar a conocer sus inquietudes y/o sugerencias y a través de una evaluación sean tomadas en cuenta.

Cruce de la matriz FODA y creación de estrategias

Luego de determinar cada una de las características de la empresa (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) al desarrollar la matriz FODA, se procede a la elaboración de 4 estrategias que surgen por el cruce de la matriz (FO / FA / DO/ DA), y que ayudarán a optimizar los procesos internos en la empresa.

Brandolini A. y González M. (2009) definen la estrategia como:

Diseño de la manera en que se van a alcanzar los objetivos. Una estrategia implica siempre una intencionalidad y unos fines claramente definidos. Es simple y profunda. Simple ya que lo difícil es encontrar la estrategia adecuada, pero su contenido, su esencia, es generalmente más simple; y profunda porque el alcance y la implicancia de lo que en ella se define impactarán sobre todo el escenario resultante (pág. 62).

Cuadro No. 20 Cruce de Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	Identificados con la organización.	Falta de comunicación entre Gerencia y Subalternos
	Buena comunicación entre departamentos y relaciones interpersonales	Desconocimiento de resultados en logros y metas
	Uso de herramientas tecnológicas para comunicarse.	Poca o nula participación de los trabajadores en la toma de decisiones importantes
		Falta de incentivos que incrementen el desempeño laboral de los trabajadores
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
Personal dispuesto a nuevos cambios	Estrategia 1 Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategia 2 Superar las debilidades y aprovechar las oportunidades
Gran parte del personal es joven y proactivos		
Prestos a facilitar la información necesaria		
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
Desmotivación por parte de los trabajadores.	Estrategia 3 Uso de fortalezas para evitar amenazas	Estrategia 4 Reducir al mínimo las debilidades y amenazas
Falta de compromiso en el área laboral		
Rumores en el ámbito laboral		
Trabajadores inconformes con su salario		

Fuente: Guerra, J. (2017)

Recomendaciones y/o sugerencias

Reforzando el tercer objetivo de la presente investigación, es importante destacar que luego de haber realizado el diagnóstico de la comunicación interna dentro de la organización y en concordancia al cruce de la matriz FODA obtenida de acuerdo a las respuestas de los trabajadores encuestados, se presenta una serie de recomendaciones y/o sugerencias a la empresa Estatal Pequiven en su sede administrativa del municipio Valencia estado Carabobo, las cuales servirán como referencia para optimizar la comunicación interna dentro de la organización y de esta manera incrementar el desempeño laboral de sus trabajadores.

Estas recomendaciones y/o sugerencias estarán divididas en estrategias obtenidas a través del cruce de la matriz FODA y a su vez, acciones concretas definidas de la siguiente forma:

Estrategia 1-

Crear mecanismos efectivos de comunicación interna entre la gerencia y los subalternos, esto con la finalidad de que los mismos se sientan identificados con la organización y motivados a desempeñar sus funciones de una manera comprometida y exitosa. Para llevar a cabo esta primera estrategia, las acciones a seguir serán las siguientes:

- Implementación del Buzón de Sugerencias, el cual será uno de los medios de comunicación entre la gerencia y los trabajadores. Los mismos tendrán la oportunidad de expresar sus dudas, sugerencias o reclamos. Es importante destacar que deberá ser asignado un representante, el cual se encargará de recopilar y analizar diariamente la información depositada en el buzón y hacerla llegar a la gerencia para de esta manera, asegurar un canal efectivo de comunicación entre ambas partes y una correcta retroalimentación.

- Distribución de boletines informativos, los cuales servirán como soporte al momento de dar a conocer informaciones internas de interés para los trabajadores

como cumplimientos de objetivos y metas, próximos eventos o información general de la empresa. El mismo será distribuido al final de mes en cada Gerencia de la organización mostrando además los indicadores de gestión para determinar si se cumplieron o no los objetivos y metas del mes.

- Realizar constantes capacitaciones al personal, mediante cursos y talleres dictados por expertos y profesionales en las diferentes áreas del conocimiento. Los temas sugeridos para las capacitaciones serán Liderazgo, Desarrollo Organizacional y Gestión del Cambio, Desarrollo de Habilidades de Supervisión, Administración del Tiempo, Integración de Equipos de Trabajo, Oratoria y Técnicas para hablar ante grupos, Comunicación Estratégica y Manejo de Crisis, Eficiencia Organizacional entre otros.

