

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA COMUNICACIÓN
ÓPTIMA ENTRE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONSTITUYEN A
LA ORGANIZACIÓN “UNIÓN DE ENTRENADORES DE CABALLOS
PURA SANGRE DE CARRERAS DEL ESTADO CARABOBO



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA COMUNICACIÓN ÓPTIMA ENTRE
LOS DEPARTAMENTOS QUE CONSTITUYEN A LA ORGANIZACIÓN
“UNIÓN DE ENTRENADORES DE CABALLOS PURA SANGRE DE
CARRERAS DEL ESTADO CARABOBO”**

Autor:
Lcdo. Espinosa C., Ivan A.
Tutor Metodológico:
Msc. Julio Aquino
Tutor de Contenido:
Msc. Yordana Sánchez

San Diego, Julio de 2017



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA COMUNICACIÓN ÓPTIMA ENTRE
LOS DEPARTAMENTOS QUE CONSTITUYEN A LA ORGANIZACIÓN
“UNIÓN DE ENTRENADORES DE CABALLOS PURA SANGRE DE
CARRERAS DEL ESTADO CARABOBO”**

Autor:
Lcdo. Espinosa C., Ivan. A.
Tutor Metodológico:
Msc. Julio Aquino
Tutor de Contenido:
Msc. Yordana Sánchez

**Trabajo Especial de Grado Presentado para Optar al Título de Especialización
en Administración de Empresas**

San Diego, Julio de 2017



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

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado presentado por el ciudadano IVAN ANDRES ESPINOSA CAMPOS , cédula de identidad N° 18.530.707, titulado: "PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA COMUNICACIÓN ÓPTIMA ENTRE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONSTITUYEN A LA ORGANIZACIÓN UNIÓN DE ENTRENADORES DE CABALLOS PURA SANGRE DE CARRERAS DEL ESTADO CARABOBO" elaborado bajo la supervisión de la tutora, Prof. Yordana Sánchez, cédula de identidad N° 5.372.337, adscrito a la línea de investigación: Comunicación Organizacional, para optar al grado académico de **Especialista en Administración de Empresas**, estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO**.

Nombre, Apellido	C. I.	Firma del Jurado
Prof. Cecilia Arocha(Presidente)	2.841.100	
Prof. Ivonne Medina (Miembro)	15.541.360	
Prof. Francis Lagardera (Miembro)	13.667.368	

En San Diego, a los veintidós (22) días del mes de marzo del dos mil diecisiete.





**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

San Diego 24 de octubre de 2016
EAE- -10/2016

ACTA DE APROBACIÓN DE PROYECTO Y DESIGNACIÓN DE TUTOR

Los miembros de la Comisión de Trabajo de Grado del Programa de Especialización en Administración de Empresas, en cumplimiento de la atribución establecida en el Artículo 15 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez, en reunión celebrada en fecha **27 de JULIO de 2016**, acordaron: **PRIMERO:** aprobar el proyecto de Trabajo Especial de Grado titulado, **“PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA COMUNICACIÓN OPTIMA ENTRE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONSTITUYEN A LA ORGANIZACIÓN “UNIÓN DE ENTRENADORES DE CABALLOS PURA SANGRE DE CARRERAS DEL ESTADO CARABOBO.”**: Adscrito a la línea de investigación: **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**, elaborado por el ciudadano **IVAN ANDRES ESPINOSA CAMPOS**, titular de la cédula de identidad No. V-18.530.707, con la previa aceptación del tutora propuesta, ciudadana Prof. **YORDANA SANCHEZ**, titular de la cédula de identidad No. **V-5.372.337**

SEGUNDO: Dada la evaluación favorable de las credenciales presentadas ante esta Comisión, solicitar su designación formal como tutor por parte de la Dirección General de Estudios de Postgrado.

En cumplimiento de sus atribuciones reglamentarias, la Dirección General de Estudios de Postgrado designa a la ciudadana, **YORDANA SÁNCHEZ** titular de la cédula de identidad No. **V-5.372.337**, Como tutora del Proyecto de Trabajo de Grado antes identificado.

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

Prof. Cecilia Arocha
Coordinadora de la Comisión de Trabajo de Grado

ERM/ls



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



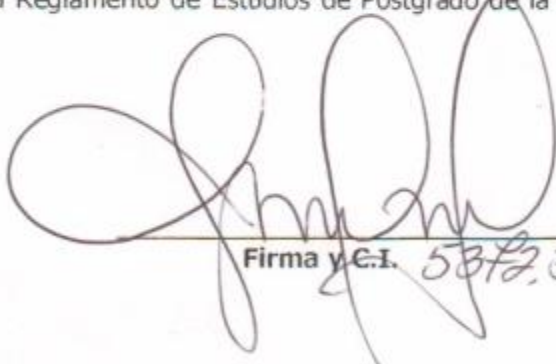
Especialización en Administración de Empresas



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

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Yordana Sánchez, titular de la cédula de identidad N° V-5.372.337, mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado/Proyecto de Trabajo de Grado, elaborado por el(a) ciudadano(a) Ivan Andrés Espinosa Campos, titular de la cédula de identidad N° V-18.530.707, para optar al grado académico de Especialista/Magíster en Administración de Empresas, cuyo título es: "Plan Estratégico Para Una Comunicación Óptima entre los Departamentos que Constituyen A LA ORGANIZACIÓN Unión de Entrenadores de Caballos Pura Sangre de Carreras del Estado Carabobo"., adscrito a la línea de investigación: Comunicación Organizacional. Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.


Firma y C.I. 5372.337

San Diego, a los 15 días del mes de Marzo de 2017




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

San Diego, 15 de marzo de 2017

Ciudadano:
IVAN ANDRES ESPINOSA CAMPOS
C.I. N° 18.530.707
Presente.-

En atención a lo establecido en los artículos 6, 10,13 y 85 del Reglamento de Estudios de Postgrado, es grato dirigirme a usted en su condición de estudiante del Programa **Especialización en Administración de Empresas** en la oportunidad de informarle que el Consejo General de Estudios de Postgrado, en su sesión ordinaria de fecha 10.03.2017, designó a los profesores: **Cecilia Arocha (Presidente), Ivonne Medina y Francis Lagardera (Miembros)**, como jurado examinador de su Trabajo Especial de Grado titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA COMUNICACIÓN ÓPTIMA ENTRE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONSTITUYEN A LA ORGANIZACIÓN UNIÓN DE ENTRENADORES DE CABALLOS PURA SANGRE DE CARRERAS DEL ESTADO CARABOBO”**, inscrito en la línea de investigación: Comunicación Organizacional, elaborado bajo la tutoría de la Prof. Yordana Sánchez, cédula de identidad N° 5.372.337.

Atentamente,


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



ERM/ls



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA COMUNICACIÓN ÓPTIMA ENTRE
LOS DEPARTAMENTOS QUE CONSTITUYEN A LA ORGANIZACIÓN
“UNIÓN DE ENTRENADORES DE CABALLOS PURA SANGRE DE
CARRERAS DEL ESTADO CARABOBO”**

**Aprobado por la Dirección General de Postgrado de la Universidad José
Antonio Páez, por los Miembros de la Comisión Coordinadora del Programa**

San Diego, Julio de 2017

DEDICATORIA

A mi familia por estar conmigo, por formarme como el hombre de bien que soy y enseñarme que si caigo debo levantarme, siendo ellos las bases que me ayudan a superarme día a día.

Asimismo, dedico este trabajo a mi esposa, a mis grandes amigos y a mis hermanos quienes han sido parte fundamental para realizarlo, ya que me han dado grandes enseñanzas y son los principales protagonistas de este sueño alcanzado.

A Dios por darme la vida y la inspiración para alcanzar mis grandes sueños.

Ivan Andres Espinosa Campos

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Ivan y María por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi esposa Ileannie, por ser una parte muy importante en mi vida, por apoyarme en las buenas y en las malas, por su paciencia y por su amor incondicional. Te amo amor.

A mi hermano Jesús por ser parte importante en mi vida y representar la solidez, unidad familiar y evolución en todos los aspectos. Hermano, eres mi guía y mi ejemplo a seguir.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mis profesores: Julio Aquino, Cecilia Arocha, Alicia Silva y a todos los que me ayudaron a mi crecimiento personal y profesional. Por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo su amistad.

A mi querido hijo gatuno Homero quien hasta su último respiro me enseñó a luchar y a ser un guerrero, y mantener la alegría en los momentos más adversos.

A mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de esta etapa, un trayecto de vivencias que nunca olvidaré.

Ivan Andres Espinosa Campos

ÍNDICE GENERAL

	pp.
INDICE GENERAL	X
LISTA DE CUADROS	xiii
LISTA DE GRÁFICOS	xiv
LISTA DE TABLAS	xv
LISTA DE FIGURAS	xvi
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTOS	ix
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN	19

SECCIONES

I EL PROBLEMA	21
Planteamiento del Problema.....	21
Formulación del Problema.....	23
Objetivos de la Investigación.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	24
Justificación de la Investigación.....	24

II	MARCO TEÓRICO.....	26
	Antecedentes de la Investigación.....	26
	Bases Teóricas.....	31
	Definición de términos básicos.....	50
	Cuadro de Operacionalización de Variables.....	51
	Operacionalización de Variables.....	52
III	MARCO METODOLÓGICO.....	53
	Tipo y Diseño de la Investigación.....	53
	Tipo.....	53
	Diseño.....	54
	Población y Muestra.....	54
	Población.....	54
	Muestra.....	55
	Metodología de la Investigación.....	56
	Técnicas de Recolección de Datos.....	57
	Instrumentos de Recolección de Datos.....	58
	Técnicas de Análisis de Datos.....	60
	Confiabilidad de Datos.....	60
IV	ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	62
	Análisis e Interpretación de los Resultados.....	62
	Resultados de la Observación Directa.....	63
	Presentación y Análisis de los Resultados.....	64

Identificación de FODA.....	81
Estrategias de la Matriz FODA.....	82
V LA PROPUESTA.....	83
Descripción.....	83
Objetivos de la Propuesta.....	84
Objetivos General.....	84
Objetivos Específicos.....	84
Justificación.....	84
Formulación.....	85
Alcance.....	85
Metodología.....	86
Estructura organizativa.....	90
Factibilidad.....	93
Cronograma.....	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
ANEXOS.....	100

LISTA DE CUADROS

Cuadro		Pp
1	Operacionalización de Variables.....	52
2	Población de la Investigación.....	55
3	Muestra de la Investigación.....	56
4	Kuder Richardson KR-20.....	61
5	Cuadro de la Observación Directa.....	63
6	Matriz FODA.....	81
7	Factibilidad Económica.....	94
8	Cronograma de Actividades.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico		Pp
1	Gráfico 1 Tipos de Comunicación.....	64
2	Gráfico 2 Tipos de Comunicación.....	65
3	Gráfico 3 Medios de Comunicación.....	66
4	Gráfico 4 Medios de Comunicación.....	67
5	Gráfico 5 Medios de Comunicación.....	68
6	Gráfico 6 Medios de Comunicación.....	69
7	Gráfico 7 Flujo de Comunicación.....	70
8	Gráfico 8 Flujo de Comunicación.....	71
9	Gráfico 9 Estilo de Gerencia.....	72
10	Gráfico 10 Estilo de Gerencia.....	73
11	Gráfico 11 Estilo de Gerencia.....	74
12	Gráfico 12 Ambiente Laboral.....	75
13	Gráfico 13 Ambiente Laboral.....	76
14	Gráfico 14 Ambiente Laboral.....	77
15	Gráfico 15 Liderazgo.....	78
16	Gráfico 16 Liderazgo.....	79
17	Gráfico 17 Liderazgo.....	80

