



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ

**MODELO DE COMUNICACIÓN
EFECTIVA PARA LOS SUPERVISORES
DE LA PANADERÍA, PASTELERÍA Y
CHARCUTERÍA, PATIO, C.A.
VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autora: Silva, Carmen

Urb. Yuma II, Calle No. 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 874.42.40 (Master)
(0241) 871.23.94 (Fax)



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**MODELO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LOS SUPERVISORES
DE LA PANADERÍA, PASTELERÍA Y CHARCUTERÍA, PATIO, C.A
UBICADA EN LA CIUDAD DE VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciada en Relaciones
Industriales

Autora: Silva, Carmen
Tutora: Profesora Largardera Francis

San Diego, Noviembre 2015

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **FRANCIS LAGARDERA**, portador(a) de la cédula de identidad N° **13.667.368.**, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el(la) ciudadano(a) **CARMEN CECILIA SILVA QUINTERO**, portador(a) de la cédula de identidad N° **7.096.1624**, titulado **MODELO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LOS SUPERVISORES DE LA PANADERÍA, PASTELERA Y CHARCUTERÍA PATIO, C.A.**, ubicada en Valencia Estado Carabobo, presentado como requisito parcial para optar al título de **LICENCIADA EN RELACIONES INDUSTRIALES**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____.

Francis Lagardera
CI: 13.667.368

DEDICATORIA

En primer lugar dedico este trabajo de grado a mis padres celestiales, mi Dios, mi maestro, quien ha sido mi guía espiritual en este recorrido, el que me ha dado la oportunidad de unir mi débil fuerza a su gran fuerza para seguir adelante y concluir mi sueño hoy hecho realidad. A María Santísima, quien con su amor de madre celestial me ha cubierto con su manto sagrado de apoyo y bendiciones que no permitió que me derrumbara en este arduo caminar de rosas y espinas.

A mi mamá que está en el cielo, esa mujer que confió en mí siempre y aquel día que me pregunto si yo quería seguir estudiando, le conteste si, y gracias a eso hoy estoy aquí con lágrimas en mis ojos diciéndote gracias madre por ser quien fuiste y serás para mí siempre “Mi Madre Terrenal” que el señor me regalo.

A mi hija Ma. Gabriela, quien hoy sigue mis pasos para su formación, juntas hemos luchado y seguiremos luchando para lograr nuestras metas y tener siempre presente el valor de las cosas y las oportunidades que nos regala la vida.

A la pareja sentimental que ha estado conmigo desde hace muchos años, a pesar de los tropiezos y angustias que hemos vivido me ha brindado palabras de aliento para seguir adelante y lograr mi título que hoy disfruto con tan solo escribir estas palabras, y a quien le doy gracias por su cálido amor y el respeto que me ha regalo.

A todos ustedes, Mil Gracias...

AGRADECIMIENTO

A Dios, que con el todo sin el nada, gracias señor por darme la fortaleza para avanzar en este camino de la vida.

A la Universidad José Antonio Páez, por haberme abierto las puertas del conocimiento, el saber y el desarrollo profesional, a lo largo de mi carrera.

A la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C.A., y sus dueños, por brindarme su apoyo y confianza y facilitarme todo el tiempo y la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

A mis trabajadores, quienes con su granito de arena, me han dado su apoyo incondicional para obtener los resultados deseados.

A todos los profesores de mi carrera, en especial a la profesora Francis Lagardera mi tutora académica, de todos me llevo su amistad y cariño, gracias colegas por regalarme y compartir sus conocimientos y experiencias, las cuales serán mi guía donde quiera que vaya, a todos millones de gracias.

A los chicos de la biblioteca de la universidad del turno de la tarde, gracias por su confianza y apoyo, son realmente generosos y colaboradores.

Y sin dejar a un lado a todos los compañeros de clase, a pesar de las diferencias que tuvimos, supimos luchar y hoy en día saborear el triunfo de nuestro esfuerzo y trabajo para obtener el título de licenciadas y licenciados, a todos suerte en esta nueva etapa de sus vidas.

A todos millones de bendiciones...

ÌNDICE GENERAL

Contenido	pp.
DEDICATORIA.....	iv
...	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
.....	ix
ÌNDICE GENERAL.....	x
LISTA DE TABLAS.....	xi
LISTA DE GRÀFICOS	xii
LISTA DE CUADROS Y FIGURAS.....	1
RESUMEN.....	
...	
INTRODUCCIÒN.....	
...	
CAPÌTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACIÒN DEL PROBLEMA.....	8
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÒN.....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
1.4 JUSTIFICACIÒN DE LA INVESTIGACIÒN.....	9
II MARCO TEÒRICO	

2.1						12
ANTECEDENTES.....						
2.2					BASES	16
TEÒRICAS.....						
2.2.1					Las	16
Organizaciones.....						
2.2.2					Comunicación	18
Efectiva.....						
2.2.3					Comunicación	18
Interna.....						
2.2.3.1	Plan	Estratégico	de	Imagen		19
Corporativa.....						
2.2.3.2	Organización	de	la	Dirección	de	19
Comunicaciones.....						21
2.2.3.3	Normas		Generales		de	21
Comunicación.....						21
2.2.3.4		Mapa			de	
Públicos.....						
2.2.3.5	Plan		Anual		de	
Comunicación.....						
						pp.
						21
						21
						22
						23
2.2.3.6	Diseño de Plan de Comunicación Exitoso.....					23
2.2.4						23
Comunicación.....						23
2.2.5	Procesos		de	la		23
Comunicación.....						23
2.2.5.1						23
Emisor.....						23
2.2.5.2						23
Codificador.....						23
2.2.5.3		Mensaje			o	23
Canal.....						24
2.2.5.4						24
Medio.....						24
						25

2.2.5.5				25
Descodificación.....				25
2.2.5.6				25
Ruido.....				27
2.2.5.7				27
Receptor.....				27
2.2.5.8				27
Retroalimentación.....				27
2.2.6 Tipos de Comunicación en la Organización.....				27
2.2.6.1		Comunicación		28
Descendente.....				28
2.2.6.2		Comunicación		29
Ascendente.....				29
2.2.6.3		Comunicación		29
Horizontal.....				29
2.2.6.4		Comunicación		29
Vertical.....				30
2.2.6.5	Comunicación		No	30
Verbal.....				30
2.2.6.6		Comunicación		
Escrita.....				pp.
2.2.6.7		Comunicación		30
Oral.....				32
2.2.7 Principios de la Comunicación				
Organizacional.....				
2.2.7.1	La	Comunicación	tiene	un
Propósito.....				
2.2.7.2	La	Comunicación	es	
Continua.....				
2.2.7.3	Los	Mensajes	en	la
Varían.....				Comunicación
2.2.7.4	La	Comunicación	es	de
Relación.....				
2.2.7.5	La	Comunicación	tiene	Implicaciones
Éticas.....				
2.2.7.6	La	Comunicación	se	
Aprende.....				

2.2.8	Barrera	de	la	
Comunicación.....				
2.2.8.1				
Filtración.....				
2.2.8.2			Percepción	
Selectiva.....				
2.2.8.3	Sobrecarga		de	
Información.....				
2.2.8.4				
Emociones.....				
2.2.8.5				
Lenguaje.....				
2.2.8.6	Ansiedad	por	la	
Comunicación.....				

vii

2.2.9	El	Silencio	como	Forma	de
Comunicación.....					
2.3	Definición de				
Términos.....					

III MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y Diseño de la		35
Investigación.....			39
3.2	Fases		
Metodológicas.....			

IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1	Situación		43
Actual.....			54
4.2	Resultados de la		
Investigación.....			

V PROPUESTA

5.1	Introducción de la		56
Propuesta.....			58

5.2	59
Justificación.....	60
5.3	60
Misión.....	62
5.4	62
Visión.....	63
5.5	65
Valores.....	65
5.6 Objetivo de la	65
Propuesta.....	66
5.7	66
Ventajas/Beneficios.....	67
5.8 POA (Plan Operativo	69
Anual).....	71
5.9 Factibilidad de la	75
Propuesta.....	
5.9.1 Factibilidad de	
Recursos.....	
5.9.2 Factibilidad	
Económica.....	
5.9.3 Factibilidad	
Organizacional.....	
5.10. Ejecución de la	
Propuesta.....	
CONCLUSIONES.....	
RECOMENDACIONES.....	
.	
REFERENCIAS	
ANEXOS	
.....	

LISTA DE TABLAS

TABLA	CONTENIDO	PI
1	Tabla distribución ítem N° 1	44
2	Tabla distribución ítem N° 2	45
3	Tabla distribución ítem N° 3	46
4	Tabla distribución ítem N° 4	47
5	Tabla distribución ítem N° 5	48
6	Tabla distribución ítem N° 6	49
7	Tabla distribución ítem N° 7	50
8	Tabla distribución ítem N° 8	51
9	Tabla distribución ítem N° 9	52
10	Tabla distribución ítem N° 10.....	53

LISTA DE GRÀFICOS

GRÀFICO	CONTENIDO	PF
1	Gráfico del ítem N° 1.....	4
2	Gráfico del ítem N° 2.....	4
3	Gráfico del ítem N° 3.....	4
4	Gráfico del ítem N° 4.....	4
5	Gráfico del ítem N° 5.....	4
6	Gráfico del ítem N° 6.....	4
7	Gráfico del ítem N° 7.....	5
8	Gráfico del ítem N° 8.....	5
9	Gráfico del ítem N° 9.....	5
10	Gráfico del ítem N° 10.....	5

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

CUADRO		pp.
1	Muestra de la Investigación.....	38
2	Programación de Cursos para la Mejoramiento Profesional.....	55
3	Cronograma de Ejecución de Cursos.....	66
 FIGURAS		
1	Estrategia de Comunicación.....	20
2	Proceso de la Comunicación.....	22
3	Flujo de Comunicación.....	24
4	Proceso de Comunicación Organizacional.....	28
5	Barrera de la Comunicación.....	31
6	Componentes de la Escucha Activa.....	31
7	Componentes Estratégicos para una buena Comunicación Efectiva.....	57
8	Cambio Organizacional.....	57
9	Recolección de Datos.....	58
10	Desarrollo de Competencias.....	59
11	Misión y Visión de la Organización.....	60

FIGURAS		pp.
12	Valores de la Organización.....	62
13	Equipos de Alto Rendimiento.....	62
14	Plan de Formación Anual (POA).....	63
15	Normas del Plan de Formación Anual (POA).....	64



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**MODELO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LOS SUPERVISORES
DE LA PANADERIA, PASTELERIA Y CHARCUTERIA, PATIO, C.A
UBICADA EN LA CIUDAD DE VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autora: Carmen Cecilia Silva Quintero

Tutora: Francis Lagardera

Fecha: Noviembre 2015

RESUMEN

El trabajo que se presenta en esta investigación estuvo impulsado por el interés de delinear un modelo de comunicación efectiva para mejorar las relaciones interpersonales entre los supervisores de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia estado Carabobo. Se contó con una investigación tipo proyecto factible con diseño de campo no experimental, que permitió analizar la realidad comunicacional del personal objeto de estudio, y aportó los fundamentos necesarios para la elaboración del modelo de comunicación que dio respuestas a las necesidades del público interno, principal promotor de la imagen de la organización. La población estuvo conformada por Veintisiete (27) trabajadores de la empresa con una muestra finita de Dos (02) supervisores objetos del estudio, utilizando para ello la técnica del cuestionario tipo entrevista, en el cual se pudo contactar que no existe una adecuada comunicación entre los supervisores, estando presente el déficit comunicacional entre ambos. Y por último la Propuesta, encaminada a proponer acciones ante las debilidades de comunicación existentes en el personal antes mencionado, con el fin de lograr el feedback o retroalimentación, la escucha activa y el coaching para conseguir un mejor desempeño y eficacia en el desarrollo personal y profesional de ambos. Concluyendo la presente investigación se pudo visualizar que existe un alto porcentaje de debilidad en el proceso de comunicación, para lo cual se realizaron una serie de recomendaciones que contribuyeron a evitar interferencia en la comunicación interpersonal entre los supervisores y así alcanzar el éxito global de la organización.

Descriptor: Comunicación efectiva, equipos de alto desempeño, clima organizacional

INTRODUCCION

Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual en las organizaciones y en la vida personal está relacionado con las incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con los demás. Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad de reconocer el trabajo de otros.

Se debe tener en cuenta que muchos de los problemas de las organizaciones son a consecuencia de la pobre comunicación que se tenga. La comunicación efectiva es un comportamiento esencial para el éxito de la organización.