- Fomentar iniciativas que incluyan el trabajo en equipo y de esta manera, familiarizar a los trabajadores de la organización con sus demás compañeros de trabajo. Entre las iniciativas se sugiere la realización de torneos deportivos en diferentes disciplinas bien sea entre los miembros de la misma organización o contra miembros de otras empresas e instituciones.

Estrategia 2-

Dar a conocer los resultados de las actividades desempeñadas por los diferentes departamentos de la organización y de esta manera, crear un vínculo con los trabajadores, haciéndolos sentir comprometidos con su trabajo. Para cumplir con esta estrategia se llevaran a cabo dos acciones:

- Fijación de carteleras informativas en donde se muestren indicadores de gestión por cumplimiento de objetivos y metas, las cuales estarán ubicadas en puntos estratégicos de la organización y donde más afluencia de trabajadores tengan, se sugiere que las mismas estén bajo la responsabilidad de la Gerencia de Asuntos Públicos.

- Reuniones semanales o mensuales según sea el caso, para discusiones o programaciones de actividades entre la gerencia y los trabajadores.

Estrategia 3-

Apoyarse en el uso de herramientas tecnológicas reforzando el uso del correo institucional, único medio utilizado para emitir informaciones dentro de la organización, para comunicaciones diarias o semanales de acuerdo al caso y así evitar rumores relacionados a los trabajadores, a sus jefes o al trabajo, lo cual afectaría a la empresa y conllevaría a la crisis. De igual manera y a través del correo institucional, hacer llegar los boletines mencionados en la primera estrategia en formato digital y cuyo responsable se sugiere que sea la Gerencia de Nuevas tecnologías.

Estrategia 4-

Reconocer la labor diaria de los trabajadores en donde el que mejor desempeño laboral tenga en sus actividades, ser reconocido por la organización. Claveria (2009) explica que premiar el desempeño actúa, tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: puede llegar a ampliar y mejorar la satisfacción y retención de los empleados, la rentabilidad y productividad de la empresa. Por tal razón, la gente que se siente apreciada por otros posee una actitud positiva y en consecuencia, mayor confianza y habilidad para cumplir con sus asignaciones.

En este caso se sugiere la implementación una vez al mes del “Día Libre por Mejor Desempeño Laboral” y/o pago en metálico por desempeño según la disponibilidad presupuestaria de la organización, debido a que el reconocimiento es uno de los factores más importantes en la motivación de los empleados y en muchos casos, es mejor valorado que un ascenso.

A continuación se muestra un **Plan Estratégico de Acción** para llevar a cabo las estrategias sugeridas, tomando en cuenta las acciones a desarrollar, la Gerencia responsable, los instrumentos a utilizar y el costo aproximado de cada acción.

Cuadro No. 21 Plan Estratégico de Acción

Estrategia	Técnica Utilizada	Acciones	Departamento Responsable	Instrumentos utilizados	Presupuesto	Porcentaje de Aplicación
Crear mecanismos efectivos de comunicación entre la gerencia y los subalternos para que los mismos se sientan identificados con la organización y motivados a trabajar.	- Encuesta	Implementación del buzón de sugerencias, el cual será uno de los medios de comunicación entre la gerencia y los trabajadores de la organización. Los mismos tendrán la oportunidad de expresar sus dudas, sugerencias o reclamos.	- Gerencia General	Material acrílico, tornillos, etiquetas de identificación.	75.000 Bs.	0%
		Constante capacitación al personal, mediante cursos y talleres dictados por expertos en las diferentes áreas.	- Gerencia de Recursos Humanos	Carpetas, Bolígrafos, Facilitadores, Transporte	1.000.000 Bs.	0 %
		Fomentar iniciativas que incluyan el trabajo en equipo, y de esta manera familiarizar a los trabajadores de la organización (torneos deportivos interdependencias)	- Gerencia de Recursos Humanos	Publicidad, Transporte, Trofeos, Uniformes, Hidratación, material deportivo	2.500.000 Bs.	0%
Dar a conocer los resultados de las actividades desempeñadas por los departamentos y de	- Encuesta - Entrevista	Fijación de 4 carteleras informativas, las cuales estarán ubicadas en los diferentes departamentos.	- Gerencia de Asuntos Públicos	Corcho, papel bond, impresiones, chinchas.	150.000 Bs.	0%