LISTA DE TABLAS

Tabla		Pp
1	Tipos de Comunicación.....	64
2	Tipos de Comunicación.....	65
3	Tipos de Comunicación.....	66
4	Medios de Comunicación.....	67
5	Medios de Comunicación.....	68
6	Medios de Comunicación.....	69
7	Flujo de Comunicación.....	70
8	Flujo de Comunicación.....	71
9	Estilo de Gerencia.....	72
10	Estilo de Gerencia.....	73
11	Estilo de Gerencia.....	74
12	Ambiente Laboral.....	75
13	Ambiente Laboral.....	76
14	Ambiente Laboral.....	77
15	Liderazgo.....	78
16	Liderazgo.....	79
17	Liderazgo.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura		Pp
1	Coeficiente de Confiabilidad Kuder Richardson KR- 20.....	60
2	Organigrama General.....	90



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA COMUNICACIÓN ÓPTIMA ENTRE
LOS DEPARTAMENTOS QUE CONSTITUYEN A LA ORGANIZACIÓN
“UNIÓN DE ENTRENADORES DE CABALLOS PURA SANGRE DE
CARRERAS DEL ESTADO CARABOBO”**

Autor(a): Lcdo.Ivan Espinosa
Tutor(a): Msc. YordanaSanchez
Fecha: 02/2017

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico a efectos de establecer una comunicación óptima entre los departamentos que constituyen a la organización “Unión de Entrenadores de Caballos Pura Sangre de Carreras del Estado Carabobo”, garantizando su permanencia y nivel de competitividad. Las teorías utilizadas fueron comunicación organizacional, clima organizacional, estructura organizacional, planificación estratégica y proceso administrativo. El tipo de investigación es descriptiva y su diseño es de campo, la población está conformada por 9 personas y la muestra considerada no probabilística, intencional, correspondiente a 7 personas a nivel administrativo. Las técnicas de recolección de datos son observación directa y encuesta. Seguidamente se presenta los aspectos administrativos fundamentados en los recursos humanos, materiales, institucionales, financieros y de tiempo. Tomando en consideración que la empresa presenta fallas en la comunicación que existe en la misma por cada departamento, al exceso de trabajo, retardo de los pagos y pagos indebidos al gremio en general, se tiene previsto proponer el plan estratégico.

Palabras claves: Plan estratégico, comunicación, procesos administrativos.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA COMUNICACIÓN ÓPTIMA ENTRE
LOS DEPARTAMENTOS QUE CONSTITUYEN A LA ORGANIZACIÓN
“UNIÓN DE ENTRENADORES DE CABALLOS PURA SANGRE DE
CARRERAS DEL ESTADO CARABOBO”**

Autor(a): Lcdo.Ivan Espinosa
Tutor(a): Msc. YordanaSanchez
Fecha: 02/2017

ABSTRACT

This research aims to design a strategic plan for the purpose of establishing an optimal communication among the departments that constitute the organization "Unión de Entrenadores de Caballos Pura Sangre de Carreras del Estado Carabobo", guaranteeing its permanence and level of competitiveness. Theories Used were Organizational Communication, Organizational Climate, Organizational Structure, Strategic Planning and Administrative Process. The type of research is a Descriptive Research with a Field Observation Design. The Research Population is 9 people and the sample is considered non-probabilistic, intentional, corresponding to 7 people belonging to the administrative level. The techniques of data collection are the Observational Study and the Survey. The administrative aspects are based on human, material, institutional, financial and time resources. Taking into account there is an existing flaw in the communication of the company for each department, the overwork, the delay of payments and improper payments to the guild in general, it is planned to propose the strategic plan.

Palabras claves: strategic plan, communication, administrative processes.

INTRODUCCIÓN

La presente es una investigación que tiene por objetivo Diseñar un plan estratégico a efectos de establecer una comunicación óptima entre los departamentos que constituyen a la organización “Unión de Entrenadores de Caballos Pura Sangre de Carreras del Estado Carabobo”. Los datos se obtuvieron de:

Una muestra de 7 trabajadores del departamento administrativo de esta organización. Las fuentes consultadas provienen de diferentes materiales bibliográficos y electrónicos fidedignos donde reposan los trabajos de los autores que se citan durante el desarrollo de la investigación.

Este trabajo presenta los siguientes capítulos:

En el capítulo I se muestra una visión holística de la situación ocurrida a través del planteamiento y la formulación del problema, los objetivos generales y específicos, por medio de los cuales se conducirá la investigación y que servirán de base para la dirección organizada de la misma y su justificación.

En el capítulo II se abordan los aspectos del Marco Teórico, que comprende un conjunto de conceptos y propósitos coordinados y coherentes que definen el campo sobre el que desarrollará la investigación. El mismo abarca los antecedentes de la investigación, que son aquellos trabajos que sustentan y sirven como base al investigador; las bases teóricas, las cuales comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno planteado, entre ellos el de la Comunicación Organizacional que es una de las piedras angulares de este proyecto. A continuación, se observa un glosario de términos básicos administrativos que mejoran el entendimiento del tema. Para

finalizar esta sección, se presenta el Cuadro de Operacionalización de Variables, que son las distintas variables que el investigador considera que intervienen en la comunicación organizacional, las cuales responden a una serie de inquietudes esbozadas durante el diagnóstico de la situación existente en la empresa.

En el Capítulo III se aborda el Marco Metodológico, el cual vislumbra el tipo de investigación y su diseño, la metodología de la investigación y sus fases, así como las técnicas de recolección de datos y los instrumentos utilizados para la recabar toda la información, que serán la matriz necesaria para obtener los datos necesarios para el análisis del caso de estudio. Asimismo, se señala cuál es la población y muestra en estudio, como sus características. Por último, se describe el instrumento empleado en la técnica de análisis de datos y la herramienta a emplear para demostrar la confiabilidad de los datos.

En el Capítulo IV se ofrece el análisis de la data recolectada y la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.

En el Capítulo V se presenta la propuesta idónea con la que se abordará el fenómeno de estudio en base al análisis previo de los resultados arrojados, la descripción de la misma, sus objetivos, justificación, formulación, alcances, metodologías. Asimismo, se describe la estructura de la organización en estudio, la factibilidad de dicha propuesta.

Se finaliza este trabajo con las conclusiones y recomendaciones emanadas del todo el proceso investigativo; las referencias bibliográficas y electrónicas consultadas que sirvieron de sustento al investigador, y los anexos que mostraran los instrumentos empleados para recabar la información.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios alrededor del tiempo pero debido a factores económicos y sociales como la globalización, su administración debe favorecer la adaptación hacia nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles que le permitan ser mucho más competitiva. En la actualidad basados en los indicadores de gestión gerenciales tiene como principio fundamental en las empresas la optimización de la comunicación organizacional, debido a que se considera de alto grado de eficiencia y eficacia en los procesos administrativos entre departamentos para la evolución de resultados acordes a las necesidades de las transnacionales, seguidamente a nivel de Latinoamérica las empresas buscan adaptarse a la globalización de procesos de excelencia de la comunicación eficaz y coherente para cumplir sus expectativas en el ámbito laboral sin dejar de lado sus objetivos regionales que favorezca su crecimiento a nivel mundial. En cuanto a los factores externos, existe mucha competencia entre los hipódromos nacionales del país, por lo que es necesario contar con un excelente servicio de atención al cliente y resolución de problemas que se puedan presentar en la empresa a los propietarios ya que si no se cumple de manera adecuada con las expectativas y necesidad otro hipódromo puede fácilmente sustituir al anterior; como resultado de esto es importante que la empresa cuente con un manejo coordinado y eficiente sus recursos con el objetivo de ofrecer la mejor imagen a la organización en el mundo hípico.

De acuerdo con Páez (2002)... “una estructura organizacional en la empresa debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales y ser un facilitador que permita el logro de estos mediante la adecuada coordinación de recursos humanos, materiales y

financieros...” (p. 38). A su vez, Strategor (1998) expresaba en relación a la estructura organizacional lo siguiente:

Una estructura organizacional es una herramienta esencial para el desarrollo de la misma, pues es a través de ella que se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que una empresa tiene. Una empresa está compuesta Porunconjunto de personas que trabajan con un objetivo en común y para llevar a cabo ese objetivo cada una de ellas tiene una función. (p. 185)

Lo anterior encuentra su sustento en lo presentado por Haro (2005) quien afirma:

La importancia de la estructura se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente. (p. 35)

En ese orden de ideas, se puede colocar como ejemplo a las empresa privada en el hipódromo de *Charles Town*-Miami, con un gran nivel de eficacia y eficiencia en su estructura organizacional las cuales se encuentran ubicadas en los Estados Unidos y están relacionadas al mundo hípico “hipódromos”, cuyos procesos administrativos está bien definidos como son: pagos a los entrenadores, propietarios, jinetes y al público de apuesta; siendo así un margen minino en la falta de comunicación de los departamentos que intervienen en sus procesos diarios, es decir; que la comunicación entre los departamentos sea más fluida y permite establecer una información coherente y eficaz al momento de transmitirse con efectividad. Es de interés mencionar, la empresa Unión de Entrenadores de Caballos Pura Sangre de Carrera del Estado Carabobo, el cual viene presentando deficiencias en sus procesos de comunicación , debido a que los procesos entre los departamentos no se están trasmitiendo la información de forma correcta, por no establecer los tiempo de ejecución de manera factible y al momento de comunicarse entre los departamentos y la alta gerencia existe carencia de datos viables para los

procesos semanales, esto trae como consecuencia retardo en los pago de nómina obrera, entrenadores, propietarios, jinetes y traqueadores; generando así problemas en el ámbito laboral que son muy comunes dentro de la jornada de trabajo.

Por ejemplo, la comunicación entre el sindicato de obreros, Departamento de Recursos Humanos y Departamento Administrativo, no se procesa de manera oportuna, por lo que se registran faltas de pago de nómina obrera en al menos un 3%semestral. Adicionalmente, se efectúan re-trabajos innecesarios los cuales representan duplicidad en el proceso de nómina, pagos indebidos a personal involucrado y revisiones excesivas en pagos semanales a nivel de gremios. De seguir presentando fallas en la comunicación entre los departamentos involucrados de la organización en estudio, además de incumplir con los pagos de premios a los entrenadores, propietarios, jinetes y personal obrero; se coloca en riesgo la permanencia en el tiempo y el nivel de competitividad entre las diversas organizaciones que hacen vida en el tema de las carreras de caballo de pura sangre.

De lo anterior se desprende, para poder solventar la situación explicada se propone un plan estratégico que permita obtener una estructura organizacional adecuada a los objetivos y metas de la empresa, a efectos de lograr un buen manejo en su funcionamiento mediante la coordinación y optimización de todos los recursos, con el propósito de convertirse en una organización de un alto nivel gerencial.

Formulación del Problema

¿Cuáles aspectos se tomarán en cuenta para la realización de un plan estratégico que facilite un nivel comunicacional óptimo entre departamentos de la empresa Unión de Entrenadores de Caballo Pura Sangre de Carrera del Estado Carabobo garanticen su permanencia y competitividad?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico a efectos de establecer una comunicación óptima entre los departamentos que constituyen a la organización “Unión de entrenadores de caballos pura sangre de carreras del estado Carabobo”.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la comunicación que presenta la empresa Unión de Entrenadores Pura Sangre de Carrera del Estado Carabobo.

Diseñar una matriz FODA que permita la ubicación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la empresa Unión de Entrenadores Pura Sangre de Carrera del Estado Carabobo.

Proponer un plan estratégico que permita un nivel comunicacional óptimo entre los departamentos que conforman la organización, generando alternativas viables en la empresa Unión de Entrenadores Pura Sangre de Carrera del Estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

El contar con una comunicación organizacional adecuada es importante para el buen funcionamiento de las empresas, pues, es la base que permite el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo. El aporte del presente trabajo a la organización de estudio, se basa en un plan estratégico que proporcione una estructura comunicacional acorde a las necesidades y objetivos de la empresa Unión de Entrenadores de Caballos Pura Sangre del Estado Carabobo. Su impacto está orientado a generar una comunicación eficaz entre los departamentos que manejan los procesos de pagos de nómina, así como de premios. De igual forma, reducir los conflictos entre sindicato obrero y dicha organización, creando un ambiente propicio para el éxito y garantizando su permanencia y competitividad en el mundo hípico.