De igual manera se dice que la comunicación no es solo interpersonal, de persona a persona, sino que también nos enfrenamos a comunicaciones intergrupales, intragrupalas, organizacionales y extremas. Todos contamos con destrezas comunicacionales para desempeñarnos en cada una de ellas, donde lo más importante es estar dispuesto a colaborar y tener en mente que las palabras y acciones son la clave para el desarrollo de la organización o cualquier lugar de trabajo a representar.

Por consiguiente, se elaboró la presente investigación estructurada en cinco (05) capítulos a saber:

Capítulo I “El Problema”, donde se describió la situación que se estudia, los objetivos: el general y los específicos y la justificación del estudio.

Capítulo II “Marco Teórico”, se integraron los antecedentes del problema, sus bases teóricas y la definición de términos.

Capítulo III “Marco Metodológico”, se estudió el tipo de investigación y las fases de la investigación objeto de estudio.

Capítulo IV Estuvo conformada por la “Presentación y análisis de los Resultados” , representados a través de tablas y gráficos.

Capítulo V “Propuesta”, donde se presentó la introducción, justificación, misión visión, valores, objetivos, ventajas y/o beneficios, plan operativo, la factibilidad y la ejecución de la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En los tiempos actuales, que se caracterizan por el cambio, realidades que se innovan cada día, preservar una única manera de ser y de comunicarse, pareciera no ser una buena elección, menos aun cuando la tecnología se apodera cada vez más de la cotidianidad de las empresas y demás instituciones productivas y operativas de cualquier sociedad.

Es por ello, que las organizaciones vienen entendiendo que a pesar de esa innovación de tecnología su talento humano sigue siendo lo más importante, por lo que se requirió desarrollar en el personal objeto de estudio habilidades y destrezas, a fin de realizar cambios favorables que estén dirigidos al buen desempeño tanto en lo personal como en lo laboral idóneo para la organización. Para ello fue de vital importancia aplicar estrategias comunicacionales que condujeran a los supervisores a tener buenas relaciones interpersonales, dándoles a conocer el proceso de la comunicación de una manera integral sin establecer mecanismos engorrosos que interfirieran en la transmisión del mensaje de una manera correcta y a través de la retroalimentación, involucrando elementos de integración e interacción fundamentales en la construcción de la visión compartida que orientara los esfuerzos de comprender y establecer la filosofía ganar-ganar para ejecutar el logro de los objetivos eficientemente.

Para Senge (1990), En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: ¿qué deseamos crear? Así como las visiones personales son imágenes que la gente

lleva en la cabeza y en el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares. (p. 261).

Por su lado Breath (1974), expresa que la comunicación en las organizaciones se plantea como vía por la que los sentimientos de grupos específicos respecto a la gerencia, se establecen, se mantienen o se mejoran. Planteando que las relaciones y las comunicaciones humanas son indivisibles porque es imposible llevar a cabo las unas sin las otras. (p.24).

Entonces, cuando dos o más seres humanos se encuentran, tiene lugar automáticamente una relación personal y una reacción de comunicación, en la que cada quien establece de inmediato una opinión o sentimiento acerca del otro, proceso en el cual intervienen las impresiones sensoriales mutuas.

Según Ribeiro (1999), expresa que el lenguaje no se usa para describir realidades, el lenguaje crea realidad. Uno de los actos lingüísticos más poderosos para crear es la afirmación. (p.43).

Pero no solamente lo que se dice incide en este proceso, sino también el cómo se dice, es decir, el tono de voz y la expresión corporal utilizada para afirmar, recordando además que cuando existe comunicación con otra persona todo su cuerpo

habla, son los gestos y movimientos, factores que van mucho más allá de las palabras emitidas para transmitir, comunicar un mensaje.

En lo que respecta a los escenarios económicos mundiales actuales, estos se caracterizan por sus importantes cambios, por su dinamismo, competitividad, en donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, que demanda a la gerencia estar actualizada con respecto a cómo debe darse el comportamiento organizacional de la empresa para sobrevivir y seguir en curso. En este escenario resulta un requisito indispensable el mantener siempre una eficaz comunicación que repercuta en un buen clima organizacional, que conlleve a optimizar la productividad, la calidad, la identificación y el desarrollo pleno de las personas que integran la organización.

A este respecto, Robbins (2009), expresa que la comunicación es una actividad administrativa y su objetivo es proporcionar la información necesaria, la transferencia y el entendimiento del significado entre sus miembros para el logro de sus tareas, es decir, los integrantes de una organización requieren de un flujo de comunicación positiva y productiva, capaz de superar las necesidades para la consecución de los objetivos preestablecidos, y a la vez permitir un proceso dinámico, con el solo propósito de hacer posible un buen ambiente de trabajo para lograr la mayor productividad en el desempeño de una organización. (p.310).

Dándole razón a esta cita, se puede decir, que una comunicación efectiva, viene a representar la primera herramienta que debe fortalecerse para contribuir al crecimiento de las relaciones interpersonales no solo del personal objeto de estudio sino de todos los colaboradores que conforman la organización, de una manera

asertiva, efectiva y clara, eliminando cualquier dificultad que se pueda presentar al momento de asignar actividades y responsabilidades, que interrumpen la toma de decisiones que puedan reflejar y promover el logro de los objetivos de la organización.

Para Covey (2011), la comunicación está constituida por personas que practican los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, destaca entre sus múltiples características el contar con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y puntos de vista de su personal, clientes, proveedores y comunidad donde opera. (p.53).

Por lo tanto es propicio el intercambio de información y la cooperación de todos, donde se manifiesta que la confianza está estrechamente relacionada con los diferentes niveles de comunicación.

Es por ello que difícil es abordar un tema tan complejo como el de la comunicación en las organizaciones cuando hay tanta información respecto al mismo, incluyendo todas sus variables. Los múltiples aportes que se han hecho desde diferentes disciplinas y áreas del conocimiento y su relación con el desarrollo de las organizaciones, han descrito diferentes estilos de comunicación lo que ha llevado a plantear variados niveles, en los que relacionan a cada individuo le sean reconocidos el conjunto de habilidades y destrezas para determinar las pautas de comportamiento, que pueden guiar tanto a la organización como al trabajador, hacia una consecución de metas propuestas a nivel personal como organizacional.

Es así que la organización como un sistema complejo de redes que se relaciona diariamente y que necesita estar constantemente comunicada de manera

clara, veraz, eficiente y eficaz, es un escenario de convivencia permanente que requiere de la mejor comunicación que pueda darse entre dos o más individuos, una comunicación donde se considere a cada persona como un mundo particular y

exclusivo, con características especiales que hacen de cada uno de ellos, una pieza importante en el engranaje de cualquier grupo social definido.

Al trasladar esta realidad comunicacional a la organización: “Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C.A”., empresa dedicada a la producción, comercialización de productos a base de harina y sus derivados para luego ser distribuidos a toda su clientela, en especial al personal de supervisión de la misma, personal que se encuentra inmerso en esa falta de comunicación, se puede decir, que el sentimiento de cualquier persona respecto a la organización y a todo su entorno, se debería desarrollar instantáneamente, donde si la opinión es negativa o desfavorable, se establecerá una relación ineficaz en dicho personal y su entorno laboral, si por el contrario se establece un grado de sentimiento positivo y favorables, se iniciara un proceso de relaciones humanas eficaces, que es lo que se quiere lograr con el modelo de comunicación efectiva para el personal de supervisión como pieza clave de la organización.

Desde estas reflexiones el presente trabajo sobre el Modelo de Comunicación Efectiva dirigido a fortalecer las relaciones interpersonales entre los supervisores de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C.A., existen debilidades que traen como consecuencia una ruptura en la comunicación entre ambos, por lo tanto no puede existir un trabajo en equipo de alto desempeño que pueda lograr enfocar la comunicación al modelo presentado para cumplir con la misión y visión de la organización, donde se han aplicado todos los niveles y tipos de comunicación existentes para llegar al logro de lo planteado en la presente investigación.

Para finalizar Arellano (2008), en su ensayo “La Estrategia de Comunicación” como principio de integración e interacción dentro de las organizaciones, sostiene que la comunicación de la filosofía de la organización contribuye al desarrollo de una

cultura laboral que integra a los directivos como a los empleados u obreros, y difunde un código de actitudes más homogéneo, mas uniforme pero con principios muy firmes de libertad y decisión. (p.13).

1.1 Formulación del Problema

¿Cómo diseñar un modelo de comunicación efectiva, que ayude a fortalecer las relaciones interpersonales entre los supervisores, que pueda lograr un mejor desempeño laboral dentro de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio C.A?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de comunicación efectiva dirigido al personal de supervisión que contribuya a fortalecer el desarrollo eficaz de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C. A.

1.2.2 Objetivos Específicos:

✓ Identificar las debilidades del proceso de comunicación efectiva existente entre el personal de supervisión de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C. A.

✓ Establecer acciones prácticas para el desarrollo de la comunicación efectiva del personal de supervisión de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C. A.

- ✓ Proponer un modelo de comunicación efectiva que ayude a fortalecer el trabajo en equipo y mejorar las relaciones interpersonales entre el personal de supervisión de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C. A.

1.3 Justificación de la Investigación

Teniendo en cuenta los factores que intervienen en la efectividad de una persona en un proceso comunicacional, como lo es: el tono de voz, la expresión corporal, la respiración y el arte de saber escuchar, el secreto está en no ser interesante sino estar interesado. Generalmente la mayoría de las personas creen tener el control de una conversación, lo tiene quien escucha, tiene el poder de las palabras que otros expresan y decide cómo utilizarlas a su favor en el momento adecuado.

Dando preámbulo al estudio del presente proyecto, el cual se llevó a cabo con la necesidad de buscar alternativas que conllevaran al personal de supervisión a mantenerse en una constante retroalimentación comunicacional con las actividades diarias de la organización, a fin de brindar seguridad no solo al personal a su cargo, sino a todos los clientes y proveedores, evitando entre otras cosas compras impulsivas e innecesarias para la organización y se pueda mantener un margen de ganancias equitativas para la misma.

Siguiendo con esta premisa, se logró mantener y establecer el grado de relaciones humanas gracias a la comunicación, pudiendo convenir desde el punto de vista lógico y práctico la sinergia que se activó en el proceso de comunicación efectiva para la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C. A.

Es conveniente destacar la relevancia contemporánea que esta investigación nos conlleva, por cuanto se trató de un tema actual existente dentro del contexto de las organizaciones. Por tal motivo las organizaciones como sistemas, hoy en día, demandan una lista de habilidades específicas por parte de la fuerza laboral captada, manejando técnicas que permitan el mejor desenvolvimiento de los individuos y el reporte de logros en la organización, responsabilidades relevantes que enfrentamos los profesionales de Relaciones Industriales, debido a las condiciones cambiantes y exigentes de la nueva economía laboral, demostrando la capacidad de aprender y la destreza de comunicación que nos permiten crecer en el trabajo y en las organizaciones.

Por ello, los resultados obtenidos en el presente Modelo de Comunicación Efectiva para los Supervisores de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C.A., contribuirán a mejorar el desempeño de los mismos, estableciendo un precedente, donde la organización analizó las consecuencias inmersas en el estudio y ofreció a sus colaboradores una comunicación efectiva adecuada, pertinente y oportuna que contribuya al progreso de las relaciones interpersonales y al bienestar de todo su equipo de trabajo.

En otro orden de ideas, la elaboración del presente trabajo de grado resulta un documental de gran valor, pues su desarrollo y puesta en marcha permitió brindar un mejor cumplimiento en las actividades diarias inherentes a sus funciones, brindará mejoras salariales que incidirán en la calidad de vida de sus colaboradores y sobre

todo es modelo competitivo con las demás organizaciones del ramo en alcanzar las metas definidas por una organización.

Entre los alcances que se pudieron lograr a través del presente estudio, fue lo inmerso que estuvo el departamento de Recursos Humanos, quien realizó una

exploración o benchmarking del mercado laboral, para medir y comparar el grado de responsabilidad que debe tener un supervisor en cualquier organización dedicada al ramo de la producción, elaboración y comercialización de pan y todos sus derivados.

Se puede decir además, que no se encontró ninguna limitación para llevar a cabo el modelo de comunicación efectiva aplicado a la Panadería, Pastelería y Charcutería, Patio, C.A., el espacio geográfico estuvo enmarcado directamente en el lugar objeto de estudio ubicado en el centro comercial Patio Trigal en esta ciudad de Valencia Estado Carabobo. Para el desarrollo del presente estudio de investigación, se contó con los recursos financieros y el apoyo de la Gerencia, quien se mantuvo a disposición para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de su personal de confianza.