esta manera crear un vínculo con los trabajadores haciéndolos sentir comprometidos con su trabajo.		Reuniones semanales o mensuales según sea el caso, para discusiones o programación de actividades entre la gerencia y los trabajadores.		N/A	N/A	
Apoyarse en el uso de herramientas tecnológicas para transmitir información diaria y así evitar rumores que conlleven a la crisis.	- Encuesta - Entrevista	Reforzamiento del uso del correo institucional	- Gerencia de Nuevas Tecnologías	Computadoras	N/A	0%

Fuente: Guerra, J. (2017)

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito demostrar que una organización que no maneje una buena comunicación interna tendrá como consecuencia un bajo desempeño laboral en sus trabajadores, trayendo como consecuencia diversos problemas que afectan directa o indirectamente el normal funcionamiento de la misma.

A través de la aplicación de un diagnóstico previo por el investigador, así como también la aplicación de un instrumento de recolección de datos (cuestionario) se pudieron detectar los focos críticos en la sede administrativa de Pequiven, siendo esta organización el espacio destinado para el estudio y desarrollo de la presente investigación. Al hacer el respectivo análisis de los resultados, de acuerdo a lo respondido por la muestra de trabajadores seleccionada se pudo evidenciar los diversos problemas internos de comunicación y sus consecuencias.

En tal sentido, se realizó una matriz DOFA para determinar el estado de la organización en cuanto a comunicación interna y desempeño laboral se refiere, teniendo como resultado puntos claves en los cuales se pudo evidenciar el descontento por parte de los trabajadores, lo cual afecta su rendimiento en la organización y cumplimiento de metas previstas.

Asimismo, como tercer y último punto y de acuerdo a cada uno de los resultados obtenidos, se realizaron sugerencias y recomendaciones, las cuales servirán como soporte para lograr una buena comunicación interna dentro de Pequiven y de esta manera incrementar el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores, siendo la combinación de estas dos variables, un pilar fundamental para el éxito de cualquier organización debido a que es importante mantener el capital humano satisfecho con sus compromisos y responsabilidades y de esta manera, se cumplan los objetivos y metas de la organización.

De igual manera se sugirió un Plan Estratégico de Acción con cada una de las estrategias que surgieron por el cruce de la Matriz FODA, así como también la descripción de cada una de las acciones a seguir, sus responsables, los instrumentos a utilizar y el costo aproximado para llevarlas a cabo.

En tal sentido, en la presente investigación se demostró que a través de la optimización de los procesos comunicacionales internos de una organización, se puede establecer una relación fluida entre los diversos miembros de la misma a través de un correcto canal para la transmisión de la información, agilizando la circulación de la misma, permitiendo así un funcionamiento más dinámico y ágil entre las distintas áreas.

Asimismo, para actuar responsablemente, los trabajadores esperan que la empresa les facilite la información de lo que aspiran de ellos así como también una respuesta efectiva por parte de la Gerencia, generando un vínculo de compromiso y apego a la identidad corporativa de la organización al sentirse parte de ella, incrementando además su desempeño laboral y en consecuencia el cumplimiento de objetivos y metas.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Fuentes Impresas