Con relación a los aspectos de los aportes que tendrá el investigador en el proyecto de trabajo de grado están contemplados la experiencia organizacional de cómo realizar un plan estratégico al momento de presentarse situaciones no apropiadas en su ámbito de trabajo o bien ser asesor en otras empresas que estén sucediendo indicadores similares a los presentes, además, sirve como base para futuros estudios de administradores y estudiantes de la Universidad José Antonio Páez. Por otra parte, el presente trabajo reviste una gran importancia, toda vez que, repercute considerablemente en la optimizar la estructura organizacional con la finalidad de orientar esfuerzos hacia un funcionamiento de mayor calidad y excelencia, mejorar la toma de decisiones y optimizar los recursos.

Desde el punto de vista práctico a través de esta investigación se pretende proporcionar un aporte confiable y valido para la Universidad José Antonio Páez (UJAP), porque permitirá servir de base a futuras investigaciones. De igual manera, la metodología utilizada en esta investigación, puede ser aplicada como soporte a estudios similares y ser una guía o material bibliográfico para futuros investigadores. En cuanto a las líneas de investigación enfocada en la investigación está involucrada la comunicación organizacional como base fundamental de proyecto de trabajo de grado, debidamente sustentado por un diseño de investigación de campo y una investigación descriptiva para obtener un proyecto factible.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez que se ha definido el planteamiento del problema y precisados los objetivos tanto generales y específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos doctrinarios que sustentan el estudio, en consecuencia, dentro del marco teórico se encuentran las bases teóricas de las diversas proposiciones y conceptos relativos referentes a empresa de publicidad con la finalidad de implementar en sus servicios mensajes institucionales, símbolos publicitarios que sean garante en la comercialización del producto.

El marco teórico tiene como propósito brindar a la investigación un sistema coordinado y coherente, de conceptos y propósitos que permitirá abordar el problema, definiendo mejor al campo sobre el que se desarrollará la investigación. Según Méndez (2001), el marco teórico es la descripción de los elementos teóricos planteados por uno o diferentes autores que permiten al investigador fundamentar los procesos de conocimiento.

Antecedentes de la Investigación

Según Fideas Arias (2012) los antecedentes se refieren:

A todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trato el problema en esa oportunidad. (p. 128)

Para llevar a cabo todo trabajo de grado es necesario emprender una revisión documental que permita indagar sobre los estudios previos relacionados con la temática de estudio dando un aporte o sustento del trabajo a realizar. Todo trabajo de investigación que esté relacionado de manera directa o indirecta con esta investigación

constituye un punto de partida o de apoyo a la hora de realizar la misma, tal como se expone en los siguientes trabajos:

Chompoy (2011) en su trabajo de grado titulado *Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción en beneficio del desarrollo nacional*, para optar al título de Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, en la Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador, se tiene por objetivo la comunicación organizacional, enfocándose en un aspecto de ésta que es la comunicación organizacional interna, es decir, en las actividades comunicativas que se dan al interior de la organización y que tienen el fin de fortalecer la cultura organizacional.

La metodología implementada en este trabajo fue tipo de investigación descriptiva y su diseño fue de campo no experimental, las teorías utilizadas fueron a nivel de procesos administrativos y organizacionales. La conclusión derivada de esta investigación fue que la comunicación organizacional guarda estrecha relación con la cultura de la organización. La cultura afecta y determina la frecuencia, la calidad, el grado de formalidad y la dirección de las actividades de comunicación, pero a su vez, la comunicación es el medio para crear, transmitir y mantener la cultura organizacional, por lo tanto, las actividades comunicativas deben estar encaminadas a lograr una cultura fuerte, donde los individuos se sientan comprometidos con la organización a la que pertenecen. En la Comisión de Control Cívico de la Corrupción se encontró una cultura débil, en donde la identidad no está interiorizada y los funcionarios tienen una imagen negativa de la organización. Los funcionarios se sienten insatisfechos con la poca información que reciben, esto ha dado lugar a que predominen los rumores, desmotivando al personal y provocando un clima laboral poco favorable.

Asimismo, se determinó que no se había trabajado ningún aspecto de la comunicación organizacional interna, debido a que los Altos Directivos y los encargados de la comunicación desconocían cuáles eran las funciones de la comunicación interna, su importancia y su fin último, además, solo consideraron importante mantener informada a la ciudadanía, es decir, al público externo, para de

esa manera transparentar su gestión. Esto provocó condiciones de trabajo poco favorables en donde no se había tomado en cuenta las necesidades comunicativas de los funcionarios. La institución estaba en la necesidad de elaborar un perfil adecuado para la contratación de personal encargado del manejo de la comunicación organizacional. En última instancia, el correcto manejo de la comunicación interna de la Comisión de Control Cívico de la Corrupción ayudaría a que los individuos, miembros de una sociedad, mejoren sus relaciones interpersonales y aumenten su autoestima.

El análisis precedente del antecedente planteado ilustra la relevancia del mismo para este trabajo de investigación en términos de la relación existente entre la comunicación y la cultura organizacional, y la manera como una dinámica comunicacional adecuada puede integrar a cada uno de los actores de la empresa y orientarlos al compromiso con dicha organización, al obtener información adecuada y efectiva que mejore las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo, motivándolos y mejorando notablemente su autoestima.

En segundo lugar, **Vieira (2016)**, llevó a cabo una investigación denominada *“Plan Estratégico de Comunicación Interna para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional de Inversiones SBR, C.A.”* para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional en la Universidad de las Américas en Quito, Ecuador. Esta investigación estuvo basada en el desarrollo de un plan estratégico de comunicación interna para Inversiones SBR, C.A., una Pequeña y mediana empresa (Pyme) venezolana, dedicada a la comercialización de repuestos para maquinaria pesada, especializada en cuatro líneas de repuestos no-originales (Caterpillar, Fiat, Laverde y John Deere). El plan fue desarrollado bajo tres variables que orientaron la investigación: comunicación interna, cultura y clima organizacional, a través de las cuales se propusieron acciones estratégicas para integrar y motivar a los actores internos, optimizando y gestionando adecuadamente las herramientas de comunicación existentes para poder mantener informados a los empleados y así, lograr procesos sinérgicos, equipos de trabajo cohesionados y más productivos.

Con la aplicación de esta propuesta se dio respuesta al problema planteado en la investigación y se elaboró un plan estratégico de comunicación diseñado para Inversiones SBR, C.A., enfocado en los actores internos que trabajan en la organización y que además de mantenerlos informados sobre las actividades de la empresa, les permitiera tener un manejo claro de la misión y la visión, promoviendo sus buenas prácticas a través de un discurso corporativo alineado con la estrategia central del negocio que además, establezca un modelo de gestión coherente con un liderazgo que comunique con claridad y convicción y, que a su vez, fomente la cultura organizacional como elemento clave que conecta a los actores internos con el proyecto corporativo.

Considerando el antecedente antes mencionado, es de suma importancia destacar que esta investigación facilita la orientación del presente proyecto de trabajo de grado, con respecto a la elaboración de un plan estratégico, debido a que es factible para la consecución de resultados medibles, alcanzables y cuantificables al momento de determinar las causas y consecuencias generadas en la organización.

Continuando con los antecedentes, **Cabrera (2013)**, presentó su tesis de postgrado titulada "*propuesta de Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para optimizar el Flujo Interno de Información en las Empresas del Estado Venezolano*": Caso. Petroquímica de Venezuela, S.A., para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia en la Universidad de Carabobo. El objetivo general de esta investigación era Proponer un modelo estratégico de comunicación efectiva para optimizar el flujo interno y externo de información en Petroquímica de Venezuela, S.A. Con esta investigación, se lograron identificar los nudos y focos críticos comunicacionales de la organización y que a su vez, sirvieron de basamento para elaborar la propuesta.

Con fundamento en el antecedente presentado, se determina cuál es la dirección adecuada que debe seguir la comunicación dentro de las empresas de alto nivel organizacional; es sumamente trascendente delimitar cuáles son los factores críticos que se presentan de manera cotidiana en el ámbito laboral y poder dar soluciones factibles en un tiempo corto. Este antecedente apoya al presente estudio al ofrecer

información clave al investigador acerca de diferentes alternativas direccionales estratégicas y secuenciales de los procesos comunicativos laborales y una serie de variables de orden negativo que pudieran afectar dichos procesos y cómo elaborar, basado las crisis, una propuesta de valor para la optimización de la comunicación.

En el mismo orden de ideas, **Oliveros (2012)** en su trabajo de grado titulado: *“Propuesta de lineamientos estratégicos basados en la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes dentro de la Gestión Gerencial de las empresas del Sector Petroquímico del Estado Carabobo”* para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia, de la universidad de Carabobo, plantea como objetivo proponer Lineamientos estratégicos basados en la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes dentro de la Gestión Gerencial, su incidencia es directa, porque en ambos buscan desarrollar estrategias basadas en la comunicación como otro elemento determinante dentro de la cultura organizacional.

Debemos mencionar que este antecedente da el conocimiento acorde a las necesidades del proyecto de trabajo de grado, debido a que explica clara y concisamente en qué consiste una adecuada cultura organizacional basada en la comunicación eficaz, es un aporte necesario para avanzar en la formación de conocimientos básicos que genere mayor información de su uso y aplicación en la empresa.

Y finalmente, **Espinoza (2014)** realizó el trabajo *“La comunicación organizacional como factor determinante en la gerencia efectiva”* Como requisito para optar por el grado de Magister en Gerencia Avanzada de Educación, en la Universidad de Carabobo. El objetivo general de esta investigación fue analizar la comunicación organizacional como factor determinante en la gerencia efectiva en el Liceo Bolivariano Ciclo Unificado Anzoátegui, del municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

En este trabajo se concluyó que no existe una comunicación formal efectiva mediante la información oportuna a través de circulares, por lo que se percibe que las relaciones interinstitucionales no se realizan de manera eficaz, siendo la comunicación

un elemento preponderante dentro de la gerencia puesto que de ella depende la efectividad en el trabajo, por lo tanto los gerentes deben hacer uso de ella de manera eficaz para así lograr objetivos organizacionales. Se recomendó fomentar la participación y comunicación entre todos los integrantes del colectivo institucional, con el fin de mejorar las relaciones comunicacionales.

Gracias a este antecedente, se puede enfocar la presente investigación a un indicador organizacional muy importante, la gerencia efectiva, la cual es el pilar fundamental de los procesos administrativos, y que permite lograr los objetivos de la organización sustentados en la comunicación veraz y coherente de información entre los departamentos incluyendo a la alta gerencia como prioridad en sus decisiones gerenciales.

Bases Teóricas

Según Bavaresco (2006) las bases teóricas tiene que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias. (P. 280)

Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas.

La Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se da entre los miembros que integra la organización; en donde los canales utilizados, los contenidos y los objetivos pretendidos, tienen que ver con la institución. Ayón (2006) señala que:

la comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento (p.56)

En este sentido, la comunicación organizacional es aquella que tiene lugar en el seno de las organizaciones y que tanto como los agentes participantes, los canales utilizados, la naturaleza de los contenidos, los objetivos pretendidos tienen que ver con la organización. Cuando las personas conocen las estrategias, los objetivos, sus responsabilidades y las de los demás, se crea un clima laboral que facilita la coordinación de esfuerzos en beneficio de las metas planteadas, trayendo como resultado la satisfacción y el desempeño eficiente de los trabajadores.

Dentro de este enfoque, la comunicación organizacional es aquella que genera acción en común, produce algo nuevo y todos los miembros de la organización participan en este proceso de creación permanente. De esta manera al existir en las instituciones educativas una comunicación organizacional efectiva por parte de los que dirigen, se origina la participación, motivación de todos los miembros, solución de conflictos y desarrollo organizacional conllevando al cambio en el proceso comunicacional en la escuela.