Otro punto relevante en la presente investigación, fue el lograr a través del modelo de comunicación efectiva, que los colaboradores objeto de estudio emiten y canalizan de manera adecuada la retroalimentación, comprendiendo que el elemento clave de la comunicación es que el mensaje transmitido o recibido debe ser expresado de manera claro, preciso y adecuado, logrando con ello los controles, el desarrollo y la factibilidad que les ayuda a fortalecer el trabajo en quipo entre ambos y todos sus colaboradores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico referencial ofrece las diversas teorías empleada para el desarrollo y comprensión del tema en estudio, incluye las relaciones más significativas

que se dan entre los elementos teóricos determinado por las características y necesidades de la investigación, lo constituye la presentación de postulados de autores e investigadores que hacen referencia al problema investigado.

Arias (2005) asegura: El marco teórico referencial es el producto de la revisión documental y bibliográfica, consiste en la recopilación de ideas, conceptos y definiciones de diversos autores (p.90).

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación fue necesario la revisión de trabajos anteriores para adquirir conocimientos y resultados relevantes en el área de recursos humanos, básicamente el manejo de personal, así como también practicas del desarrollo de procesos para el mejoramiento de diferentes organizaciones y de esta manera establecer los aspectos más significativos referidos a la evaluación que debe ser considerada para culminar con éxito la investigación.

Arias (2005) asevera: “Los antecedentes de la investigación están representados por investigaciones realizadas anteriormente y guardan alguna vinculación con el problema en estudio” (p.94).

Una investigación que contribuye a darle importancia a este trabajo es la realizada por Guanches (2013), titulada “**Liderazgo Participativo para el Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño para los Trabajadores de la empresa PAI WEIH MOTO Repuestos, C.A**”. Su estudio fue proponer un estilo de liderazgo participativo como medio para mejorar el trabajo en la empresa. El estudio se justifica ya que permite verificar si se genera un liderazgo participativo que inspire a los grupos y extraiga de ellos el máximo rendimiento. La investigación se enmarco por su naturaleza, en una investigación de campo amparada en su proyecto factible con carácter descriptivo.

Conto con una población de quince (15) sujetos a los cuales se les aplico un cuestionario como técnica de recolección de datos, conformado por preguntas dicotómicas para el diagnostico del estilo de liderazgo.

En conclusión a lo planteado en la investigación se puede observar que las características señalan indirectamente el tema de la retroalimentación sobre el desempeño, siendo éste uno de los factores de interés de la temática de estudio planteada en la presente investigación.

Matos (2011), en su trabajo de grado titulado **“Modelo de Comunicación Efectiva para Desarrollar Equipos de Trabajo de Alto Desempeño en la empresa Renta House, C.A”**, dicho estudio se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, con trabajo de campo, la población estuvo conformada por sesenta y cinco (65) trabajadores y una muestra de trece (13) empleados y la técnica utilizada fue la recolección de datos a través del cuestionario. La investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de comunicación efectiva para desarrollar equipos de alto desempeño en la empresa.

En conclusión a la referida investigación, se puede decir que existe un alto porcentaje de debilidad en los procesos de comunicación entre los miembros que la conforman, trayendo como consecuencia el no permitir el desarrollo de la planificación, organización, delegación de los problemas existentes dentro de la

13

empresa, dándole un lugar a la interferencia de los mensajes, contribuyendo al individualismo y que no exista una comunicación abierta entre los miembros de la organización.

Por otro lado, de acuerdo a lo descrito por la investigación anterior se puede decir, que en la investigación en estudio se resalta el papel importante que la

comunicación representa en toda organización y que la estrategia de aplicar el modelo de comunicación efectiva puede contribuir al fortalecimiento y mejoramiento de los equipos de trabajo, siendo esta una de las variables concernientes en la presente investigación.

En otro orden de ideas, Rodríguez (2011), en su trabajo de grado titulado **“Estrategias de Comunicación Interna para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional del Personal Administrativo del Centro Policlínico Valencia, Estado Carabobo”**, el cual se plantea el propósito de fortalecer el sentido de pertenencia y generar lealtad a su personal administrativo. El trabajo es un proyecto factible y se apoya en una investigación de campo, la población está representada por treinta (30) empleados administrativos y dos (2) directivos. Las técnicas de recolección de datos serán la entrevista y el cuestionario tipo encuesta. Los instrumentos de interpretación de datos serán la Matriz Dofa y el resumen conclusivo.

Para este trabajo de investigación, la cultura organizacional es la base y pilar fundamental que determinara el comportamiento de los miembros que integran una organización. Será desde la misión, visión y valores que los integrantes de cualquier entidad, moldeen su comportamiento, su sistema de creencias e inclusive la forma en la cual ven el mundo y se ven a sí mismos. La única manera en la cual una organización puede transmitir a sus miembros esos valores y generar para sí misma

un engranaje entre creencias, conducta, autopercepción y lograr que sus integrantes se comporten de acuerdo a esos códigos, es precisamente a través de la comunicación.

En conclusión a la investigación en referencia se vincula estrechamente con la investigación en estudio, ya que destaca el tipo de comunicación que se presenta en la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio C.A., su recomendación principal está

dirigida a contribuir una cultura de trabajo en equipo, a través de ciertas características abordadas en la presente investigación.

En la investigación realizada por Araujo (2010), denominada **“Barreras que Afectan la Efectividad de la Comunicación del Supervisor y su Influencia en el desempeño Laboral, aplicado al Centro Médico de la Universidad de Carabobo”**, se verifica la posición de la organización con relación a la efectividad de la comunicación, determinándose barreras de índole personal que destruyeron el proceso comunicacional y aquellos causados por la estructura o característica propia de la investigación. Así pues, este trabajo sienta un precedente significativo en cuanto a la clasificación y determinación puntual de las barreras que impiden el proceso de comunicación efectiva entre supervisores, subordinados y clientes, tal como es uno de los objetivos de ésta investigación, definido como la identificación de las fallas que representan en el proceso de comunicación en el Centro Médico de la Universidad de Carabobo. Por lo que se recurrió a él como marco de referencia.

En conclusión se puede decir que el aporte más notorio de este trabajo es que se pueden aprovechar las redes de comunicación informal existente para emitir y hacer fluir mensajes positivos alineados a las metas organizacionales, destacando así, que para lograrlas es necesario el trabajo en equipo y para la conducción de éstos es imprescindible emitir el mensaje correcto a través de una comunicación efectiva, siendo ésta la clave en la presente investigación.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas son todos aquellos fundamentos conceptuales que se obtienen por medio de fuentes bibliográficas, con la finalidad de adquirir información necesaria de manera teórica, contando con conceptos y procedimientos que proporcionen seguridad y fidelidad en la investigación.

Es por ello, que Tamayo y Tamayo (2003), afirma que las “Bases Teóricas constituyen la descripción del problema que integra la teoría del mismo y tiene como finalidad ayudarnos en su descripción, de tal manera que pueda ser manejada y convertida en reacciones concretas” (p.121).

Para el desarrollo de las bases teóricas de la investigación se consultaron algunos autores que han publicado textos de interés en cuanto a comunicación, comunicación efectiva, liderazgo, en este sentido se acota lo siguiente:

2.2.1 Las Organizaciones

Dentro de una organización se necesita el constante uso de la comunicación, y que está a su vez propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de la misma. Nos comunicamos para trabajar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, trabajar, atender a los clientes, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo, resolver conflictos.

Las organizaciones se han dado cuenta del valor de la comunicación como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, en donde las estructuras cerradas, aisladas impiden la toma de decisión.

Por otro lado, un adecuado flujo de comunicación en las organizaciones tanto a nivel interno como externo, facilitan los objetivos para los cuales fueron creadas y se cumplan, además de promover actitudes favorables a la organización, indispensables para subsistir y desarrollarse.

Gran parte de los problemas de efectividad en las organizaciones como en la vida cotidiana del personal, están relacionadas con incompetencias que se presentan en la forma de conversar y relacionarnos con los demás.

En la organización se puede dar una comunicación efectiva, cuando exista un flujo de mensajes adecuados, teniendo como resultado que los individuos forman parte interna o externa de la organización y desarrollen adecuadamente sus actividades y así lograr eficazmente los objetivos de dicha organización.

Chiavenato (2000), define a la organización “Como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, conformada por dos o más personas, cuya cooperación reciproca es esencial para la existencia de aquella y el logro de los objetivos propuestos” (p.7).

Sostiene el autor que una organización existe cuando hay objetivos comunes, estructura jerárquica, personas capaces de comunicarse y personas dispuestas a relacionarse entre sí con el trabajo. Es una constante retroalimentación con alguien o con algo, es fascinante como el comunicarse expresa sentimientos encontrados, es darle una señal al prójimo, es comprenderse y dar respuestas oportunas, sin necesidad de herir solo dialogar y conocernos en todos los sentidos.

2.2.2 Comunicación Eficaz

Para que exista una comunicación eficaz se debe tener en cuenta que lo importante es saber escuchar.

En una organización se tiene que saber que necesita la otra persona, que piensa, que opina de la organización, teniendo estos datos se puede estructurar el mensaje adecuado que cumpla con los objetivos planteados. Todas las organizaciones tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan a utilizar, tomando en cuenta el perfil de la organización.

2.2.3 Comunicación Interna

La comunicación interna o comunicación organizacional, va dirigida al cliente interno (trabajador de la empresa). Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones de motivar a su equipo de trabajo y retener a los mejores en un entorno donde el cambio es cada vez más rápido, sin olvidar que las organizaciones no son lo que son sin el equipo humano, por ello, motivar es mejorar resultados. Es un error pensar que la comunicación interna es un lujo y algo exclusivo de las grandes organizaciones, es de ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar cambios y lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la organización.

Muchas organizaciones ignoran que para ser competitivas y enfrentar con éxito al cambio que los empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores e inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente donde la comunicación interna se convierte en una herramienta

estratégica para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores a la organización para conseguir retener el talento humano.

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” (p.52).

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

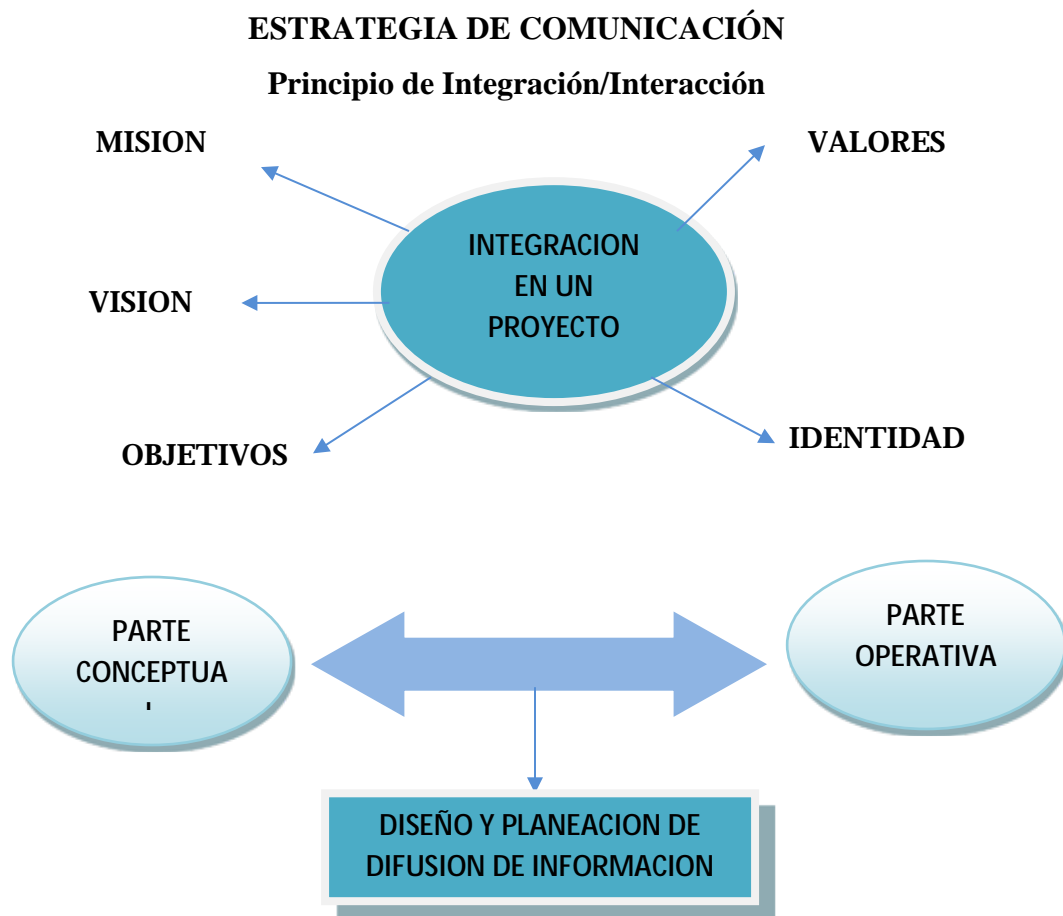
Por ello, resalta los elementos que deben ser parte de un manual de gestión, siendo un instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la empresa y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa. Veamos algunos aspectos a tomar en consideración:

- **Plan Estratégico de Imagen Corporativa:** Cuyo objetivo es desarrollar un documento que traduce, en términos de imagen y comunicación, el plan estratégico de la organización.
- **Organización de la Dirección de Comunicaciones:** Se requiere no improvisar los procesos comunicacionales, para que sea visto como una actividad seria, donde se da soluciones a los aspectos que atañe a la organización.