- Andrade, H. (2005). **Comunicación Organizacional Interna. Proceso, Disciplina y Técnica**. España: Editorial Netbiblo.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica**.(6ª ed.). Caracas: Editorial Episteme C. A.
- Cabrera, D. (2013). *Propuesta de modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del estado venezolano: Caso. Petroquímica de Venezuela, S.A.* [Trabajo de Grado de Maestría]. Universidad de Carabobo. Carabobo.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453 (Extraordinario), marzo 24, 2000.
- Finol, M. y Camacho H. (2008). **El Proceso de Investigación Científica**. Zulia: Editorial Ediluz.
- González, E. (2014). *Comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo*. [Trabajo de Grado de Maestría]. Universidad de Carabobo.
- Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, C. (2010). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2013). Según Gaceta Oficial numero 40.178 de fecha 28 de mayo de 2013
- Palaci, F. (2005). **Psicología de la Organización**. España: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. (2014). **Comportamiento Organizacional**. (15ª ed.). México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Sabino, C. (2014). **El Proceso de Investigación**. (10ª ed.). Revisada y Corregida. Guatemala: Editorial Episteme.
- Tamayo, M. (2005). **Proceso de Investigación Científica**. (4ª ed.). México: Editorial Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales**. Caracas.

Fuentes Digitales

Barbosa, Y. (2016). **Participación de los empleados en la toma de decisiones como ventaja competitiva: caso Alkhorayef Petroleum Colombia**. [Ensayo de Diplomado en Administración de Empresas]. Universidad Militar de Nueva Granada. Recuperado el 12 de abril de 2017 de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14304/3/BarbosaGarciaYeniferA%C3%B1o2016.pdf>

Barinaga, A. **Flujo de Información en una Organización**. Blog de Aitor Barinaga sobre Operaciones Supply Chain y Estrategia. Recuperado el 15 de abril de 2017 de <http://www.aitorbarinaga.com/2012/05/flujo-de-informacion-en-una.html>

Bartolli, A. (2005). **Comunicación y Organización**. Buenos Aires: Editorial Paidós. Recuperado de <http://comunicologosblog.blogspot.com/2014/04/comunicacion-y-organizacion.html>

Brandolini, A. y Gonzalez, M. (2009). **Comunicación interna, claves para una gestión exitosa**. La Crujía, Buenos Aires. Recuperado el 10 de abril de 2017 de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/57.pdf

Bustamante, E. (2012). **El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia**. [Trabajo de Grado de Maestría]. Universidad Rey Juan Carlos. España. Recuperado el 02 de febrero de 2014 de <http://www.revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/view/6/51>

Claveria, A (2009). **La importancia de Reconocer a los Empleados**. Artículo de internet de la Revista Digital MBA & Educación Ejecutiva. Recuperado el 09 de abril de 2017 de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>

Delfin, O. (2012) **La Comunicación en las organizaciones**. Artículo de internet recuperado el 09 de abril de 2017 de <http://www.monografias.com/trabajos82/comunicacion-organizacion/comunicacion-organizacion2.shtml>

- Evoli, J. (2009). **Planificación Estratégica. Modelos, Técnicas y Procesos.** Recuperado el 8 de abril de 2017 de [file:///C:/Users/PC/Downloads/Planificacion_estragica._Modelos_tecnicas_y_pr ocesos%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/Planificacion_estragica._Modelos_tecnicas_y_pr ocesos%20(1).pdf)
- Hernández, A. (2015). **Administración de Sueldos y Salarios.** Recuperado el 12 de abril de 2017 de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-sueldos-y-salarios/>
- Hofstadt, C. (2005). **El Libro de las Habilidades de Comunicación.** (2ª ed.) Editorial Díaz de Santos. Recuperado el 26 de agosto de 2016 de https://books.google.co.ve/books/about/El_libro_de_las_habilidades_de_comunica c.html?id=7ldQbFzhRBkC&hl=es
- Morales, F. (s.f.). **La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestión para las Empresas.** Recuperado el 20 de septiembre de 2015 de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Morgado, M. (2005). **Las Comunicaciones internas en las organizaciones.** Recuperado el 09 de abril de 2017 de <http://www.uvm.cl/comunicaciones/estudios2005/Ponencia%2015 %20Morgado.doc>
- Muñiz, R. (2016). **Marketing en el siglo XXI.** (5ª ed.) Recuperado el 20 de marzo de 2016 de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Muñoz, S. (2010) **Importancia de una Comunicación Efectiva.** Recuperado el 10 de abril de 2017 de <http://www.pagepersonnel.com.mx/centro-de-clientes/consejos-para-desarrollar-y-retener-profesionales/la-importancia-de-una>
- Nagy J. y Vilela M. (2011) **Liderazgo y Dirección.** Artículo de Internet del sitio web Caja de Herramientas Comunitarias. Recuperado el 12 de abril de 2017 de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/apoyo-al-personal/principal>
- Nosnik, A. (2003). **Teoría de la Comunicación Productiva. Exploraciones masalla de la Retroalimentación.** Recuperado el 2 de febrero de 2016 de <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/881/661>
- Ortega, L. (2014). **¿Cómo generar compromiso y mejorar el sentido de pertenencia en el Capital Humano?** Artículo de internet de Evolución Laboral.