Funciones de la comunicación organizacional

Martín, citado por Fernández (1997) sintetiza las funciones de la comunicación organizacional así:

1. Función descriptiva investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

2. Función evaluadora, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

3. Función de desarrollo, analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

4. Función informativa, comprendida como una estrategia para interactuar y permitir que fluyan las diferentes informaciones en las empresas.

La Comunicación Interpersonal

Habermas, (2008), señala que las principales características de este tipo de actividad comunicativa son:

- Como condición inicial se requiere un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas; el resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el macro perceptual del otro.

- No hay un número preestablecido de participantes más allá del cual, la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos dos personas.

- El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartida

- Todas las personas que intervienen en la conversación interpersonal son, de una u otra manera participantes activos. Se trata de una relación donde los interlocutores asumen diferentes papeles.

- La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretados.

De acuerdo con lo anterior, se asevera, que la comunicación interpersonal es una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara. Por consiguiente una definición más completa deberá elaborarse en base a ciertos procesos

de desarrollo que tienen que ver con relación de los gerentes y jefes con los trabajadores y los demás actores que interactúan en la empresa. Es decir, debe considerarse como los interlocutores se relacionan y la forma en que planifican sus intercambios comunicativos en la organización.

En síntesis, la comunicación organizacional como dimensión gerencial comprende diversos elementos para su ejecución, ya que, es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras o problemas determinados, por consiguiente, dentro de todo proceso comunicación los protones establecidos siguen una serie de canales comunicacionales que permiten regular sus acciones. Asimismo, dentro de una organización son muchos los pasos que se han de seguir para lograr la excelencia comunicacional.

Estilo gerencial

Gamboa (2011) expresa que el estilo gerencial constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo, es "un método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores."(p.66) La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren dentro de los departamentos y los valores sociales, permitió reconocer que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

Se han usado muchos términos para definir los estilos Gerenciales sin embargo se distinguen entre los principales: el democrático, el autócrata y el participativo.

Democrático

El autor (ob.cit) indica que *este* gerente es completamente diferente al autocrático. No manda en forma despótica. Cuando da una orden, es siempre después de haber consultado con el grupo de gerentes. Todas las normas que se adoptan son previamente discutidas, en forma amistosa. Bajo su dirección, es él quien se encarga de que las decisiones sean aceptadas colectivamente por el grupo. "Es un verdadero catalizador que une y trata de armonizar las distintas tendencias y opiniones, mostrando

el mejor camino para llevar a cabo los propósitos a través de las etapas que exige el trabajo". No impone las soluciones, sino que ofrece varias alternativas. En los departamentos esto se observa, en las juntas de trabajo, se eligen comisiones de trabajo, en donde cada una de ellas tiende a discutir y proporcionar soluciones a los problemas que se dan en cada una de estas comisiones, el gerente democrático, cataliza dichas opiniones y trata de encontrar una salida satisfactoria para el grupo y en beneficio de todos los miembros que conforman el departamento o comunidad organizativa.

Autocrático

Un gerente autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Se distingue por dar las órdenes al grupo de trabajadores sin consultarlo y exige que sean plenamente obedecidas. El gerente o jefe establece las normas, determina los procedimientos, planifica cada una de las actividades del establecimiento y fija las etapas de su realización. Para Gamboa (2011) Es "una persona que no explica a sus subordinados los planes con vistas al futuro, sino que se concreta a dar indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa". (p.67)

Las decisiones se centralizan en él y llega a considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos (trabajadores) son incapaces de guiarse a sí mismos y asumir razones para afianzar una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los trabajadores es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Principio de Autoridad

Caro (2012) refiere que el concepto de autoridad está relacionado con el concepto de jerarquía y corresponde al poder de mandar sobre los demás, induciéndoles una determinada forma de actuar; constituyó la base para la 28 responsabilidad. Así que se

trata de una relación de poder que se establece del superior hacia al subordinado. En una empresa se puede definir autoridad como "la facultad de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros". Una definición más completa sería "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos". Al mismo tiempo es la capacidad que tiene el líder para impartir órdenes y que las demás personas las cumplan, estas se pueden ejercer cuando:

1. El perfil o competencia para las funciones asignadas, le demuestran a los subalternos que se tiene el conocimiento y la preparación para desarrollarlas con eficiencia y efectividad objetiva, podrá demostrar la capacidad suficiente y de esta forma guiarlos a la consecución de resultados óptimos, para las necesidades de la empresa.

2. Esta autoridad bien aplicada y tratando siempre de mejorar, el nivel educativo de todos los que intervienen en el proceso, será el camino más acertado y seguro para el equipo.

3. Las cualidades personales, complementan el quehacer diario en la autoridad de los individuos y para esto, se tiene que hacer el esfuerzo de mostrar las virtudes y calidades humanas, sobre todo las naturales y en lo posible corregir los defectos que pudieren entorpecer el normal desarrollo del trabajo en los demás. (p.98)

La acertada toma de decisiones, conllevan a un reconocimiento y un gran respeto hacia el líder por parte del resto del equipo y esto se manifiesta cuando los resultados son los esperados por todos en la empresa, imprimiéndole en cada oportunidad la solución a los problemas en beneficio de la empresa. Se es un buen dirigente, cuando las decisiones tomadas en cada caso, son las mejores alternativas presentadas, para encontrar soluciones a los problemas según su prioridad. Para lo cual se observa, analiza, compara y se escoge la que dará los mejores resultados.

Ambiente laboral

Según Irigoien (2014) El ambiente laboral de la empresa es “un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador” (p.42). Un ambiente laboral inapropiado, puede llevar a un empleado a tomar decisiones negativas en el trabajador, a tener un bajo rendimiento, lo cual resulta económicamente costoso para la empresa. En este ámbito, las empresas descuidan el ambiente laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero se equivocan rotundamente, puesto que los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del ambiente laboral.

Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias. Hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes. Desafortunadamente muchas empresas tratan a sus empleados como una mercancía más, olvidando que son humanos y que tienen necesidades especiales, necesidades que si no son satisfechas, no rendirán al 100% como espera la empresa. Y es que la empresa no debe procurar un ambiente laboral saludable por humanidad, debe hacerlo por objetivos financieros prácticos y tangibles, puesto que así los empleados rendirán más y la empresa ganará más dinero. Tal vez de esta forma se logre que los empresarios comprendan mejor la importancia que tiene un ambiente laboral sano según referenciado por Ortiz en gerencie.com (2010).

Delegar funciones

Delegar responsabilidades trae consigo ciertas motivaciones laborales que hacen que el empleado se sienta parte de su empresa y la vez a gusto con lo que hace; esto propicia un buen ambiente laboral, fundamental para la productividad de cada empresa.

Según Irigoien, citado por Duarte (2014) profesor del área académica de Comportamiento Humano en la Organización del IAE Business School, "fomentar la satisfacción del personal, promover la confianza mutua y hacer que los colaboradores de la compañía se sientan partícipes" son algunas de las características de una buena coordinación.

Cuando un líder está realmente atento a las necesidades que tiene su gente y actúa en consecuencia, se desarrolla una relación de confianza que puede permitir que hasta una persona trabaje más horas de las habituales, el autor, (Ob.cit) concluye afirmando que el personal debe cumplir con sus funciones, convencido que está haciendo lo correcto, no por obligación o imagen. Esto garantizará que 'se ponga la camiseta de la empresa' y que ésta, logre un mayor rendimiento, sin mencionar los excelentes beneficios que genera un buen ambiente laboral.

División del trabajo

Según Smith, citado por Kuant (2014) considera que la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. (En la actualidad se utiliza en término "División del trabajo" en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir). Por consiguiente fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo.

Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos o intereses. Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación.

La especialización del trabajo también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si sólo cada trabajador es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la enajenación; es decir, la ausencia de una sensación de control. Karl Marx consideraba que este tipo de enajenación tenía su raíz en la estructura de clases de la sociedad. Como bien se sabe, a partir de las experiencias vividas, el aburrimiento puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal.

Relaciones Interpersonales

Para Smith (2014) la define como “una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.” (p.94). En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo.

Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional. Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente.

Estructura Organizacional

Para Strategor, (1988) la estructura organizacional es, el grupo o conjunto tanto de funciones, como de relaciones que determinan para cada unidad su finalidad y modo

de comunicación entre dichas unidades. Por su parte, Reyes Ponce, (2004) sostiene que la estructura organizacional:

Es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen. En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforman la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras (p.76).

Además el autor antes mencionado (ob.cit) plantea que:

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relación dentro de la organización.
- Ayuda a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia, niveles y tramos insuficientes o exceso de supervisor y control.
- Representa las diferentes unidades que constituyen la empresa con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando: los cargos existentes en la empresa.
- Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas. (p. 180)

Por consiguiente la estructura organizacional tiene como principal basamento el pilar fundamental en la organización, tomando en cuenta esto es un antecedente básico en nuestra investigación, debido a que con esta información se generan más conocimientos del caso del estudio.

Funciones del Organigrama

Cuando Reyes Ponce (2004) se refiere al organigrama, plantea que: “la ciencia de la administración sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizacional y sus características gráficas y actualizadas”. (p. 48). Del mismo modo el área de una organización y su sistema sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización.

La cual se da a conocer a toda la organización a través de los manuales de organización. Y en el área de administración personal generalmente el analista de personal requiere de este instrumento para el estudio de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios, y constantemente lo tiene de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal, y también funciona para descubrir y eliminar defectos o fallas de organización. Comunicar la estructura organizativa refleja cambios organizativos.

Esta base teórica fundamenta mucho lo que sucede en la empresa unión de entrenadores de caballos pura sangre de carreras del estado Carabobo, es que no existe una estructura organizacional definida que es un pilar indispensable para el cumplimiento de las obligaciones.

Planificación Estratégica

Según Armijo, (2011) la planificación estratégica:

Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (p. 108)

Del mismo modo este punto es de alta relevancia para el informe de pasantías debido a que si no se mantienen una buena planificación estratégica no se puede establecer el rumbo de la organización y hacia donde se quiere llegar para generar

varias alternativas en las decisiones al momento de presentar un problema y buscar su pronta solución con eficacia y eficiencia.

Proceso Administrativo

Según Fayol, (1916) el proceso administrativo es:

Es un proceso compuesto por funciones básicas que están a continuación: planificación, organización, dirección, coordinación, control. Comenzando con la planificación y este es un procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograr algún objetivo que nos proponemos. (p. 98)

Por consiguiente la información presentada nos da una base muy importante al informe de pasantías, en cuanto a que si no se establece el proceso administrativo que es la puesta en marcha de una empresa sin esto no se podría existir consistencia en sus objetivos y metas; generando como consecuencia el mal funcionamiento de la empresa.

Clima Organizacional

Según Caligiore y Díaz, (2003) el clima organizacional es, Un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgos de la dirección, entre otros. De tal manera que, presentada cumple como principio fundamental de la armonía y el progreso de la empresa, porque si no existe un buen clima organizacional para los departamentos donde se encuentra el personal administrativo traerá como resultado la incapacidad del trabajo en equipo y la ineficacia de todos ellos en la organización.

Estrategias Gerenciales

Según Fayol, (1916) las estrategias gerenciales son:

La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la

identificación de debilidades y fortalezas internas de la organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la organización, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisiones de elegir la mejor. La ejecución de estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.(p. 75).

Tomando en consideración lo antes, la aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.

Beneficios de la Gerencia Estratégica

De igual manera, el autor (ob.cit) indica que “existen beneficios con respecto a la aplicación por parte de la gerencia de estrategias, que permiten optimizar los recursos, aprovechando el talento humano que le garantiza productividad y proyección de la empresa” (p.78) A tal efecto refiere los siguientes beneficios que obtiene una organización al plantear gerencia estratégica:

- Permite que una organización este en la capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.

- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evitan la disminución de ingresos, utilidades y las quiebras en la empresa.
- Evitan la defunción de una empresa, incluyen una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.
- Llevan en orden y disciplina a toda empresa, es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y eficaz. (p.79)

Lo antes indicado, es una herramienta importante para la gerencia de las empresas en razón que permite a que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

Gestión

Según Nunes, (2008) la gestión es:

Consiste en la coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras organizacionales, el proceso y los productos que se desean obtener. (p. 45)

Basados en la cita del autor la gestión es un principio básico en la organización por tal motivo, debemos garantizar los objetivos en la empresa siendo medibles, alcanzables y cuantificables durante el tiempo. de allí que toda organización debería realizar una gestión efectiva que garantice la funcionalidad de la empresa.

Departamentalización

Según Nunes, (2008) la departamentalización es:

Es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente,

relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener ganancias de productividad. A continuación, se procede a la departamentalización con el objetivo de lograr una gestión eficiente. (p. 47)

Por otra parte, el autor (ob.cit) indica que:

El reparto del trabajo y su posterior reagrupamiento se puede efectuar de tres maneras distintas, originando diferentes tipos de estructuras organizacionales, a saber:

-División por jerarquía

-División por funciones

-División por división (unidad/ delegación, grupo de clientes, grupo de productos, proyecto, etc.)

-La elección del criterio a utilizar para repartir el trabajo y realizar la departamentalización depende, en general, de los objetivos de la organización, de las características del entorno exterior, de la tecnología utilizada, de la formación de los trabajadores, del tipo de tareas ejecutadas, de la existencia (o no existencia) de unidades, delegaciones alejadas geográficamente, de la dimensión de la organización y de la estrategia a seguir.

Como parte de la explicación del autor en la base teórica de departamentalización, se considera de alto nivel de importancia establecer las funciones organizacionales de cada ámbito de trabajo, sirve como información coherente del modo en el cual las empresas deben generar formación estructural al momento de mantener una gerencia de calidad.

Organización

Según Gómez Ceja, (2000) la organización es:

La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad. (p. 96)

Según Koontz, Keith y Weihrich, (1994), piensan la organización en términos de:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos.
- La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación).
- Las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional.

Organización Formal

Según Chiavenato, (2003) la organización formal es:

Un sistema de tareas bien definidas, cada una de las cuales tiene en sí una cantidad específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas; este conjunto de elementos es dispuesto en forma consciente y minuciosa, para permitir a los responsables de la empresa, trabajar juntos más efectivamente, a fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos. (p. 157)

Con la intención de explicar la cita del autor podemos concluir que si la organización posee un sistema de tareas claras y consistentes podrá lograr que cada individuo de la estructura organizacional, realice sus tareas de manera adecuada al momento de su aplicación sin ningún problema, ya que conoce con amplitud sus obligaciones de manera que todo aquello que realice será su responsabilidad en la ejecución de sus actividades cotidianas.

Organización Informal

Según Koontz, Keith y Weihrich, (1994), la organización informal es:

Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí. (p. 59)

Objetivos de la Organización

La organización tiene tres objetivos, que pueden ser intercalados o ser independientes entre sí: El crecimiento, la estabilidad y la interacción; las metas para estos objetivos varían de acuerdo a cada organización. Según Gómez Ceja, (2000) afirma que los objetivos son:

Un fin por alcanzar, en uno o varios periodos de planeación, sin especificar en su contenido fechas ni cuantificación de resultados (p. 78)

Metas de la Organización

Según Gómez Ceja, (2000) afirma que las metas son:

Un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un periodo de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr, e incluso el costo estimado para llegar a ellos. (p. 45)

Políticas de la Organización

Según Gómez Ceja, (2000) las políticas de la organización son:

Aquellas que orientar la acción, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concreta. La importancia de éstas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad. (p. 76)

Procedimientos de la Organización

SegúnGómez Ceja, (2000) los procedimientos de la organización son:

Como una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado, los cuales son las metas de la organización en plazos de tiempo estimado. (p. 22)

Principios de la organización

ParaRobbinsyCoulter (2005), los principios de la organización son:

1. *División del trabajo:* Consiste en el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. El aspecto esencial de la especialización del trabajo es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un solo individuo, sino que se divide en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente. Los empleados se especializan individualmente en una sola parte de determinada actividad, y no en la actividad completa. (p. 34)
2. *Cadena de mando:* Se basa en una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién le deberá rendir cuentas a quién. Esto ayuda a los empleados a saber a quién deberán recurrir cuando tengan problemas y ante quien son responsables. (p. 46). En toda empresa se deben establecer de forma jerárquica las obligaciones y deberes que tienen que cumplir cada trabajador en sus departamentos, lo cual nos da la información necesaria a esta investigación de identificar las cadenas de mando para obtener información de validez clara y concisa.
3. *Centralización:* Se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización y la descentralización es la

transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización. (p 59).

Dado que la centralización es un concepto un aplicado a la alta gerencia muchas oportunidades tomar decisiones sin consultar a los demás departamentos, puede ser un vacío de comunicación, trayendo como consecuencia distorsión en las decisiones que se tienen que implementar, dado esto el gran grado de importancia para la investigación presentada.

Autoridad

Según Stoner, Freeman, Gibert, (1996) la autoridad es:

La forma de poder que, con frecuencia se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos.

Por otra parte la autoridad es una identificación de respeto del personal a sus gerentes lo cual permite llevar a cabo los objetivos de la organización por el manejo de situación con eficacia, tal motivo sino se toma en consideración este indicadores se pueden presentar momentos no deseados para el ámbito laboral.

Definición de Términos Básicos

Administración: Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

Autorrealización: Es un camino de autodescubrimiento mediante la experiencia, en el cual contactamos con el Yo real, y vivimos desde esa verdadera identidad. Sólo así sentimos íntegramente nuestra vida y la vivimos con gozo y creatividad.

Eficacia: Se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficiencia: Es la virtud y facultad para lograr un efecto determinado. En Economía se le define como el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas.

Entrenador: Se define como la persona encargada de adiestrar un caballo.

Estrategia: Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

Estructura: Es la coordinación de una serie de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos.

Jinete: es aquella persona que corre los caballos en las carreras oficiales.

Optimizar: Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Organización: Proviene del latín órgano que significa órgano como elemento de un sistema ampliando más este concepto, organizar es el proceso de distribuir actividades, recursos, a través de la división de funciones, definiendo las autoridades y responsabilidades de cada departamento para que la empresa pueda alcanzar de una forma fácil sus metas.

Traqueador: Se trata de aquella persona que entrena corriendo en la pista a los caballos.

Cuadro de Operacionalización de Variables

La siguiente sección corresponde a una Operacionalización de variables, que corresponde a las distintas variables que el investigador considera que intervienen en la comunicación organizacional, de tal manera que, responda a una serie de inquietudes planteadas durante el diagnóstico de la situación actual de la empresa. A tales efectos,

se enuncia el objetivo general de la presente investigación y se relacionan los objetivos específicos con el instrumento de recolección de datos. Para Balestrini (2002), una variable es un aspecto o dimensión de un objeto o una propiedad que adquiere distintos valores” (p.113).

En ese sentido, el cuadro de Operacionalización de variables está constituido por una dimensión nominal que se encuentra relacionada con el cuerpo metodológico de la investigación, en otras palabras, con las fases de la investigación. Por otra parte, la definición real o dimensión a medir (Oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas), seguido de la definición operacional, que constituyen los indicadores contenidos de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable en estudio. Seguidamente, se enuncia el objetivo general de la presente investigación, y el cuadro de Operacionalización de variables (Ver Cuadro N°1).

Objetivo general:

Diseñar un plan estratégico a efectos de establecer una comunicación fluida y eficaz entre los departamentos que constituyen a la organización “Unión de entrenadores de caballos pura sangre de carreras del estado Carabobo”, garantizando su permanencia y nivel de competitividad.

Cuadro N° 1 Operacionalización de Variables

Objetivo general: Diseñar un plan estratégico a efectos de establecer una comunicación óptima entre los departamentos que constituyen a la organización “Unión de entrenadores de caballos pura sangre de carreras del estado Carabobo”, garantizando su permanencia y nivel de competitividad.

Objetivos Específicos	Variable	Definición de Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumentos y Fuentes
Diagnosticar la situación actual de la comunicación que presenta la empresa Unión de Entrenadores Pura Sangre de Carrera del Estado Carabobo.	La Comunicación	Proceso por el que los individuos interactúan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente.	Organización	-Tipos de comunicación -Medios de comunicación -Flujos de comunicación -Estilo gerencial -Ambiente laboral - Liderazgo	1,2 3,4,5,6 7,8 9,10,11 12,13,14 15,16,17	Encuesta y Cuestionario
Diseñar una matriz FODA que permita la ubicación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la empresa Unión de Entrenadores Pura Sangre de Carrera del Estado Carabobo	Ambiente Interno	Se refiere a todo contexto que ejerce influencia directa en las actividades de la organización, bajo la responsabilidad de un director y gerentes.	Fortalezas	-Empresa reconocida -Recursos disponibles -Experiencia y tradición		Matriz FODA
			Debilidades	-Comunicación efectiva -Falta liderazgo -Dificultad para desarrollar actividades en departamentos -Bajo desempeño y motivación		
	Ambiente externo		Amenazas	-Fuga de talentos a la competencia -Auge de la competencia		
			Oportunidades	-Proyección de la empresa a través de los medios de comunicación. -Consolidación del trabajo en equipo		

Fuente: Espinosa (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presenta el capítulo III, el cual tiene como contenido el tipo y diseño de investigación, las cuales serán valoradas con el instrumento de recolección de datos (encuesta), con la finalidad de obtener los datos necesarios de una población y finalmente ser analizados con la muestra; y con esto la realización de las fases metodológicas.

Según Balestrini (2006) define marco metodológico: “como la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método se calculan las magnitudes de lo real” (p.125)

Tipo y diseño de investigación

Con el fin de la elaboración y presentación del estudio, se determina que el tipo de investigación es descriptiva, lo cual es aplicable a un diseño de investigación de campo, generando la modalidad de proyecto factible para la realización del trabajo de grado.

Investigación Descriptiva

Para Arias (2012), consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (pag.24).

A continuación tomando en consideración la cita del autor el proyecto de trabajo de grado es una investigación descriptiva, debido a que se va a estudiar una situación

planteada dentro de la empresa Unión de Entrenadores de Caballos Pura Sangre de Carreras del Estado Carabobo.

Diseño de investigación

Opina la autora Arias (2012) que, la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carates de investigación no experimental.

Para la presente investigación se considera de campo porque los datos se recolectaran directamente de los informantes que laboran en los diversos departamentos de la empresa caso estudio. Así mismo, se considerar no experimental, en razón que la información se observa tal cual como se presenta, sin alterar ni realizar cambios, todo los datos se recolectan directamente en el lugar de origen(oficinas de la Unión de Entrenadores Pura Sangre de Carrera del Estado Carabobo).

Población y Muestra

Población

Según por Arias (2012) la población es definida como el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a los cuales se refiere la investigación. (p.44) En este caso, como se pretende es conocer la información básica estructural de la empresa, será conformada por los trabajadores de cada departamento, es decir 9 trabajadores los cuales son los encargados de cada departamento administrativo en el cual se está realizando la investigación.

Cuadro N°2

Población de la Investigación

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Coordinador general
1	Tesorero
4	Asistente Administrativo
3	Supervisores
Total:	9

Fuente: Espinosa (2016)

Muestra

Arias (2012) indica que muestra es: “Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible; en este caso, este subconjunto es lo suficientemente representativo para llegar a conclusiones relevantes. “(p. 46). Así mismo, se aplica un muestreo de tipo no probabilístico intencional, que según Grande (2007) son “unidades muestrales que no se seleccionan al azar, sino que son elegidas por personas” (p. 256). Para la presente investigación se considera muestreo no probabilístico intencional, estableciéndose como grupo o muestra de individuos que laboran en el departamento administrativo de la empresa Unión de entrenadores de caballos pura sangre de carreras del estado Carabobo, con el propósito de obtener sus opiniones acerca de la temática de estudio. Seguidamente se detalla la muestra: (Ver Cuadro N°3). Se toma la muestra de los encargados de cada departamento, para sustentar y evidenciar la temática de la presente investigación como lo es la comunicación entre los departamentos involucrados.