Para dar sentido a lo expuesto anteriormente, se puede decir, que para que los elementos básicos de la comunicación interna organizacional destaque su importancia, se debe tener en cuenta el papel relevante en la difusión efectiva de la visión de la

organización, en donde los objetivos así como las estrategias, lleven al recurso humano al cumplimiento de la visión.

FIGURA No. 1



Fuente: Moreno Luis, Comunicación: Visión Institucional, (2009)

· **Normas Generales de Comunicación:** Se refiere al estilo propio que la organización asume, diseñando formas que nos relacionan con nuestros clientes internos y externos.

- **Mapa de Públicos:** Aquí se focalizan los trabajadores a los que se quiere dirigir y así no cometer errores, por desconocimiento tanto del público interno como externos.
- **Plan Anual de Comunicación:** Este documento incluye el estado anual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación.
- **Diseño del Plan de Comunicación Exitoso:** Incluye planes de comunicación que den coherencia al esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a las diferentes audiencias que posee.

2.2.4 La Comunicación

Según Gibson (2011), "Comunicación es la transmisión de información y entendimiento, mediante el uso de símbolos comunes. Los símbolos mencionados pueden ser tanto verbales como no verbales" (p.104).

Chiavenato (2007), define que la "Comunicación es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe" (p.409).

Para William Werther, (1992), "Comunicación es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra. Es el modo de llegar a otros con ideas, datos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de significado

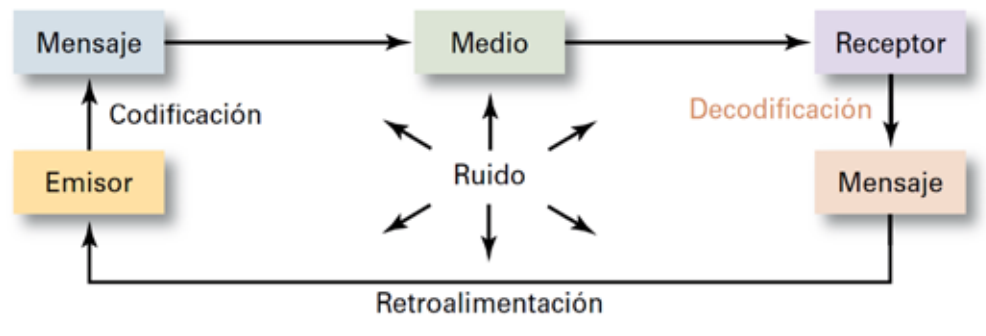
entre las personas, para que puedan compartir lo que conocen y siente" (p.125).

Y en términos generales la Comunicación se define "Como el proceso de transmitir información entre dos o más personas, la que debe ser comprendida o entendida por el receptor, dando, paso a la retroalimentación"., puede ser bidimensional, su contenido es doble: intelectual y afectivo, es decir, por un lado está constituido por el mensaje explícito que transmite el emisor, y por el otro lado le acompaña lo afectivo, estado de ánimo , disposición en que cobra importancia: tono de voz, mirada, gestos faciales y corporales.

2.2.5 Procesos de la Comunicación

Para que haya comunicación se necesita intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

FIGURA No. 2 Proceso de Comunicación



Fuente: Robbin Stephen y Mary Coulter, (2009)

El Emisor; es aquel sujeto con ideas, intenciones, información y un propósito para presentarlo a un sujeto receptor

Codificación (lenguaje); su función es proveer una forma en la cual se puedan expresar las ideas y propósitos como si fueran mensaje

Mensaje o Canal; es lo que el sujeto (emisor) espera poder comunicar al presunto receptor, su forma dependerá del medio utilizado para llevar el mensaje.

Medio; es el portador del mensaje (teléfono, periódico, televisión computadores). Puede ser verbal o no verbal.

Decodificación; implica traducción, ésta dependerá de la claridad en cuanto a la intención deseada por el receptor, llegando a ser eficaz en su recepción al receptor.

Ruido; alteraciones que interfieren con la comunicación.

Receptor; sujeto el que recibe el mensaje por el emisor.

Retroalimentación; factor importante que influye en la transmisión del mensaje. Esta permite al emisor (comunicador) determinar si se ha recibido o no el mensaje, y el tipo de respuesta.

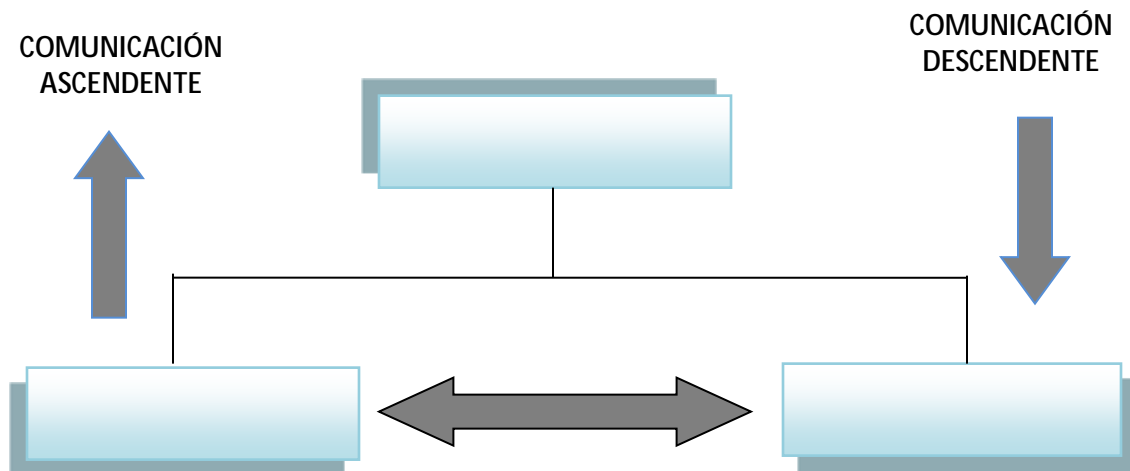
2.2.6 Tipos de Comunicación en la Organización

Para Fernández (1999), la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización. (p.35).

Entre los tipos de comunicacional organizacional tenemos:

- **Comunicación Descendente:** Ésta fluye desde las personas en los altos niveles hasta los de niveles más bajos de la jerarquía. Ejemplo instrucción de un Jefe a su subordinado.
- **Comunicación Ascendente:** El comunicador está a un nivel más bajo que el receptor en la organización las tareas van de subordinado a jefe.
- **Comunicación Horizontal:** Emisor y receptor se encuentra en el mismo nivel. Este tipo de comunicación es necesario para la coordinación e integración de las diversas funciones.
- **Comunicación Vertical:** Es aquella que se realiza en dirección descendente y ascendente en la cadena de mando de una empresa.

FIGURA No. 3 Flujo de Comunicación



Fuente: Llacuna & Pujol. Flujo de Comunicación, (2008)

· **Comunicación Verbal:** Se refiere al medio utilizado para transmitir información, ideas, actitudes de una persona a otra, a través de la palabra, las cuales componen el significado del mensaje que queremos transmitir. La comunicación verbal permite emplear gestos, expresiones faciales y otros signos emocionales como el tono de voz.

· **Comunicación No Verbal:** Se refiere a los mensajes no enunciados o recibidos de manera independiente de las palabras las personas, movimiento del cuerpo, uso de ropa, prendas, accesorios y la expresión facial.

Por otra parte, Koontz y Wehrich (2000), define dos tipos de comunicación (p.306).

· **Comunicación Escrita:** Tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. Un mensaje puede ser cuidadosamente preparado y enviado a un extenso público mediante el correo, también puede promover la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos.

Su desventaja es que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel, así como puede que pase mucho tiempo para saber si un mensaje fue recibido o no y debidamente comprendido.

· **Comunicación Oral:** Hoy en día se vive en un mundo globalizado, cada día es más importante conocer lo que ocurre a nuestro alrededor, y para ello es necesario comunicarnos, entendernos y mantener contacto con nuestros semejantes.

Por otro lado, se define como una forma particular de usar el lenguaje y el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes. Se establece entre dos o más personas, su medio de transmisión es el aire y a él debemos

la naturaleza social porque si no hubiese esta fuente para comunicarnos de forma universal, sería imposible hablar con nadie.

Su principal característica y la que lo lleva a ser el más eficaz, sencillo y directo es que se produce con la voz del individuo, pero además se encuentran otras características como:

- Es espontáneo
- Se rectifica
- Utiliza modismos
- Acción corporal
- Es dinámica
- El canal es el aire

Cuando aprendemos a escuchar, lo podemos hacer teniendo en cuenta:

- ¡Deje hablar!
- Muestre su interés al escuchar
- Elimine distracciones
- Póngase en el lugar del otro
- Sea paciente (No interrumpa)
- Controle sus emociones
- No caiga en la tentación de la crítica
- Pregunte

Por su parte, Héctor Maldonado Williman (1998), afirma que
“La comunicación oral es una forma de relación entre

individuos que consiste en la transmisión de mensajes a través de la palabra hablada” (p.258).

2.2.7 Principios de la Comunicación Organizacional

Según Rudolf Verderber (1999), en su artículo Ambientes de Comunicación, existen seis (6) principios de esta herramienta humana (p.14).

- **La Comunicación tiene un Propósito:** Puede ser serio o trivial, pero una forma de evaluar su éxito es preguntarse si ha logrado su objetivo.

- **La Comunicación es Continua:** Siempre enviamos mensajes conductuales de los cuales sacan alguna deducción o sentido. Aun el silencio o la ausencia son comportamientos de comunicación si otra persona entiende algún significado de éstos.

- **Los Mensajes de la Comunicación Varían en un Código Consciente:** Puede ocurrir de forma espontánea, basarse en un guión preparado o ensayado, o puede estar pensado cuidadosamente con base en el entendimiento de la situación en la que se encuentra.

- **La Comunicación es de Relación:** Significa que en cualquier medio la gente no sólo comparte un sentido satisfecho, sino también está negociando su relación. Dos aspectos pueden negociarse durante la interacción. Un aspecto es el afecto, el otro aspecto es de la naturaleza de relación, busca definir quién tiene el control.

- **La Comunicación tiene Implicaciones Éticas:** En los encuentros, nosotros elegimos si nos comunicaremos éticamente o no. Los principios éticos son altos

criterios que definen métodos honestos y honorables, y que tienen efecto cuando se realizan transacciones con otros de acuerdo al código moral particular.

- **La Comunicación se Aprende:** Debido a que la comunicación parece ser un comportamiento natural, innato e incambiable, rara vez intentamos mejorar nuestras habilidades por muy inadecuadas que éstas puedan ser, pero la comunicación se aprende.

FIGURA N° 04



Fuente: Rudolf Verderber (1999) Proceso de Comunicación Organizacional

2.2.8 Barreras de la Comunicación

Diversas barreras retardan o distorsionan la comunicación, entre las barreras tenemos:

- **Filtración:** Se refiere a la manipulación deliberada de la información por parte del emisor, de modo que aparezca más favorablemente a los ojos del receptor. El principal determinante del filtrado es el número de niveles en la estructura de la organización. Cuantos más niveles verticales haya en una jerarquía, hay más probabilidades de que se produzcan filtrados.

- **Percepción Selectiva.** En el proceso de la comunicación ven y escuchan selectivamente, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. No vemos la realidad, sino que interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad.

- **Sobrecarga de Información:** Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede nuestras facultades, se produce una sobrecarga de información. ¿Qué ocurre cuando los individuos tienen más información de la que pueden clasificar y aprovechar? La descartan, ignoran, pasan u olvidan. En cualquier caso, se pierde información y la comunicación es menos eficaz.