Recuperado el 13 de abril de 2017 de <https://rlofdesarrolloorganizacional.wordpress.com/2014/08/30/como-generar-compromiso-y-mejorar-el-sentido-de-pertenencia-en-el-capital-humano-comunicacion-interna/>

Parella, S. y Martin, F. (2003). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: FEDEUPEL. Recuperado el 5 de enero de 2016 de www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/mancaravila.htm

Peirane, R. (2014). **La importancia de la capacitación y motivación dentro de la empresa**. Artículo de internet de la revista Gestiopolis. Recuperado el 12 de abril de 2017 de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa/>

Pizzolante, I. (2004). **El Poder de la Comunicación Estratégica**. Bogota: Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado el 06 de febrero de 2015 de <http://www.pizzolante.com/publicaciones/>

Portilla, P. (2014). **Plan Estratégico de Comunicación Interna para una institución descentralizada del Gobierno**. [Trabajo de Grado de Maestría]. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Portilla-Paola.pdf>

Quero, R. Y. M., Mendoza, M. F. M. y Torres, H. Y. C. (2014). **Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica**. *Negotium, Revista científica electrónica de ciencias sociales*, 9(7):22-33. Recuperado el 11 de noviembre de 2016 de <http://qaeb1.aliat.edu.mx/conexxion/index.php/en/sample-levels/economia-y-administracion/1486-importancia-de-la-motivacion-en-la-mejora-del-desempeno-laboral-dentro-de-las-organizaciones-empresariales-ano-2-numero-4>

Ramírez, D. (2013). **Importancia de la Motivación Laboral**. Blog Personal recuperado el 10 de abril de 2017 de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/importancia-de-la-motivacion-laboral/>

Rodríguez, M. (2010). **Métodos de Investigación**. (1ª ed.). España: Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa. Recuperado el 24 de septiembre de 2015 de [https://scholar.google.co.ve/scholar?q=Rodr%C3%ADguez,+M.+\(2010\).+M%C3%A9todos+de+Investigaci%C3%B3n.+\(1%C2%AA+ed.\).+Espa%C3%B1a:+Editorial+Universidad+Aut%C3%B3noma+de+Sinaloa&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&](https://scholar.google.co.ve/scholar?q=Rodr%C3%ADguez,+M.+(2010).+M%C3%A9todos+de+Investigaci%C3%B3n.+(1%C2%AA+ed.).+Espa%C3%B1a:+Editorial+Universidad+Aut%C3%B3noma+de+Sinaloa&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&)

[oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwj4y8Kuq6XOAhWGPz4KHdkTAboQgQMIG
DAA](http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Portilla-Paola.pdf)

Rojas, P. (2011). **La Comunicación Interna: Una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones** [Trabajo de Grado de Maestría]. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica. Recuperado el 15 de agosto de 2015 de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Portilla-Paola.pdf>

Romero, F. y Urdaneta, E. (2009). **“Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del Personal Administrativo en las Universidades Privadas.”** Publicaciones Universidad Rafael Belloso Chacín. Recuperado el 12 de octubre de 2015 de publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/download/617/1571

Sáenz, M. (2014). **Los conflictos que genera la ausencia de comunicación interna.** Recuperado el 10 de abril de 2017 de <http://www.observatoriorh.com/gestion/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>

Salinas, O. (2001) **La Relación Jefe – Subordinado.** Artículo de Internet de la Revista Gestipolis. Recuperado el 11 de abril de 2017 de <https://www.gestipolis.com/relacion-jefe-subordinado/>