Cuadro N°3

Muestra de la Investigación

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
4	Asistente Administrativo
3	Supervisores
Total:	7

Fuente: Espinosa (2016)

Metodología de la Investigación

La metodología seleccionada para el desarrollo de los objetivos propuestos en la presente investigación se conforma de cuatro fases, en ellas se explica su propósito, técnicas empleadas, así como las actividades a llevar a cabo.

Fase I: Diagnóstico: comprende el diagnóstico de la situación problemática que se evidencia en el departamento de ventas de la empresa caso estudio, específicamente en el ámbito de la rentabilidad. En esta fase se procede a contextualizar el problema, definir los objetivos generales y específicos permitiendo establecer las causas u consecuencias de la situación planteada, así como las interrogantes que se formulan al plantear el problema.

Fase II: Documental: en esta fase, el investigador plantea marco teórico o referencial, a través de la indagación de antecedentes de investigación y teorías ubicadas en fuentes documentales y bibliográficas que guardan relación con el tema de esta investigación.

Fase III: Procedimental: para establecer la metodología, se escogieron los procedimientos, técnicas y herramientas que permitirán recolectar los datos para su

posterior análisis que garantice la comprensión del problema bajo una perspectiva teórica, recaudando dichos datos de los sitios donde acontecen los hechos.

Fase IV: Interpretación de Resultados: una vez recolectados los datos, se procede a la ordenación, tabulación y representación graficas que permite el análisis de los resultados, para llegar a las conclusiones y recomendaciones que darán origen a la presentación de la propuesta de estudio.

Fase V: Propuesta: la última fase, corresponde la propuesta de investigación, que involucra la factibilidad, costo, y las características para el plan estratégico para la optimización de la comunicación entre los departamentos de la empresa caso estudio.

Técnicas de recolección de datos

La importancia y la calidad de la investigación, obedecerá a los aspectos tanto cuantitativos como cualitativos de la información buscada así como la forma que sea aprovechada. Es por esta razón que se deberá analizar de manera clara y precisa las técnicas de recolección de datos, dirigido al área de la investigación.

Para efectos de esta investigación las técnicas e instrumentos utilizados fueron los siguientes:

Observación directa

Según indica que: “la observación directa es cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar” (p.62), es decir que por medio de la observación el investigador ubicara la información idónea directamente en la empresa, caso estudio. De acuerdo con Hurtado (2012), “las técnicas

tiene que ver con la recolección de los datos, es decir el cómo” (p. 147). Las técnicas pueden ser de revisión documental, observación, entrevistas u otros.

Como técnica se aplicó la observación directa, la cual se planificó para percibir las características e información del diagnóstico del proceso de comunicación en los departamentos del área administrativa en la empresa Unión de entrenadores pura sangre de carrera del estado Carabobo, tal como lo refiere Sabino (2008) la observación puede definirse como “el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación” (p. 69), es decir que por medio de la observación se examinarán toda la estructura de la empresa y las características de todo el proceso de la comunicación que presenta la empresa Unión de Entrenadores Pura Sangre de Carrera del Estado Carabobo.

Encuesta

También se aplicó la encuesta como técnica, que según Arias, (2012), es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación a un tema en particular”. (p.72). La encuesta consiste en obtener información de las personas o población que se le aplica un estudio determinando sus características, conocimientos o actitudes, en este caso a los trabajadores de la empresa Unión de entrenadores pura sangre de carrera del estado Carabobo.

Instrumentos

Para Sabino (2006) “El instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de investigación: resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores” (P.189), por lo tanto, Mediante una adecuada construcción de los instrumentos de recolección, la investigación alcanza la necesaria

correspondencia entre teoría y hechos, se puede indicar que para esta investigación los instrumentos de recolección de datos utilizados estarán compuestos por los siguientes:

Libreta de Anotaciones

Para Arias (2012) “consiste en registrar manualmente los datos que proporciona el entrevistado, de la manera más ordenada posible.” (p.55), es decir, actúa como un mecanismo de enseñanza y aprendizaje ya que permite al entrevistador plasmar todas las anécdotas del entrevistado para ser estudiadas.

Cuestionario

De igual manera se aplicó el Cuestionario, como herramienta para recolectar la información que según Arias (2012):

Es la modalidad que se realiza en forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se denomina cuestionario auto administrativo por que debe ser llenado por el encuestado sin intervención alguna del encuestador. (p.75)

En esta investigación el instrumento permite dar respuesta a 10 preguntas dicotómicas formuladas a Unión de entrenadores pura sangre de carrera del estado Carabobo(7) trabajadores, sobre el proceso de gestión organizativa y la identificación de las debilidades y fortalezas que afectan la comunicación, en la empresa Unión de entrenadores pura sangre de carrera del estado Carabobo. Adicionalmente, se empleará una escala de tipo Likert considerada por Dávila (2002), como “una escala ordinal y como tal, mide cuanto es más favorable o desfavorable una actitud”. (p.23), que permitirá la medición de las actitudes y comportamientos de los trabajadores con respecto a la comunicación en cada departamento de la empresa caso estudio.

Técnicas de Análisis de Datos

Se empleará la técnica de Matriz FODA donde se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización, con el fin de establecer las posibles estrategias que den solución al problema comunicacional que subsiste en la organización objeto de estudio. Por otra parte, se utilizará el resumen conclusivo con el respectivo análisis reflexivo del investigador. Por último, se aplicarán las técnicas de tabulación y gráficas de análisis porcentual, a los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada a la muestra de estudio.

Confiabilidad de datos

Se utilizara la confiabilidad de los datos mediante el instrumento llamado “KUDER RICHARDSON KR-20”, el cual consiste en una medida de la consistencia interna de la fiabilidad de las medidas con dicotómicas opciones; es decir, preguntas con respuestas como por ejemplo (Si o No). El resultado que se obtuvo mediante este instrumento fue realizado a 7 personas, las cuales fueron la muestra utilizada con un número de preguntas de 17 y dio el siguiente coeficiente alfa 0,7868891, el cual demuestra un rango de confiabilidad alta.

Coefficiente de Confiabilidad Kuder Richardson KR- 20

$$K_{r20} = \frac{N}{N-1} * \frac{\sum V_t^2 - \frac{(\sum p)^2}{N}}{\sum V_t - \frac{(\sum p)^2}{N}} = 0,7868891$$

Figura Nro. 1

**COEFICIENTE DE
CONFIABILIDAD**

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el análisis e interpretación de los resultados es definido como: “la descomposición del todo en sus partes, romper y observar de nuevo el fenómeno a través de las medidas aplicadas para luego definir una conclusión de lo observado de una manera subjetiva” (p. 51). En función del tipo de datos, y el planteamiento, se puede involucrar la aplicación de técnicas, como métodos estadísticos, ajustes de curvas, selección o rechazo de determinados, entre otras.

En cuanto a este punto en la presente investigación, se aplicó como instrumento un cuestionario de 17 preguntas, dicotómicas, con alternativas cerradas Si, No, con la finalidad de cumplir con el objetivo planteado. Posteriormente, fueron tabuladas en forma de frecuencias. Lo anterior se indica para cada dimensión e ítem, de acuerdo con la tabla donde se establecen las variables, posterior a la tabulación de los resultados se incluye un gráfico que permite establecer la comparación porcentual las les opiniones emitidas por los trabajadores a los planteamientos insertados en cada ítem, ordenándose como generales con los razonamientos del análisis tomando como base cada dimensión de la estructura organizacional estudiado.

Asimismo para completar la medición de los mecanismos de control fiscal y tributario se diseñó la matriz causa – efecto que establece las relaciones de causalidad entre las acciones y sus efectos sobre el medio a través de una matriz causa efecto, que permitió la identificación de las causas y sus efectos en el proceso de comunicación que se realiza en la organización “Unión de entrenadores de caballos pura sangre de carreras del estado Carabobo”,

Por otra parte el análisis de los resultados estuvo sustentado mediante la aplicación del siguiente instrumento: la observación directa.

Resultados de la Observación Directa

Cuadro de la Observación Directa

CUADRO # 5

Indicativo de la Observación	Resultado
Estructura de la Empresa	Se percibe que la empresa está en crecimiento y que cuenta con pocos empleados. Esto representa una fortaleza ya que la asignación de funciones. Responsabilidades puede ser específica y minuciosa.
Misión y Visión de la Empresa	La Misión y Visión de la Empresa no se encuentra claramente determinada y se observa que se encuentra enfocada es en la visión del Hipódromo Nacional de Valencia y no de la propia empresa.
Organigrama de la Empresa	No se ha diseñado el Organigrama de la empresa, en consecuencia, no se puede saber con claridad cuáles son los departamentos y sus funciones.
Comunicación Organizacional	Se logra observar que no existe una buena comunicación organizacional y no se percibe un buen ambiente de trabajo.

Fuente: Espinosa (2016)

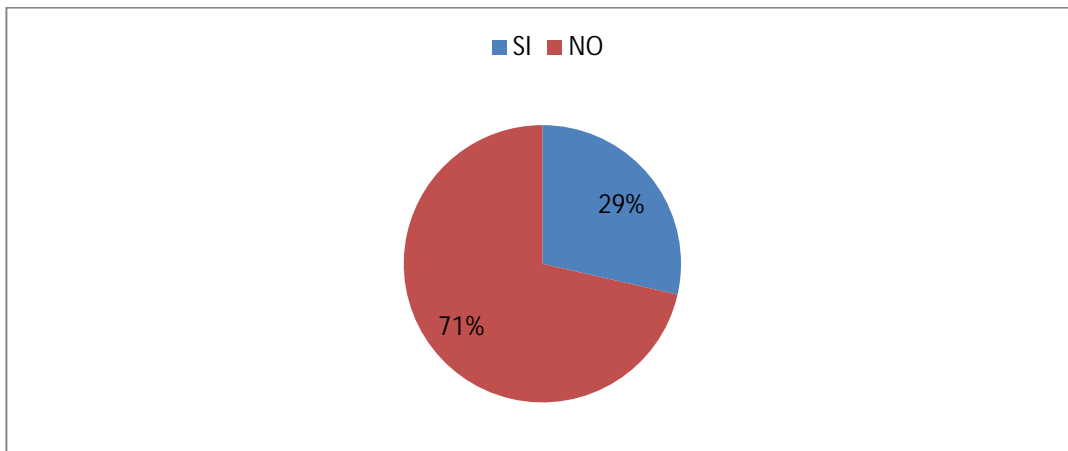
Presentación y Análisis de los resultados

Pregunta 1: ¿Considera usted que en los departamentos existe comunicación formal entre los trabajadores?

Tabla 1 Tipos de Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	29%
No	5	71%
Total	7	100%

Gráfico 1 Tipos de Comunicación



Fuente: Espinosa (2016)

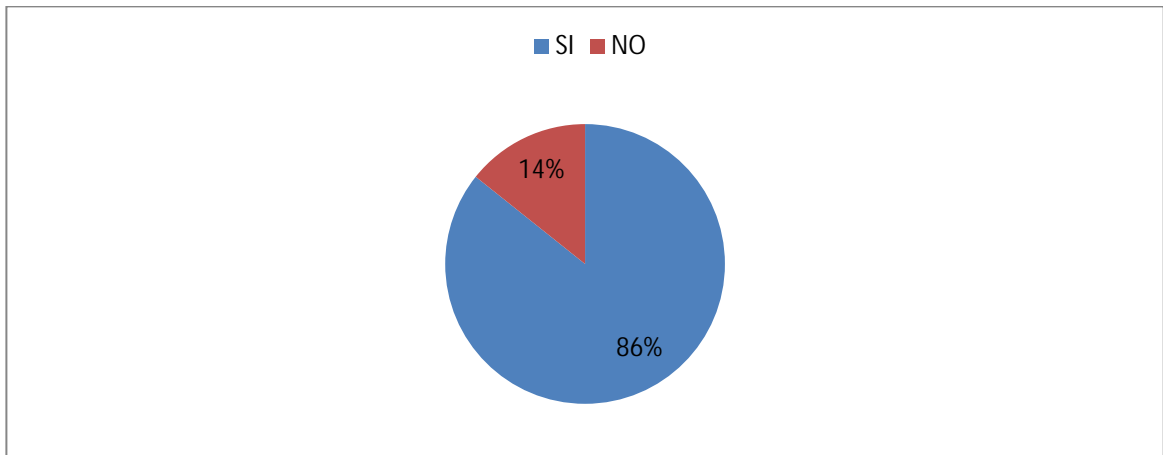
Análisis de Resultados: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 29 % indicó que existe comunicación formal entre los departamentos, mientras que un 71% opinó que no existe; esto quiere decir que la mayor parte de los trabajadores no tiene una comunicación formal en dicho departamento. Al respecto, Ayón (2006) señala que la comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta “el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas “(p.56)

Pregunta 2: ¿Considera usted que en los departamentos existe comunicación informal entre los trabajadores?