- **Emociones:** El estado de ánimo que se tenga en el momento de recibir un mensaje influirá en la forma de interpretarlo. Las emociones extremas, como júbilo y depresión, entorpecen la comunicación efectiva, en estos casos, somos más proclives a descuidar nuestros procesos de pensamientos racionales y objetivos a cambio de los juicios emocionales.

· **Lenguaje:** Las palabras tienen significados distintos para diversas personas. La edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que usa una persona y en las definiciones que les da a las palabras. La existencia de niveles verticales también causa problemas de lenguaje.

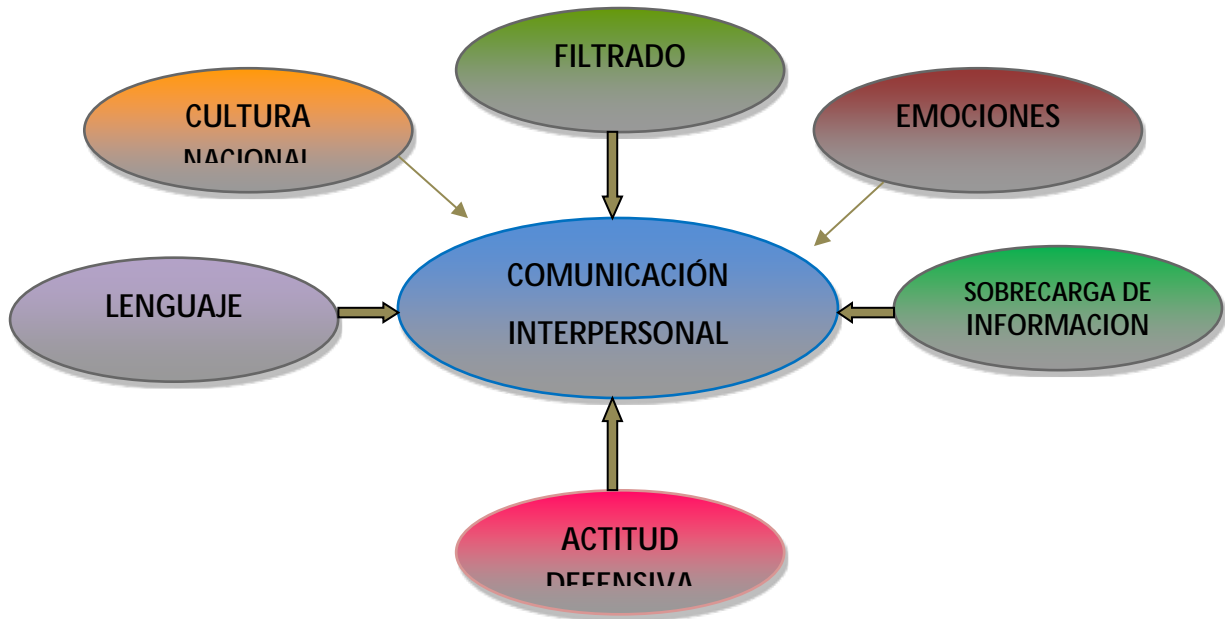
El punto es que aunque una persona y otra hablen el mismo idioma, están lejos de usarlo de manera uniforme. Los emisores tienen a suponer que las palabras y términos que utilizan significan lo mismo para el receptor que para ellos, pero esta premisa suele ser incorrecta.

· **Ansiedad por la comunicación:** Algunas personas sufren de ansiedad o miedo a la comunicación. Este es un problema grave porque afecta a toda una categoría de técnicas de comunicación.

2.2.9 El Silencio como Forma de Comunicación

El silencio, falta de ruido o habla, se ha ignorado como forma de comunicación, porque representa una inacción, un no comportamiento. Puede ser una fuente poderosa de comunicación, en manos de los administradores para manifestar disgusto evitando o ignorando a los trabajadores con “insultos silenciosos”. Y desde luego, es un elemento crucial de la toma de decisiones en grupo, pues permite a los individuos reflexionar y considerar lo que otros han dicho. No prestar atención al aspecto de silencio de una conversación puede dar por resultado que se pierda parte vital del mensaje.

FIGURA N° 05



2.2.10 Comportamiento de los Oyentes Activos

FIGURA No. 06



Fuente: Robbin Stephen y Mary Coulter (2009) Componentes de la Escucha Activa

2.3 Definición de Términos Básicos

Comunicación: Proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra.

Comportamiento: Es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos.

Comunicación Efectiva: Es todo aquello que nos permita comunicarnos instantáneamente con todas las personas a nuestro alrededor y de una manera efectiva.

Comunicación Interpersonal: relación de intercambio por medio de la cual dos o más personas comparten su percepción de la realidad con la finalidad de influir en el estado de las cosas. No siempre es un proceso consciente.

Comunicación Organizacional: Es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización.

Emociones: Son parte de nuestra vida y nos proporcionan la energía para resolver un problema o realizar una actividad nueva, actúan como resortes que nos impulsan a actuar para conseguir nuestros deseos y satisfacer nuestras necesidades.

Escucha Activa: Es la intensa aplicación de nuestros sentidos y de nuestra mente para lograr la mayor correspondencia sensible entre lo que nos quieren decir y lo que nosotros entendemos.

Ética: Viene a representar el conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad.

Información: Constituye un grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento.

Lenguaje: Es un recurso que hace posible la comunicación. Le brinda la posibilidad al hombre de seleccionar, citar, coordinar y combinar conceptos de diversa complejidad.

Mensaje: Es un recado que una persona envía a otra. También se utiliza para nombrar al conjunto de los signos, símbolos o señales que son objeto de una comunicación. El mensaje, por lo tanto, es el contenido de la comunicación.

Organización: Es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Percepción: Consiste en una función que le posibilita al organismo recibir, procesar e interpretar la información que llega desde el exterior valiéndose de los sentidos.

Plan Estratégico: Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Con el presente trabajo de investigación se ha logrado desarrollar de manera organizada y sistemática el conjunto de ideas, conceptos y antecedentes que permitieron sustentar la retroalimentación de la investigación y llegar a comprender la perspectiva o enfoque desde el cual el objeto en estudio formará parte a través de la interpretación de los resultados, siendo el ingrediente de la fundamentación, a fin de integrar la información por medio de ese esquema conceptual que conforman la totalidad de las definiciones explícitas que corroboran o negaron la investigación mientras que los antecedentes contextualizan la situación del estudio.

Es por ello, que la exclusividad de la formación teórica permanente a los supervisores objeto de estudio, les permitirá concretar actividades destinadas al logro de los objetivos de la organización, romper barreras y linderos que conlleven a la comprensión del ámbito social y organizacional y todos sus miembros.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico a diferencia del marco teórico, se encargo de revisar los procesos a realizar en la investigación, no solo se analizo qué pasos se siguieron para la óptima resolución del problema, sino que determino, las herramientas de estudio que se emplearon de manera factible a la solución del problema. Por lo tanto el marco metodológico, se refiere a una serie de pasos o métodos que se deben plantear para saber cómo se proseguirá en la investigación.

Según Sabino (2004), expresa que “en cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar puede dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables” (p.59).

Por lo expuesto por Sabino, este plantea que en un proceso de investigación es necesario tener en cuenta todos los factores que influyen en el problema, como su contexto, sus condiciones, sus cambios y principios. Es por ello que el marco metodológico nos contextualiza profundamente en el problema, no solo por parte teórica sino también practica, viendo la forma de estudiar los diversos factores que afectan al problema.

Por su lado Arias (2005), explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16). Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales

pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigación relacionadas al problema.

De acuerdo a lo fundamentado por el marco metodológico, se observó la veracidad del desarrollo de la investigación, a través de la aplicación del modelo de comunicación efectiva, donde hubo optimización de la función supervisora de los colaboradores que prestan sus servicios a la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C.A ubicada en Valencia del estado Carabobo, sin llegar a la necesidad de modificar características propias de las funciones ejecutadas por estos colaboradores, proponiendo además orientaciones y retroalimentación para seguir mejorando el desarrollo de las relaciones interpersonales y del modelo en si, como herramienta útil y de fácil aplicación que facilite el buen desempeño de la comunicación y el feedback entre los colaboradores de la citada organización.

3.3.1 Tipos de Investigación

De acuerdo con la problemática planteada y en función a los objetivos trazados, se llevó a cabo una investigación bajo el modelo de Proyecto Factible, el cual consiste en un modelo operativo, descriptivo, analítico y evaluativo de una unidad de acción.

Por otra parte para la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (2006), consiste en “...una proposición sustentada en un Modelo Operativo Factible, orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una institución o campo de interés nacional” (pág. 10).

Mientras que para Hurtado (2006) establece: Este tipo de investigación intenta proponer una solución a una situación determinada, implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente implementar la propuesta. ...Todas las investigaciones que implican el diseño o creación de algo también entran en esta categoría. (p.4).

Igualmente se utilizaron los postulados de una investigación de campo, la cual permitió estudiar las condiciones naturales, donde se realizaron los procesos basados en una estrategia de recopilación de la información pertinente obtenida directamente de los sitios donde se generaron.

En este sentido Palella y Martins (2006), plantean que dentro del diseño no experimental, se puede desarrollar un tipo de investigación de campo, la cual definen como “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables” (p.97).

De igual forma se tomaron en consideración los diferentes aspectos que caracterizaron el proceso supervisorio, en función de verificar el desarrollo del modelo de comunicación efectiva en el contexto de la Panadería, Pastelería y Charcutería, Patio, C.A., objeto de estudio, lo cual permitió comparar la ejecución real con el ideal planteado por los autores que soportaron esta investigación, llegándose a requerir una investigación de carácter descriptivo.

Para soportar esta idea, se revisa lo expresado por Balestrini (2002), quien plantea que:

Los estudios descriptivos, infieren la descripción con mayor precisión...acerca de las singularidades de una realidad estudiada, podrá estar referida a una comunidad, una organización, un hecho delictivo, las características de un tipo de gestión, conducta de un individuo o grupales, comunidades, de un grupo religioso, electoral, etc. (p.6).

Cabe señalar que durante la investigación se llevo a cabo un muestreo de tipo intencional u opinático, el cual se caracteriza por obtener muestras “representativas” mediante la inclusión de grupos supuestamente típicos, como lo son los dos (2) colaboradores de supervisión objetos de estudio de la presente investigación.

CUADRO No. 01 Muestra de la Investigación

Cargo Desempeñado	Antigüedad en el Cargo	Grado de Instrucción Académica
Supervisor Mañana	8 Años	3er Año
Supervisor Tarde	15 Años	6to Grado

Fuente: Silva (2015)

A continuación se presentan las fases metodológicas, las cuales representan el conjunto de procedimientos lógicos y operacionales implícitos en todo el proceso de investigación, en otras palabras, se refiere al fin esencial del trabajo de grado y al desarrollo del trabajo investigado.

3.3.2 Fases Metodológicas

FASE I Identificación de las debilidades del proceso de comunicación efectiva existente entre el personal de supervisión de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C. A.

Para identificar las debilidades existentes entre el personal de supervisión, se realizó una observación directa y una recopilación de datos a través de la aplicación del instrumento tipo cuestionario.

Tamayo y Tamayo (2003) considera: “La técnica de recolección de datos dependientes del tipo de investigación y del problema planteado que puede efectuarse, desde la ficha, entrevista, cuestionario o encuesta” (p.12).

Dicho cuestionario recogió la información en cuanto al ámbito de estudio de los elementos comunitarios y los recursos didácticos de aprendizaje. Así mismo, se aplicó la observación directa. Siendo la observación directa para Tamayo y Tamayo (2003), como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (pág. 183). La población estuvo enmarcada en su totalidad a los elementos objeto de estudio, en los cuales coincidieron una serie de características factibles de procesar, originados de los datos de la investigación, la cual suele llamarse también universo, por cuanto abarca a todos los entes sujetos de estudio.

La muestra que se aplicó en la investigación representó a un número de individuos seleccionados científicamente, quienes representaron en su totalidad a un

conjunto finito de elementos identificables para el investigador, pues las características comunes presentadas no ameritaron selección de muestra, ya que los elementos que la conformaron tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados.

Al respecto Sabino (2004), plantea que: “La muestra es el conjunto de elementos representativos de una población” (p.79). Igualmente, señala que: “un instrumento de recolección de datos, es un dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información (p.67).

Mientras que Tamayo y Tamayo (2003), define: “El cuestionario como el “instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación” (p.208).