Santana, C. (2013). **La Importancia de la Comunicación Interna en las Organizaciones.** Recuperado el 6 de diciembre de 2015 de <http://www.acsendo.com/es/blog/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>

Santiago, A. (2012). **Trabajo en Equipo, Relaciones Interpersonales, Empatía y Sinergia.** Artículo de Internet de la Revista Gestipolis. Recuperado el 11 de abril de 2017 de <https://www.gestipolis.com/trabajo-en-equipo-relaciones-interpersonales-empatia-y-sinergia/>

Villanueva, M. (2012). **La importancia de la retroalimentación en las empresas.** Artículo de internet del Blog Espacioenmedio. Recuperado el 10 de abril de 2017 de <https://espacioenmedio.wordpress.com/2012/01/11/la-importancia-de-la-retroalimentacion-en-las-empresas/>

Vitez, O. (2011). **La importancia de establecer objetivos en una empresa.** Artículo de la revista La Voz de Houston. Recuperado el 16 de abril de 2017 de

<http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-establecer-objetivos-en-una-empresa-9374.html>

Xifra, J. (2010). **Relaciones Públicas, Empresa y Sociedad. Una Aproximación Ética**. Barcelona: Editorial El Ciervo. Recuperado el 03 de julio de 2015 de https://books.google.co.ve/books/about/Relaciones_p%C3%BAblicas_empresa_y_sociedad.html?id=9t3FUUnXhuMC

ANEXOS

Fórmula para obtención de valores para calcular la confiabilidad

Sujetos/Items	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Suma de los Sujetos
Sujeto 1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Sujeto 2	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	66
Sujeto 3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	3	5	5	3	3	3	3	3	59
Sujeto 4	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	58
Sujeto 5	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	5	5	3	2	2	2	2	51
Sujeto 6	4	4	4	2	2	4	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	50
Sujeto 7	4	4	2	2	1	4	3	2	3	2	4	4	2	1	2	1	1	42
Sujeto 8	5	5	2	4	1	3	3	2	2	1	4	3	2	1	1	1	1	41
Sujeto 9	1	2	5	5	5	3	2	2	2	1	3	3	1	1	1	1	1	39
Sujeto 10	1	1	1	1	4	3	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	26
Suma de los Items	30	31	30	28	27	41	33	28	30	26	43	41	26	23	24	23	23	507
Promedios	3	3,1	3	2,8	2,7	4,1	3,3	2,8	3	2,6	4,3	4,1	2,6	2,3	2,4	2,3	2,3	50,7
Cuadrado 1	0	0,01	0	0,04	0,09	0,81	2,89	4,84	4	5,76	0,49	0,81	5,76	7,29	6,76	7,29	7,29	590,49
Cuadrado 2	0	0,01	0	0,04	0,09	0,81	0,49	1,44	1	1,96	0,49	0,81	1,96	2,89	2,56	2,89	2,89	234,09
Cuadrado 3	0	0,01	0	0,04	0,09	0,81	0,49	0,04	1	0,16	0,49	0,81	0,16	0,49	0,36	0,49	0,49	68,89
Cuadrado 4	0	0,01	0	0,04	0,09	0,81	0,49	0,04	0	0,16	0,49	0,81	0,16	0,49	0,36	0,49	0,49	53,29
Cuadrado 5	0	0,01	1	0,64	0,49	0,01	0,09	0,04	0	0,16	0,49	0,81	0,16	0,09	0,16	0,09	0,09	0,09
Cuadrado 6	1	0,81	1	0,64	0,49	0,01	0,09	0,04	0	0,16	0,09	0,01	0,36	0,09	0,16	0,09	0,09	0,49
Cuadrado 7	1	0,81	1	0,64	2,89	0,01	0,09	0,64	0	0,36	0,09	0,01	0,36	1,69	0,16	1,69	1,69	75,69
Cuadrado 8	4	3,61	1	1,44	2,89	1,21	0,09	0,64	1	2,56	0,09	1,21	0,36	1,69	1,96	1,69	1,69	94,09
Cuadrado 9	4	1,21	4	4,84	5,29	1,21	1,69	0,64	1	2,56	1,69	1,21	2,56	1,69	1,96	1,69	1,69	136,89
Cuadrado 10	4	4,41	4	3,24	1,69	1,21	1,69	3,24	4	2,56	1,69	4,41	2,56	1,69	1,96	1,69	1,69	610,09
Suma de los Cuadrados	14	10,9	12	11,6	14,1	6,9	8,1	11,6	12	16,4	6,1	10,9	14,4	18,1	16,4	18,1	18,1	1864,1
Varianzas	1,4	1,09	1,2	1,16	1,41	0,69	0,81	1,16	1,2	1,64	0,61	1,09	1,44	1,81	1,64	1,81	1,81	186,41
N	17																	
S _{2i}	21,97																	
S _{2t}	186,4																	