Tabla 2 Tipo de Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	86%
No	1	14%
Total	7	100%

Gráfico 2 Tipos de Comunicación



Fuente: Espinosa (2016)

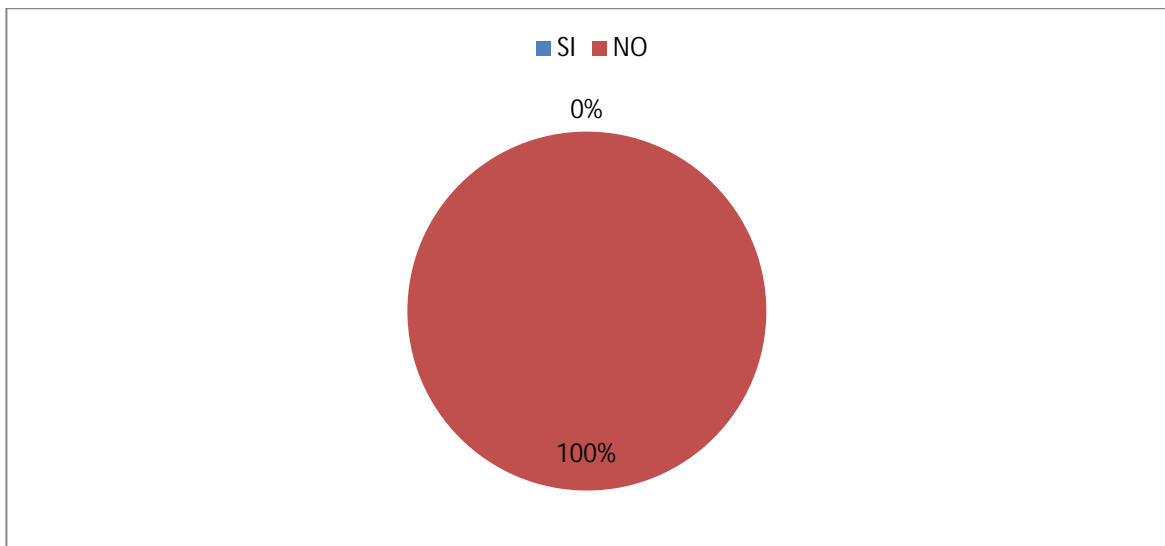
Análisis de Resultados: Después de realizar la encuesta, se ha detectado en base a los porcentajes ha dado como resultado que 86% de los empleados mantienen una comunicación informal, pero el 14% no tiene dicha comunicación informal; Fernández (2006), señala que la comunicación informal es un proceso en el cual no se sigue los caminos establecidos por la estructura y comprende toda la información no oficial que concluye entre los grupos que conforman la organización. Esto trae como consecuencia un descenso en la eficiencia y eficacia del ámbito laboral ya que no se están siguiendo parámetros de una comunicación efectiva dentro de la organización.

Pregunta 3: ¿La comunicación entre los jefes de departamentos y trabajadores es a través de memorandos?

Tabla 3 Medios de Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Gráfico 3 Medios de Comunicación



Fuente: Espinosa (2016)

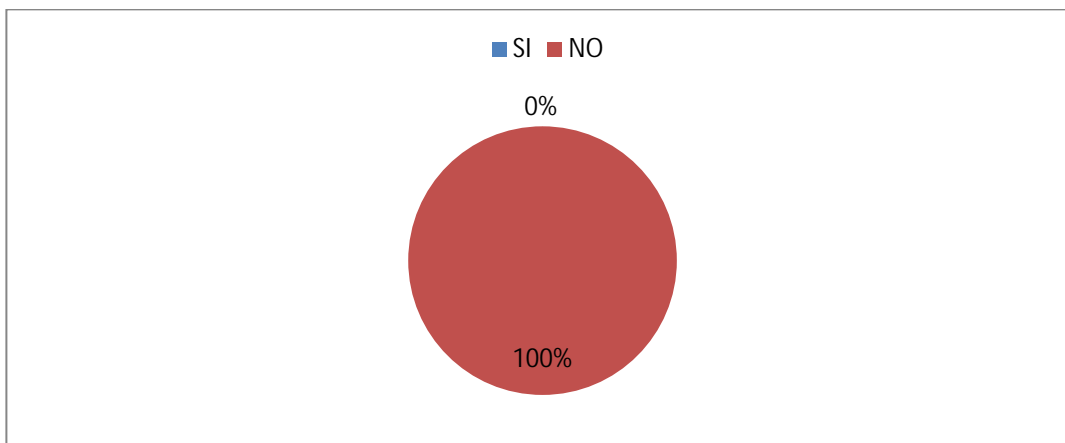
Análisis de Resultados: Como se puede apreciar en la gráfica después de realizar la encuesta correspondiente a las 7 personas del departamento administrativo, se ha detectado en base a los porcentajes ha dado como resultado que 100% de los jefes de departamento y los empleados no se comunican mediante memorandos, lo que trae como consecuencia que los canales de comunicación no se lleven de manera coherente entre los departamentos y exista mucha carencia de información adecuada para tomar decisiones correctas, que deben ser ejecutadas por los jefes inmediatos, siendo reportado los resultados a la alta gerencia.

Pregunta 4: ¿La comunicación entre los jefes de departamentos y trabajadores es a través de notificaciones?

Tabla 4 Medios de Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	7	100%
Total	7	100%

Gráfico 4 Medios de Comunicación



Fuente: Espinosa (2016)

Análisis de Resultados: Como se puede apreciar en la gráfica después de realizar la encuesta correspondiente a las 7 personas del departamento administrativo, se ha detectado en base a los porcentajes ha dado como resultado que 100% de los empleados dijo que no existe ninguna notificación entre los jefes y los empleados de los departamentos de la empresa, generando que la comunicación no sea aplicada de forma eficaz y sus funciones se realicen de manera empírica y esto trae como resultado que no existe una organización ni planeación dentro de sus labores al día a día de manera negativa no existe líneas de programación de actividades lo que causa un

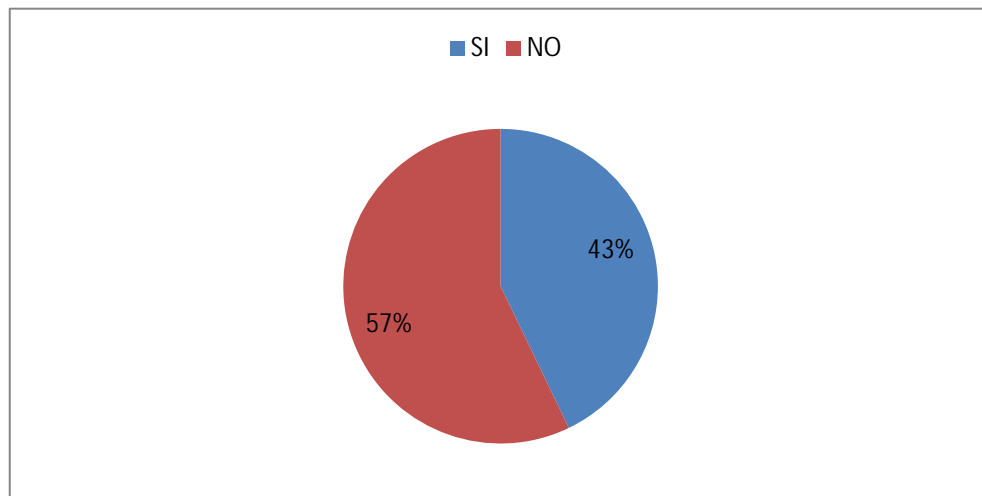
desconcierto al momento de estimar algún requerimiento sin saber cuándo estará finalizado.

Pregunta 5: ¿La comunicación entre los jefes de departamentos y trabajadores es a través de correo electrónico?

Tabla 5 Medios de Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	43%
No	4	57%
Total	7	100%

Gráfico 5 Medios de Comunicación



Fuente: Espinosa (2016)

Análisis de Resultados: Cómo se puede apreciar en la gráfica después de realizar la encuesta correspondiente a las 7 personas del departamento administrativo, se ha detectado en base a los porcentajes ha dado como resultado que 57% de los empleados deben esperar seguir las indicaciones de sus superiores para realizar alguna actividad o toma de decisión, pero el 43% ya tiene la suficiente información para llevar a cabo

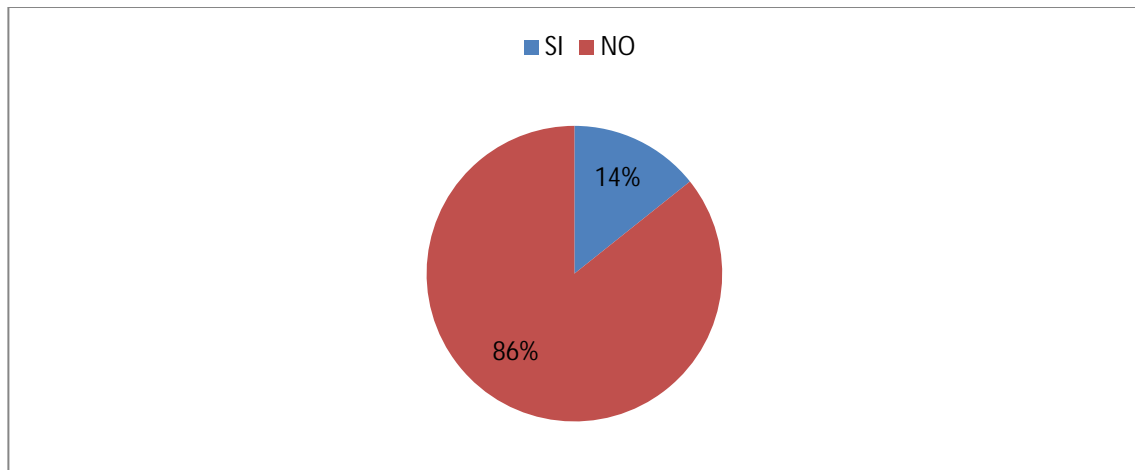
sus obligaciones una vez reciba el correo de sus jefes inmediatos, dado la capacidad de conocimientos de los casos que pueden ser planteados en un momento determinado en su puesto de trabajo.

Pregunta 6: ¿La comunicación entre los jefes de departamentos y trabajadores es a través de reuniones?