Por tal motivo el instrumento que se empleo durante el desarrollo de la presente investigación fue el cuestionario ver Anexo “A”, permitiéndole al investigador determinar las condiciones y focalizando los aspectos más resaltantes que en el problema se consideraron esenciales.

FASE II Realización de acciones practicas para el desarrollo de la comunicación efectiva al personal de supervisión de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C. A.

Con el presente trabajo de investigación, se buscaron características y elementos que ayudaron a los colaboradores a ser verdaderos líderes dentro de la organización. Entre esos elementos y/o características se encontraron: Primeramente

se dio a comprender la importancia que tiene la comunicación de manera coherente que ayude a coordinar las decisiones sobre las actividades a realizar, de manera cuidadosa, pues las mismas representan una gestión sana para la vida de la organización.

En segundo lugar, comprendieron la empatía que debe existir entre ambos, poniéndose el uno en el lugar del otro, llegando a comprender que cada uno piensa de determinada manera y su forma de afrontar las situaciones. En tercer lugar, entendieron sobre la receptividad para recibir los mensajes y sobre todo la inclinación para captarlos, permitiéndoles ser sensibles en las actividades del día a día. Y en cuarto y último lugar, comprendieron el aprender a escucharse, dejar a un lado las distracciones externas como la televisión y el teléfono móvil, por las internas: lo que piensan y lo que realmente les debe preocupar, aprendieron a captar el contenido del mensaje verbal y a darle cabida a los puntos realmente importantes. Porque no todos son excelentes comunicadores y tampoco siguen los procesos establecidos, pero si se le pone corazón a las situaciones de comunicaciones se puede llegar a realizar un proceso comunicacional altamente efectivo.

En este orden de ideas Silva (2000), señala que “Un supervisor es un trabajador profesional, cuya función es la de asistir a sus subordinados en los procesos de mejorar sus técnicas y procedimientos especializados, envolviéndolos en tres aspectos fundamentales como son: la planificación, la ejecución y la evaluación. (p.39).

Según Mosley, Megginson y Pietri (2005), todo supervisor debe ser un coaching, manteniendo siempre una conversación con sus trabajadores y demás supervisores de línea (p.36).

FASE III Propuesta de un modelo de comunicación efectiva que ayude a fortalecer el trabajo en equipo y mejore las relaciones interpersonales de los supervisores de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C. A.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados por la organización, se propuso un modelo de comunicación efectiva, conformado por mecanismos que lograron un equipo de supervisión altamente competitivo, basado en lo que el receptor entendió y no por lo que el emisor intentó comunicar, dejando un gran aporte a la empresa Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C.A., donde además se involucró permanentemente a todo el equipo de colaboradores de la organización, obteniendo un clima organizacional mejorado y una obtención sustantiva de las ganancias, puesto que al comunicarse les permitirá a la hora de realizar cualquier compra evitar incurrir en compras excesivas e innecesarias que contribuyan al descontrol, a través de la pérdida de mercancía por descomposición o vencimiento y por supuesto el bajo margen de las ganancias.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos, representados por una transcripción fiel de lo expresado por los colaboradores objeto de estudio en la presente investigación, en lo referente al modelo de comunicación efectiva que buscó diseñar y fortalecer las relaciones interpersonales de dichos colaboradores, quienes representan la pieza clave para la Panadería, Pastelería Y Charcutería Patio, C.A.

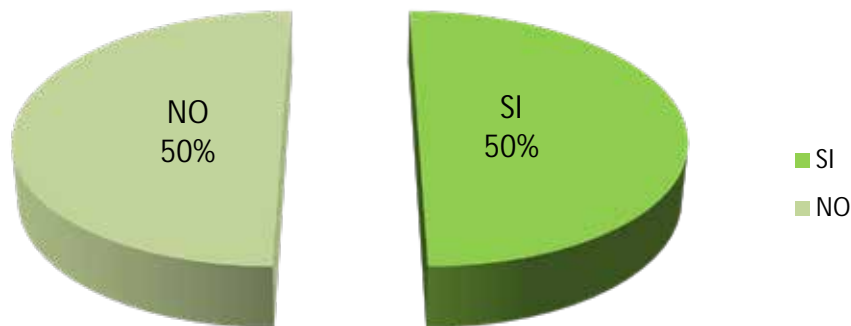
Estos resultados fueron tomados de las diez (10) preguntas de respuestas dicotómicas (SI y/o NO), expuestos en tablas y gráficos con un comentario sobre los datos obtenidos.

Balestrini (2002), expresa lo siguiente “al culminar la fase de recolección de datos deben ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permite recontarlos y resumirlos antes de introducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos” (p.153).

1. ¿Usted realiza sugerencias de interés a la Gerencia?

Tabla N° 01

Ítems	Alternativa	Resultado	Porcentaje
01	SI	1	50%
	NO	1	50%



Fuente: Silva (2015)

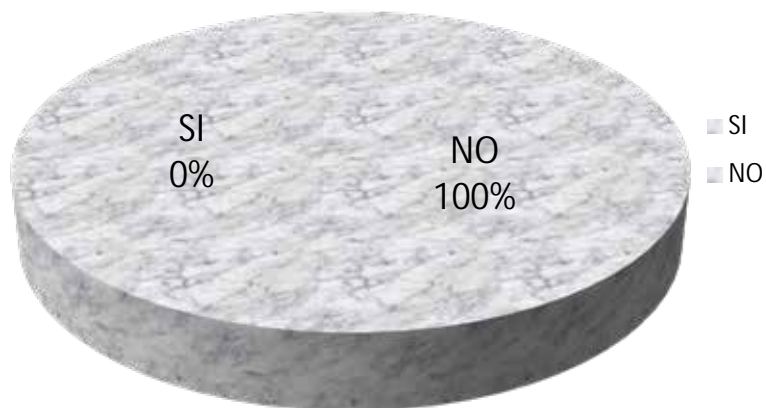
Interpretación

En el gráfico N° 1 se observa que el 50% del encuestado asegura no presentar sugerencias de interés a la gerencia de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio C.A, por sentir que no es escuchado en este tipo de comunicación y el otro 50% del encuestado asegura hacer sugerencias, por sentirse capacitado para ello, debido al grado de confianza que la gerencia ha depositado en él.

2. ¿Usted conoce los procesos de comunicación que utiliza la empresa?

Tabla N° 02

Ítems	Alternativa	Resultado	Porcentaje
02	SI	0	0%
	NO	2	100%



Fuente: Silva (2015)

Interpretación

En la grafica se observa que el 100% de los encuestados desconocen los canales de comunicación que existe en la organización, por tratarse de una comunicación totalmente informal, ya que no existe un patrón comunicacional efectivo entre la gerencia y sus colaboradores.

3. ¿Usted estima que los procesos de comunicación desarrollados por la organización son los adecuados?

Tabla N° 03

Ítems	Alternativa	Resultado	Porcentaje
03	SI	0	0%
	NO	2	100%



Fuente: Silva (2015)

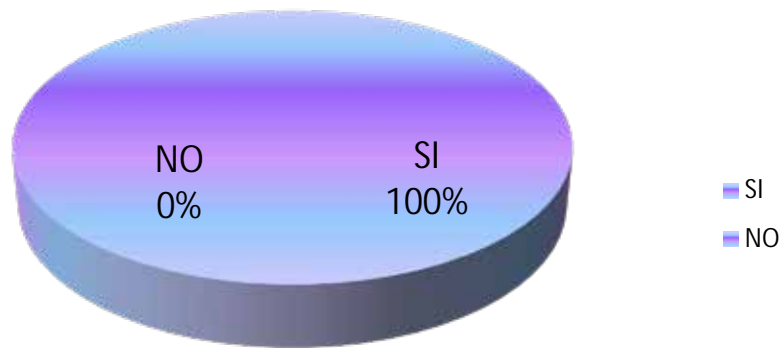
Interpretación

Sabemos que todo proceso de comunicación es fundamental para toda organización, pero en la presente encuesta el 100% de los colaboradores consideraron que los procesos desarrollados de comunicación aplicados por la organización no son los más adecuados, y constituyen una falla crítica para la gestión de los resultados dentro de la organización.

4. ¿Usted cree que la comunicación es una herramienta efectiva para la gestión de la organización?

Tabla N° 04

Ítems	Alternativa	Resultado	Porcentaje
04	SI	2	100%
	NO	0	0%



Fuente: Silva (2015)

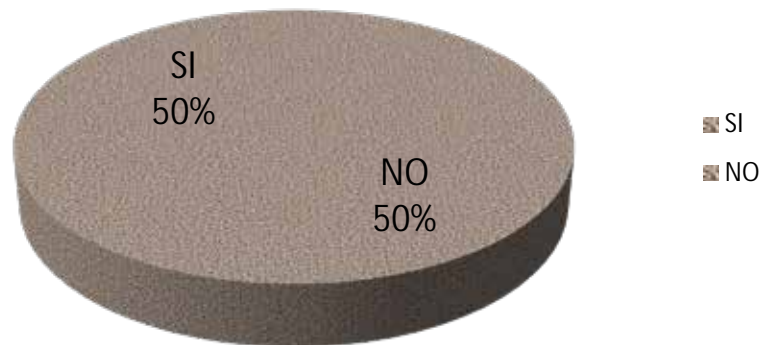
Interpretación

En el grafico se observa que el 100% de los participantes consideran que la comunicación es una herramienta efectiva entre todos sus colaboradores, pues es de gran ayuda y apoyo dentro y fuera de la organización, y el modelo de comunicación efectiva planteado vendría a complementar esa herramienta de relación interpersonal entre ambos supervisores y sus colaboradores para una mejor gestión organizacional.

5. Usted considera que se comunica de forma adecuada, clara y sencilla con la Gerencia y sus subordinados?

Tabla N° 05

Ítems	Alternativa	Resultado	Porcentaje
05	SI	1	50%
	NO	1	50%



Fuente: Silva (2015)

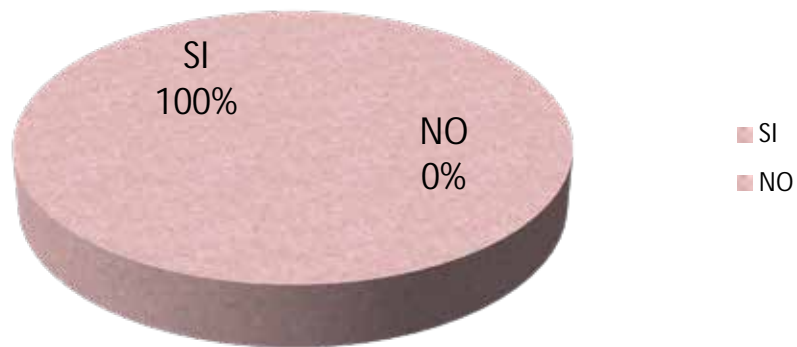
Interpretación

El 50% de los encuestados afirman tener una comunicación adecuada, clara y sencilla con la Gerencia, pero el 50% restante afirma no tenerla, donde este último expresa que sería de gran utilidad manejar el modelo de comunicación efectiva, pues siente que los mensajes transmitidos no ayudan a resolver los problemas tanto internos como externos, por no contar con la suficiente capacidad comunicacional.

6. ¿Usted considera que los procesos de comunicación permiten incrementar el rendimiento de todos en la organización?

Tabla N° 06

Ítems	Alternativa	Resultado	Porcentaje
06	SI	2	100%
	NO	0	0%



Fuente: Silva (2015)

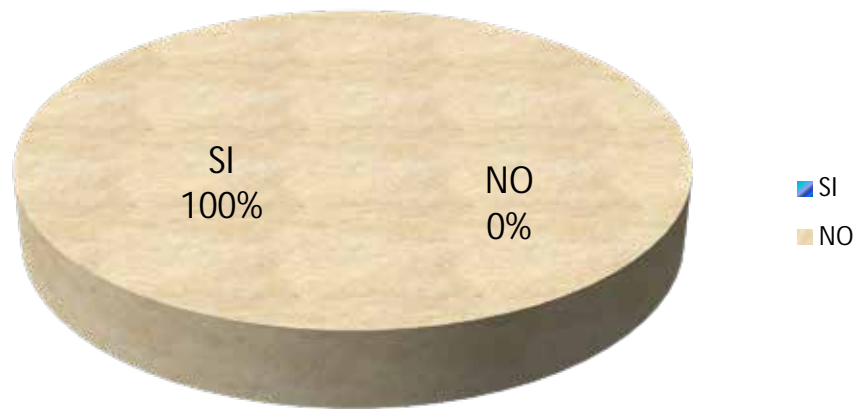
Interpretación

En el grafico podemos observar que el 100% de los participantes encuestados comparten el criterio que de llevarse a cabo el modelo de comunicación efectiva en la organización, les brindaría identificar sus debilidades y hacer que se desarrolle un alto rendimiento entre todos los colaboradores.