UNIVERSIDAD

JOSÉ ANTONIO PÁEZ

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

INFORME FINAL DE TUTORÍAS DE TRABAJO DE GRADO

Grado académico al que opta: Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional

Nombre y Apellido del Tutor	C.I.	Grado Académico
Mariana Córdova	9.347.134	Doctora
Nombre y Apellido del Participante	C.I.	Lapso de las Tutorías
Javier Guerra	19.365.572	Septiembre de 2016 a Enero de 2017
Título del Trabajo: La comunicación interna como herramienta para incrementar el desempeño laboral en los trabajadores de una organización. Caso Pequiven		

Tutoría No	Fecha	Puntos Tratados	Firma del Participante	Firma del Tutor
1				
2				
3				
4				
JUICIO VALORATIVO DE LA INVESTIGACIÓN:				

FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (Si-No) para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto

Msc. Lisette Reguero

Autor: Guerra Monserrate Javier Alfonso

ITEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	✓		✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓		✓		✓	

CONSIDERACIONES GENERALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
El instrumento tiene instrucciones claras y precisas para que el informante pueda emitir sus respuestas	✓		
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar	✓		
Los ítems se presentan en un orden lógico-secuencial	✓		
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación	✓		
Los ítems son adecuados para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben incluirse y/o eliminarse	✓		

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ	
APLICABLE	<input checked="" type="checkbox"/> NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: <i>Msc. Lisette Reguena</i>	e-mail: <i>lisettereguena@gmail.com</i>
Cédula de Identidad: <i>9.656.291</i>	Teléfono(s): <i>0426-239 5858</i>
Firma: 	Fecha: <i>25/10/16</i>

FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (Si-No) para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto:

Msc. Luiche Cooper Mulero.

Autor: Guerra Monserrate Javier Alfonso

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	✓		✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓		✓		✓	

CONSIDERACIONES GENERALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
El instrumento tiene instrucciones claras y precisas para que el informante pueda emitir sus respuestas	✓		
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar	✓		
Los ítems se presentan en un orden lógico-secuencial	✓		
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación	✓		
Los ítems son adecuados para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben incluirse y/o eliminarse	✓		

OBSERVACIONES: Sin observaciones

VALIDEZ	
APLICABLE	<input checked="" type="checkbox"/>
NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: <i>Juude Croquer Milano</i>	e-mail: <i>ce.nuassualde@gmail.com</i>
Cédula de Identidad: <i>7.192.256</i>	Teléfono(s): <i>0916-6432614</i>
Firma: <i>Juude Croquer Milano</i>	Fecha: <i>25-10-16</i>



FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (Sí-No) para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto: ECON. H.S.A. ALFREDO BLANCO

Autor: Guerra Monserrate Javier Alfonso

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	✓		✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓		✓		✓	

CONSIDERACIONES GENERALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
El instrumento tiene instrucciones claras y precisas para que el informante pueda emitir sus respuestas	X		
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar	X		
Los ítems se presentan en un orden lógico-secuencial	X		
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación	X		
Los ítems son adecuados para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben incluirse y/o eliminarse	X		

OBSERVACIONES: sin observaciones

VALIDEZ	
APLICABLE	X
NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: Econ. H. A. FREDDO Blanco	e-mail: sigmablenco@gmail.com
Cédula de Identidad: 5-258.833	Teléfono(s): 0416-432 4635
Firma: 	Fecha: 25/10/16