7. ¿Usted cree que la comunicación efectiva promueve y conforma equipos con sentido de pertenencia?

Tabla N° 7

Ítems	Alternativa	Resultado	Porcentaje
07	SI	2	100%
	NO	0	0%



Fuente: Silva (2015)

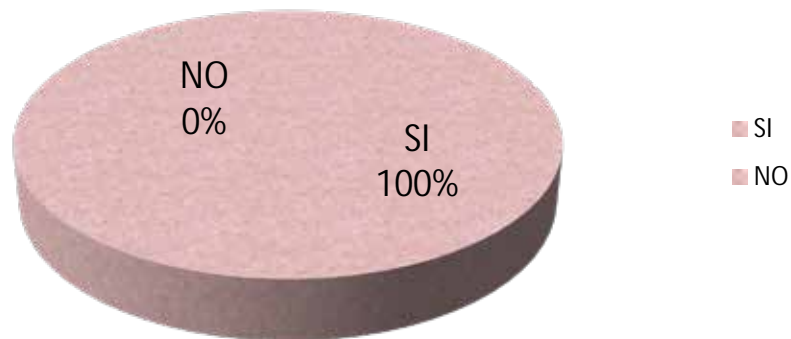
Interpretación

Para el 100% de los encuestados consideran que la comunicación efectiva, promueve el sentido de pertenencia hacia la organización, primero porque fortalecerían las debilidades existentes entre ambos y segundo por el alto grado de confianza que se desarrollarían en toda la organización.

8. ¿Usted considera que la comunicación efectiva contribuye al desarrollo y mejoramiento de las habilidades que pueda tener el personal subordinado de su organización?

Tabla N° 8

Ítems	Alternativa	Resultado	Porcentaje
08	SI	2	100%
	NO	0	0%



Fuente: Silva (2015)

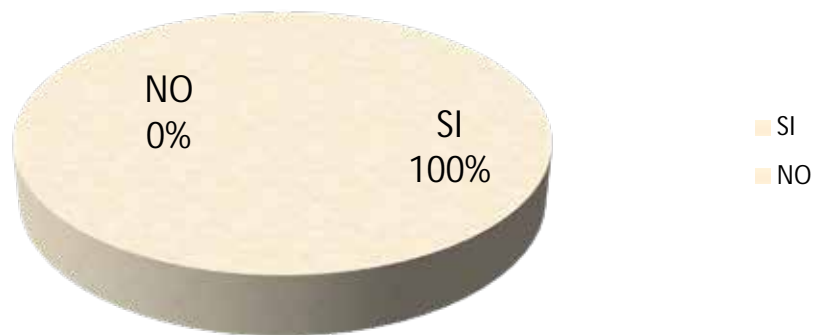
Interpretación

En el grafico se observa que es evidente que el 100% de los encuestados admiten que de existir una comunicación efectiva dentro de la organización, contribuiría al desarrollo y mejoramiento de las habilidades del personal, no solo a nivel organizacional sino también personal.

9. ¿Usted considera necesario que al implementar un modelo de comunicación efectiva, permita a la organización interactuar más eficazmente?

Tabla N° 9

Ítems	Alternativa	Resultado	Porcentaje
09	SI	2	100%
	NO	0	0%



Fuente: Silva (2015)

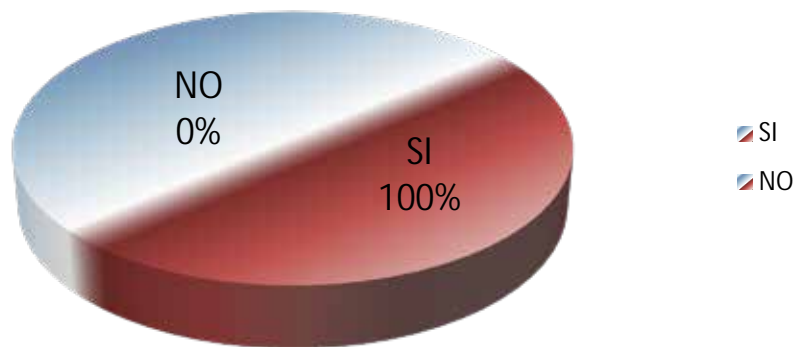
Interpretación

Se observa que el 100% de los participantes comparten los mismos criterios en cuanto a la importancia de la implementación de un modelo de comunicación efectiva, que permita desarrollar y adquirir conocimientos para lograr una mejor interrelación entre ambos y así poder transmitirlo a sus compañeros de trabajo y conseguir metas de interés dentro de la organización.

10. ¿A usted le gustaría ser parte de la implementación de un modelo de comunicación efectiva para la organización?

Tabla N° 10

Ítems	Alternativa	Resultado	Porcentaje
10	SI	2	100%
	NO	0	0%



Fuente: Silva (2015)

Interpretación

En el ultimo gráfico el 100% de los encuestados manifestaron estar dispuestos y con agrado formar parte de la implementación del modelo de comunicación efectiva para la organización, para la cual han dado gran parte de sus vidas y así dejar un legado a todas las generaciones futuras.

Dando respuesta a los objetivos propuestos en la presente investigación y de acuerdo al instrumento de recolección de datos que se utilizó, se pudo constatar la situación presentada en la Panadería, Pastelería y Charcutería, Patio, C.A., en cuanto a la identificación de las debilidades del proceso de comunicación efectiva existente entre el personal de supervisión de la empresa antes mencionada, la cual se presentó completamente ineficiente, pues no cuenta con estrategias de comunicación altamente efectivas, que puedan hacer que estos colaboradores puedan de manera clara y precisa comunicarse, pues a lo largo de su permanencia en la organización, se han limitado a trabajar de manera empírica, sin patrones ni directrices que los conduzcan de manera clara y precisa al logro de los objetivos, pues no ha sido tomado en consideración las expectativas y potencialidades con que cuenta el recurso humano que los rodea.

Por otro lado le han dado mayor importancia a la imagen de la empresa que al talento humano que los representa, se han mantenido a través de la ardua trayectoria por su reconocida atención al público y a la calidad de sus productos, todo gracias a este personal que brinda lo mejor de sí a través de su experiencia y espíritu de colaboración que los caracteriza.

En cuanto al objetivo N° 2, la realización de las acciones practicas para el desarrollo de la comunicación efectiva para el personal de supervisión de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio C.A., se estableció apoyar el mejoramiento profesional de los colaboradores objeto de estudio la puesta en marcha de tres (03) cursos, los cuales ayudaran a mejorar la calidad de vida en el trabajo, su entorno familiar y la rentabilidad y apoyo a toda la organización, a través de la puesta en marcha de los conocimientos adquiridos en pro del beneficio y cumplimiento de los objetivos de la organización. Estos cursos estarán distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 02 Programación de Cursos para el Mejoramiento Profesional

Nombre del Curso	Operatividad	Actividad	Responsable	Costo Bs	Tiempo
Liderazgo Supervisorio	Aplicación de esquemas y pautas de comportamiento proactivo y constructivo en la conducción del personal.	Curso	Fundamental	6.500,00	16 horas
Desarrollo de Colaboradores e Integración de Rol	Desarrollar habilidades supervisorias que les permitan identificar y evaluar en los equipos de trabajo las potencialidades de sus miembros.	Curso	Fundamental	6.500,00	16 horas
Comunicación Interpersonal en la Organización	Crear condiciones y experiencias que les permitan adquirir mayor dominio de habilidades relacionadas con la comunicación efectiva.	Curso	Fundamental	6.500,00	16 horas

Fuente: Silva (2015)

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Modelo de Comunicación Efectiva para los Supervisores de la Panadería, Pastelería y Charcutería, Patio, C.A.

Introducción de la Propuesta

El propósito fundamental de la comunicación efectiva, es poseer una actitud de apertura hacia el otro, envuelto en generosidad para compartir, es decir, dar y recibir de manera desinteresada, por ello, toda organización que aspire sobrevivir en el contexto actual que vivimos, necesita de un dialogo con su público, ser capaz de interpretar las demandas que recibe y por supuesto dar respuesta a ello, de esta manera para poder dialogar con el mercado, primero se debe tener la suficiente capacidad para entender su propio dialogo y el dialogo del interior de la organización, todo en función de maximizar las relaciones interpersonales sus colaboradores y el resto de los colaboradores de la organización, para iniciar un proceso de gestión comunicacional en miras de obtener una optima efectividad.

Una vez analizado lo antes expuesto, se propondrá presentar estrategias y habilidades en el proceso comunicacional efectivo, siendo estas estrategias, la aplicación del método del feedback, donde se compruebe el grado de comprensión del mensaje que se quiera transmitir, la escucha activa, donde se acoja incondicionalmente al otro como es y como está, pues representa el elemento esencial de la comunicación conjuntamente con el proceso de retroalimentación y el coaching, donde se pueda liberar el potencial de los colaboradores para incrementar al máximo su desempeño y puedan ayudarse a aprender en lugar de enseñarse.

El instrumento que se utilizó durante la investigación fue la recolección de datos, a través del cuestionario de tipo entrevista, estructurado en diez (10) preguntas tipo dicotómicas caracterizadas con relación a los indicadores de las variables. (Ver anexo A).

FIGURA No. 09



Fuente: Google Recolección de Datos

Para dar sustento a todo lo anterior, debemos insistir en el valor que tiene para la organización el modelo de comunicación efectiva, prioridad en toda estructura organizacional, pues fortalece los canales internos para que existan equipos de trabajos creativos, competitivos y con miras al logro de los objetivos de la organización.

Justificación

A través del análisis, las mejoras y los resultados que se obtuvieron con el modelo de comunicación efectiva se buscó mejorar las relaciones interpersonales y el uso adecuado de las herramientas comunicacionales por parte de los supervisores que son el pilar de la Panadería, Pastelería y Charcutería, Patio, C.A., cuyas debilidades

pudieron haber afectado la orientación y el desarrollo prospero no solo de la organización sino de todos los que forman parte de ella, quienes promueven el establecimiento y la aclaración de las metas, objetivos y valores y el desarrollo de competencias personales y profesionales a nivel optimo.

FIGURA No. 10



Fuente: Google Desarrollo de Competencias

Misión

Panadería, Pastelería y Charcutería Patio C.A, es una empresa dedicada a la fabricación, comercialización y venta de productos hechos a base de harinas y sus derivados ofrecidos a toda la clientela de la región Valenciana. Siendo su reto el crecimiento y la competitividad permanente. Es una empresa que persigue la excelencia en calidad mediante el mejoramiento continuo de nuestros productos, y sobre todo la participación de los supervisores involucrados en el desarrollo del proceso de comunicación efectiva, con el fin de alcanzar el mayor propósito: la satisfacción del cliente, la participación de su personal, la generación de empleo y la rentabilidad para la organización.

Visión

Ser empresa líder en la fabricación, comercialización y venta de los productos ofrecidos en la región Valenciana, siendo innovadores y con productos de la más alta calidad, logrados a través de la capacitación del personal de supervisión el manejo de las herramientas comunicacionales, quienes forman parte fundamental en el reto de mejora continua, y ser reflejo de conversión para conformar equipos de trabajo productivo para la organización en un corto y/o mediano plazo.

FIGURA No. 11



Fuente: Google Misión y Visión de la Organización

Valores

- Ø **Respeto:** En la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C.A., se valora a los demás, acata su autoridad y considera su dignidad, se acoge siempre a la verdad, no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira y repugna la calumnia y el engaño.

- Ø **Responsabilidad:** Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C.A., cumple con obligación o cuidado al hacer o decidir algo, o bien responde al claro conocimiento de los resultados a cumplir o no las obligaciones recaen sobre

ella misma.

Ø **Equidad:** Es un valor de connotación social que se deriva de lo entendido también como igualdad. En tal sentido Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C.A., se encuentra en la constante brusquedad de la justicia social, la que asegure a todos sus colaboradores condiciones de vida y trabajo digno e igualitario.

Ø **Compromiso:** Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C.A., se encuentra comprometida con su personal en el fiel cumplimiento de las sus obligaciones contraídas, es decir, vive, planifica y reacciona de forma acertada para conseguir sacar adelante sus objetivos, la familia, el trabajo, etc de todos sus colaboradores.

Ø **Colaboración:** Verbo que hace referencia al trabajo en conjunto con otra u otras personas, por tal motivo para la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C.A., es la ayuda que le presta a sus colaboradores para el logro de algo.

Ø **Trabajo en Equipo:** Para la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C.A., la mutua colaboración entre sus colaboradores es la consecución del logro de los resultados, logrando que exista empatía y unión entre todos los integrantes de la organización.

Ø **Sentido de Pertenencia:** Representa para la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C.A., la satisfacción que posee un colaborador al sentirse parte de un grupo, de sentirse identificado con los demás y con la organización.

FIGURA No. 12



Fuente: Google Valores de la Organización

Objetivo de la Propuesta

✓ Objetivo General

Diseñar un modelo de comunicación efectiva que permita mejorar las relaciones interpersonales entre los supervisores de la Panadería, Pastelería y Charcutería, Patio C.A., bajo estrategias gerenciales orientadas no solo al personal en estudio sino a todos los miembros de la organización, donde comprendan que si no existe una buena comunicación no podrán existir equipos de trabajo de alto rendimiento.

FIGURA No. 13



Fuente: Google Equipos de Alto Desempeño

Ventajas o Beneficios

- 1) Crea líderes y directivos comprometidos con la filosofía de la organización.
- 2) Logra coherencia entre los planteamientos y las acciones.
- 3) Fomenta el diálogo directo.
- 4) Mantener información permanente y actualizada a todo el personal.
- 5) Crea confianza para hacer y recibir planteamientos, ideas y sugerencias.
- 6) Crea canales abiertos que facilita el ejercicio de todos los integrantes de la organización.

Plan Operativo Anual (POA)

Para llevar a cabo el modelo de comunicación efectiva, la organización, contó con un plan operativo de un (01) año, tiempo necesario para los directivos de la organización para aplicar las estrategias planteadas y dar cumplimiento a los objetivos, manteniendo el seguimiento a las directrices dadas a los colaboradores en el trabajo cotidiano; caso contrario los directivo podrán proponer nuevas medidas.

FIGURA No. 14



Fuente: Google Plan de Formación Anual

Cabe mencionar que para que el plan operativo sea eficiente, los colaboradores deben cumplir con cinco normas: Ser Efectivo, lo que se espera de ellos, ser Eficiente; realizar correctamente su labor, ser Responsable; realizar su labor con conciencia, ser Oportuno: hacer su trabajo a tiempo y ser Rentable; aprovechando al máximo los recursos que se le asignen.

FIGURA No. 15



Fuente: Google Normas POA

Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad de Recursos

Se llevo a cabo la implementación del modelo de comunicación efectiva, gracias a los colaboradores objeto de estudio en la presente investigación, quienes estuvieron disponibles en aceptar la capacitación y mejoramiento profesional, con el objeto de facilitar la ejecución del mismo, a través de cursos que servirán de refuerzo para el logro de los objetivos trazados.

Factibilidad Económica

La organización aprobó el recurso económico para cada supervisor, pues cada uno contó con el tiempo disponible para aprovechar la capacitación y mejoramiento profesional que la empresa les brindó, lo cual ha conducido a incrementar y fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores y subordinados, cumpliendo con las metas y objetivos trazados por la organización.

Factibilidad Organizacional

La Panadería, Pastelería y Charcutería, Patio C.A., a pesar de haberse caracterizado por contar con una débil utilización de los procesos de comunicación, consideró factible el apoyo organizacional, y tuvo clara la intención de remediar la debilidad comunicacional que se percibía en la organización y reconsidero las condiciones necesarias para que se le diera ejecución al modelo de comunicación efectiva, obteniendo en un periodo de tiempo corto equipos de trabajo con un alto desempeño y rendimiento dentro de la organización.

Ejecución de la Propuesta

Para la ejecución de la propuesta se contó con Tres (03) cursos dictados por la entidad didáctica arriba mencionada (Ver cuadro N°. 2), donde se desarrolló con toda normalidad lo planificado en el mismo, dando respuesta a un proceso de comunicación efectiva a la organización, dentro del tiempo señalado.

En tal sentido, la propuesta constituyó una herramienta fundamental para que los supervisores y demás miembros comprendieran la importancia de mantener una comunicación efectiva dentro de la organización para la cual prestan sus servicios.

Cuadro N° 3 Cronograma de Ejecución de Cursos

CURSO	Ene. 2016	Feb. 2016	Mar. 2016	Abr. 2016	May. 2016	Jun. 2016
I						
Liderazgo Supervisorio						
II						
Desarrollo de Colaboradores e Integración de Rol						
III						
Comunicación Interpersonal en la Organización						

Fuente: Silva (2015)

CONCLUSIONES

Los resultados alcanzados, permitieron ejecutar el Modelo de Comunicación Efectiva, logrando una asertividad entre los supervisores de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C. A., llegando a las siguientes conclusiones, según los objetivos propuestos:

En relación al Objetivo N°. 1: Identificar las debilidades del proceso de comunicación efectiva existente entre el personal de supervisión de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C. A., se observó que hubo un alto porcentaje de debilidad en el proceso de comunicación, contribuyendo a ocasionar interferencia en la comunicación interpersonal entre los supervisores objeto de estudio en la presente investigación, personal clave de vital importancia para alcanzar el éxito global de la organización.

En cuanto al Objetivo N° 2: Establecer acciones que se pondrán en práctica para el desarrollo de la comunicación efectiva para el personal de supervisión de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C. A., se logró analizar las necesidades expresadas por los supervisores con relación a la comunicación efectiva, tema totalmente desconocido por ellos, puesto que durante años venían prestando sus servicios de manera empírica y a la suerte de su experiencia, por ello se pudo demostrar que era necesario la ejecución del modelo de comunicación efectiva a estos supervisores, siendo el uno totalmente diferente del otro, allí abordamos todos

los aspectos discutidos en el presente trabajo de investigación, logrando a través de la aplicación de las estrategias la mejora en la comunicación y en las relaciones interpersonales entre ambos.

Y por último en cuanto al Objetivo N° 3: Proponer un modelo de comunicación efectiva que ayude a fortalecer el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales entre los supervisores de la Panadería, Pastelería y Charcutería Patio, C. A., quienes desde el principio apoyaron la idea de implementar el modelo de comunicación efectiva, que los ayude a constituir equipos de trabajo eficaces, con sentido de pertenencia, donde puedan poner en práctica todos los conocimientos y habilidades adquiridas a través de los cursos de mejoramiento profesional otorgados por la organización, aplicándolos de igual manera a todo el equipo de trabajo que los rodea, y así lograr fluidez, proactividad y recompensa dentro de la organización de manera personal y a todo el equipo que los acompaña en el desempeño de sus labores de manera altamente eficaz.

RECOMENDACIONES

Luego de establecer las conclusiones de la investigación, se considera pertinente y necesario presentar las siguientes recomendaciones, para seguir dando fruto a la aplicación del modelo de comunicación efectiva:

Planificar y desarrollar talleres sobre comunicación efectiva, escucha activa, feedback, retroalimentación y coaching, que ayuden a seguir mejorando las debilidades que se encuentren en los procesos de comunicación de todos los colaboradores de la organización, por lo menos cada seis meses.

Incentivas a todos los miembros de la organización a participar de manera directa e indirecta en opiniones, conocimientos y habilidades que puedan brindar resultados en el logro de los equipos eficaces para la organización, una vez por semana.

Araujo J, (2010). **Barreras que Afectan la Efectividad de la Comunicación del Supervisor y su Influencia en el desempeño Laboral, aplicado al Centro Médico de la Universidad de Carabobo.** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.

Arellano. E. (2008). **La Estrategia de Comunicación.** Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Estado de México - México.

Arias F, (2005), **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** Editorial Episteme. Caracas Venezuela.

Balestrini. M. (2002). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.** BI Consultores Asociados. Sexta Edición: Febrero.

Breath. (1974). **Los Sentimientos de Grupos se establece, se mantienen o se mejoran.**

Chiavenato I, (2000) **Administración de los Recursos Humanos.** Quinta Edición. Mc Graw Hill. México.

Chiavenato I, (2007) **Administración en los Nuevos Tiempos.** Sexta Edición.

Covey. S. (2011). **Siete Habitos de la Gete Altamente Efectiva.** Barcelona. España. Ediciones Paidos Ibérica, S.A.

Fernández. C. (1999). **La Comunicación Humana.** Editorial Mc. Graw Hill. México.

Gibson. F. (2011). **Comunicación Estratégica**. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Guanchez O, (2013). **Liderazgo Participativo para el Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño para los Trabajadores de la empresa PAI WEIH MOTO Repuestos, C.A.** Trabajo de grado. Universidad José Antonio Páez.

Hurtado. J. (2006). **Metodología de la Investigación**. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Koontz. H. y Weihrich H. (2000). **Administración**. Novena Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana S.A

Llacuna, J. & Pujol, L. (2008). **La Comunicación en las Organizaciones**. Consultado el 15 de enero, 2008, del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España Sitio Web: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf.

Maldonado. H. (1998). **La Comunicación Oral**. Editorial Pearson-Addison Wesley.

Moreno. L. (2009). **Comunicación: Visión Institucional**. Caracas. Editorial Panapa de Venezuela, C.A.

Mosley.D., Megginson. L. y Pietri. P. (2005). **Supervisión: La Practica del Emplowerment, Desarrollo de Equipos de Trabajo y Motivación**. Cengage Learning Editores S.A de C.V.

Matos, Y, (2011). **Modelo de Comunicación Efectiva para Desarrollar Equipos de Trabajo de Alto Desempeño en la Empresa Rent-A-House, C.A.** Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez.

Parella, S y Martins. F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Segunda Edición. Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador. (FEDEUPEL).

Pizzolante. (2004). **La Comunicación Interna o Corporativa.**

Ribeiro. (1999). **El Lenguaje describe realidades, el Lenguaje es una realidad.**

Rodríguez J, (2011). **Estrategias de Comunicación Interna para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional del Personal Administrativo del Centro Policlínico Valencia Edo Carabobo,** Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez.

Robbins, S, (2009). **Comportamiento Organizacional.** Editorial Prentice-Hall. México.

Robbins. S. y Coulter. M. (2009). **Administración.** Octava Edición. Pearson Educación. México.

Sabino, (2004). **El Proceso de Investigación.** Caracas. Panapo.

Sense. P. (1999). **La Quinta Disciplina. El Arte y la Practica de la Organización Abierta al Aprendizaje.** Barcelona. Editorial Granica (Grupo Editorial Norma). Colección Managerment y Contexto.

Silva. E. (2000). **Coaching en Acción**. Ediciones Mc Graw Hill. Interamerica.

Tamayo y Tamayo, (2003). **Metodología de la Investigación**. Grupo Noriega editores. Caracas.

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez UNESR (2006). **Manual de Trabajos de Grado**. FEDUPEL. Cuarta Edición. Reimpresión 2008. Caracas. Venezuela.

Verderber. R. (1999). **Ambientes de Comunicación**. Thonson Editores, S.A. México D.F. Internacional.

Villegas, (2000). **La Comunicación en las Organizaciones**. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Werher. W. (1992). **Administración de Recursos Humanos**. Sexta Edición. Mc. Graw Hill. Interamericana. Editores, S.A de C.V.

ANEXOS

ANEXO A

Instrucciones a seguir:

1. Lea cuidadosamente cada uno de los ítems.
2. Seleccione la casilla de su preferencia, marcando con una (X) la respuesta.
3. Responda de acuerdo a su experiencia de aprendizaje con un (SI) o un (NO) a las preguntas realizadas.

CUESTIONARIO

#	Items	SI	NO
1	¿Usted realiza sugerencia de interés a la gerencia?		
2	¿Usted conoce los procesos de comunicación que utiliza la empresa?		
3	¿Usted estima que los procesos de comunicación desarrollados por la organización son los adecuados?		
4	Usted cree que la comunicación es una herramienta efectiva para la gestión de la organización?		
5	¿Usted considera que se comunica de forma adecuada, clara y sencilla con la gerencia?		
6	¿Usted considera que los procesos de comunicación permiten incrementar el rendimiento de todos en la organización?		
7	¿Usted cree que la comunicación efectiva promueve y conforma equipos con sentido de pertenencia?		
8	¿Usted considera que la comunicación efectiva contribuye al desarrollo y mejoramiento de las habilidades que puedan tener el personal supervisado de su organización?		
9	¿Usted considera necesario que al implementar un modelo de comunicación efectiva, permita a la organización interactuar más eficazmente?		
10	¿A usted le gustaría ser parte de la implementación de un modelo de comunicación efectiva para la organización?		