Tabla 6 Medios de Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	14%
No	6	86%
Total	7	100%

Gráfico 6 Medios de Comunicación



Fuente: Espinosa (2016)

Análisis de Resultados: Como se puede apreciar en la gráfica después de realizar la encuesta correspondiente a las 7 personas del departamento administrativo, se ha detectado en base a los porcentajes ha dado como resultado que el 86% de los empleados deben esperar seguir las indicaciones de sus superiores una vez se hayan reunión eventualmente, pero el 14% ya tiene el conocimiento sus obligaciones, dado

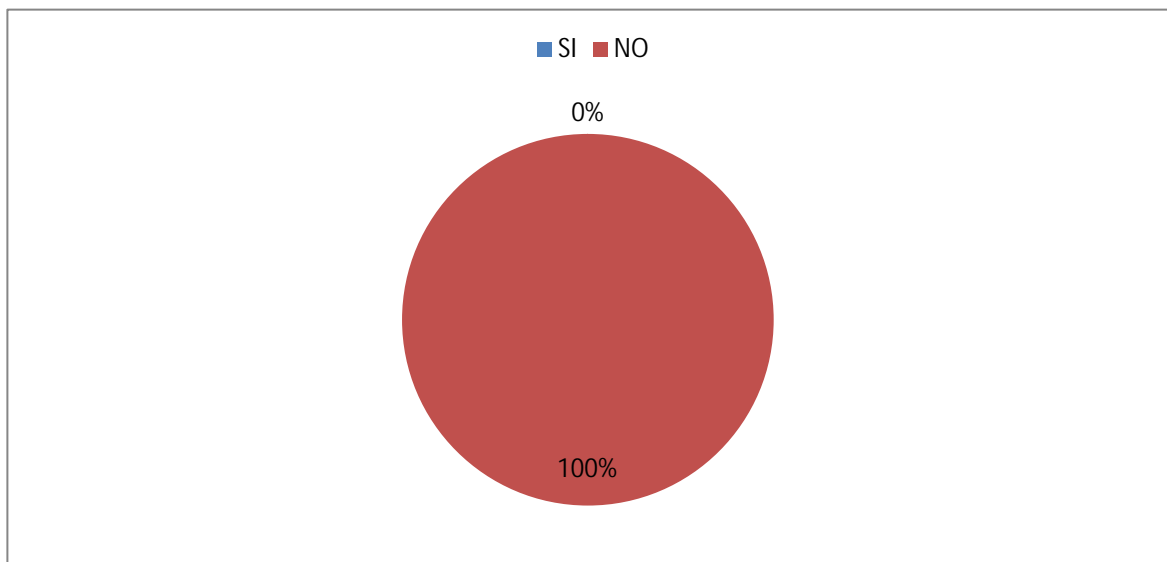
que tienen la capacidad de experiencia de los casos que pueden ser planteados en un momento determinado en la toma de decisiones adecuadas.

Pregunta 7: ¿La comunicación dentro de la organización se realiza en forma horizontal?

Tabla 7 Flujo de Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Gráfico 7 Flujo de Comunicación



Fuente: Espinosa (2016)

Análisis de Resultados: Luego de haber observado la respuesta de los encuestados en la siguiente pregunta se ha logrado observar que el 100% de ellos afirma que la comunicación no es horizontal. Fernández (2006) señala que en cuanto a la

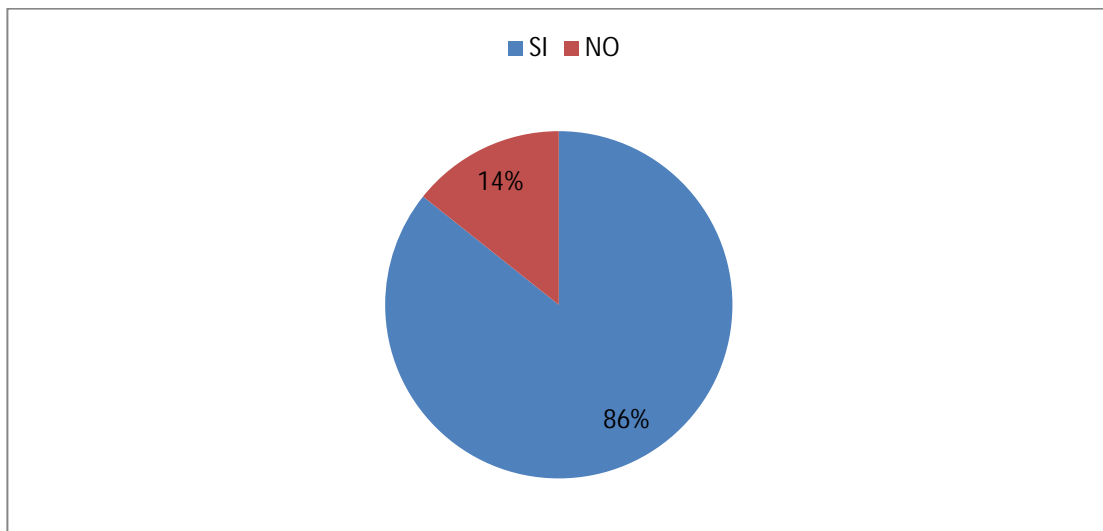
comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico; es decir, que solo existen canales de comunicación directa entre jefes inmediatos.

Pregunta 8 ¿La comunicación dentro de la organización se realiza en forma vertical?

Tabla 8 Flujo de Comunicación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	86%
No	1	14%
Total	7	100%

Gráfico 8 Flujo de Comunicación



Fuente: Espinosa (2016)

Análisis de Resultados: Observando los resultados de la siguiente pregunta se puede observar que mientras un 86% de los encuestados identifica la comunicación vertical, un 14% indica que la comunicación no es vertical. Fernández (2006) señala que la comunicación vertical Será ascendente si la información discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa (desde los empleados o mandos intermedios hacia

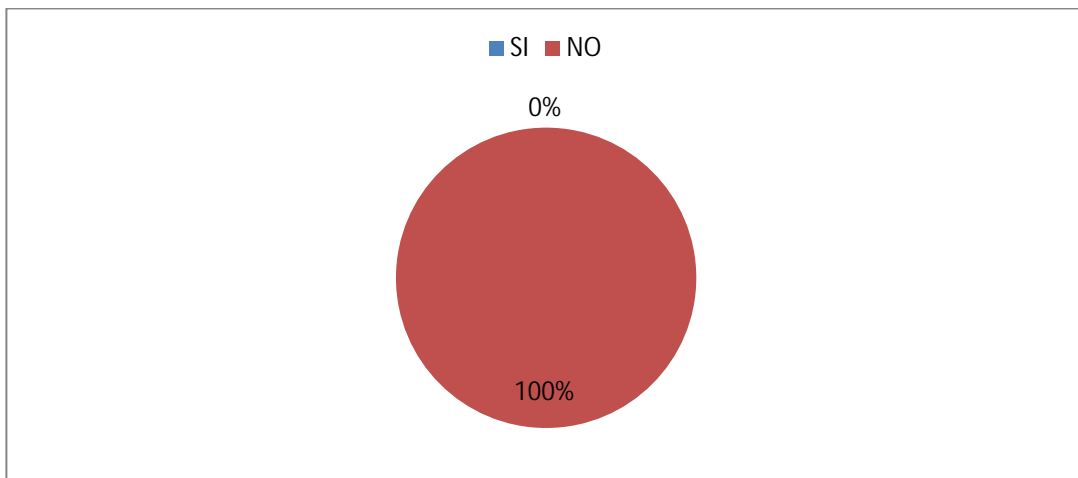
la dirección). Ejemplos: Encuestas, sondeos de opinión, buzones de sugerencias, reuniones con subordinados, etc.

Pregunta 9 ¿En la organización el estilo de gerencia observada es democrática?

Tabla 9 Estilo de Gerencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	7	100%
Total	7	100%

Gráfico 9 Estilo de Gerencia



Fuente: Espinosa (2016)

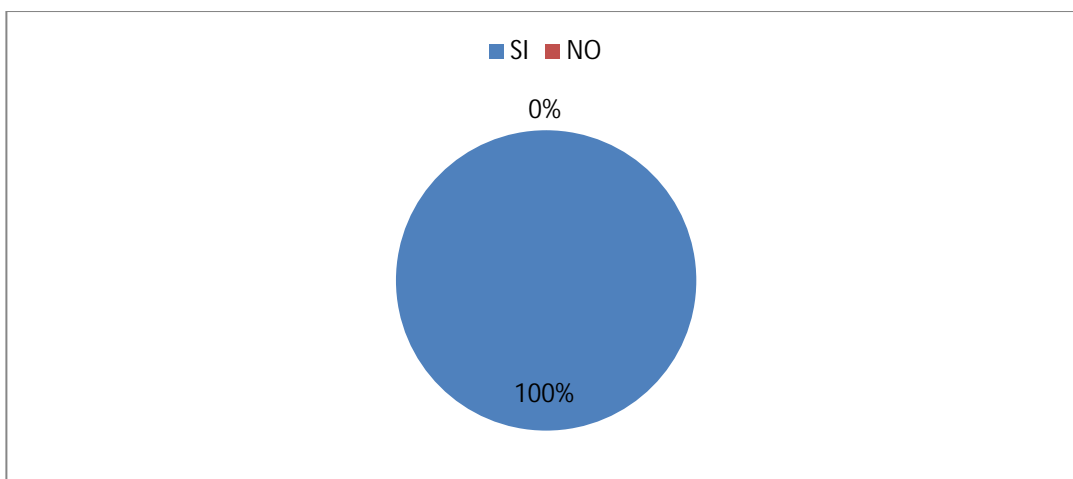
Análisis de Resultados: En cuanto a este resultado, se puede observar que un 100% de los encuestados contestaron que no se percibía una gerencia democrática. A partir de aquí se puede concluir lo siguiente; gerencia democrática es el estilo de una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones. En conjunto se definen metas y objetivos, se seleccionan las alternativas posibles, se evalúan las mismas y se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir.

Pregunta 10 ¿En la organización el estilo de gerencia observada es autocrática?

Tabla 10 Estilo de Gerencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Gráfico 10 Estilo de Gerencia



Fuente: Espinosa (2016)

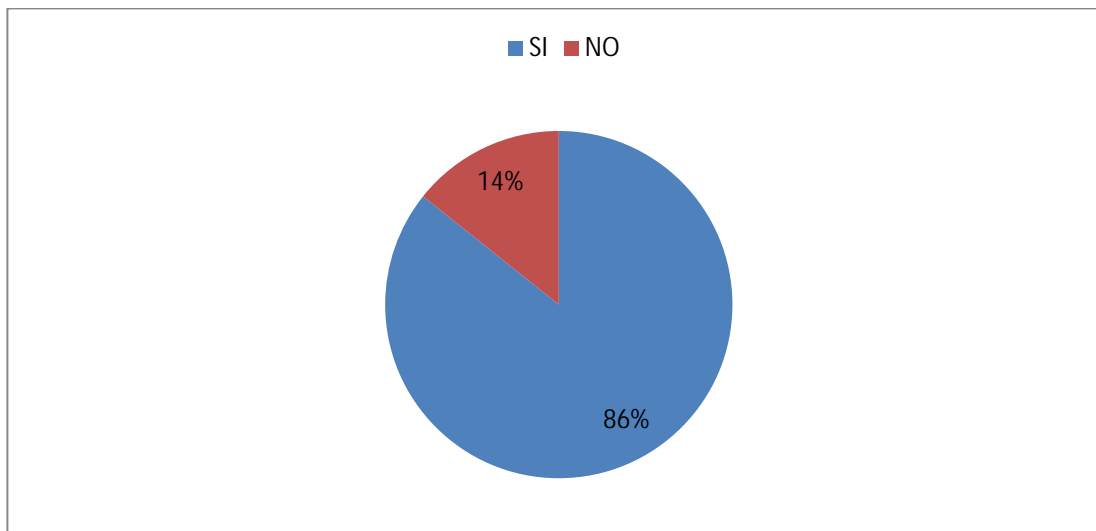
Análisis de Resultados: En cuanto a este resultado, se puede observar que un 100% de los encuestados contestaron o afirmaron que se percibía una gerencia autocrática. A partir de aquí se puede concluir lo siguiente; gerencia autocrática es cuando el gerente se reserva las siguientes funciones: selecciona las alternativas posibles de acción; evalúa las diferentes alternativas; decide cuál alternativa se llevará a cabo; hace encargos a sus subordinados (define funciones y tareas); controla la acción (compara lo real con lo presupuestado).

Pregunta 11 ¿En la organización el estilo de gerencia observada es con principio de autoridad?

Tabla 11 Estilo de Gerencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	57%
No	1	14%
Total	7	100%

Gráfico 11 Estilo de Gerencia



Fuente: Espinosa (2016)

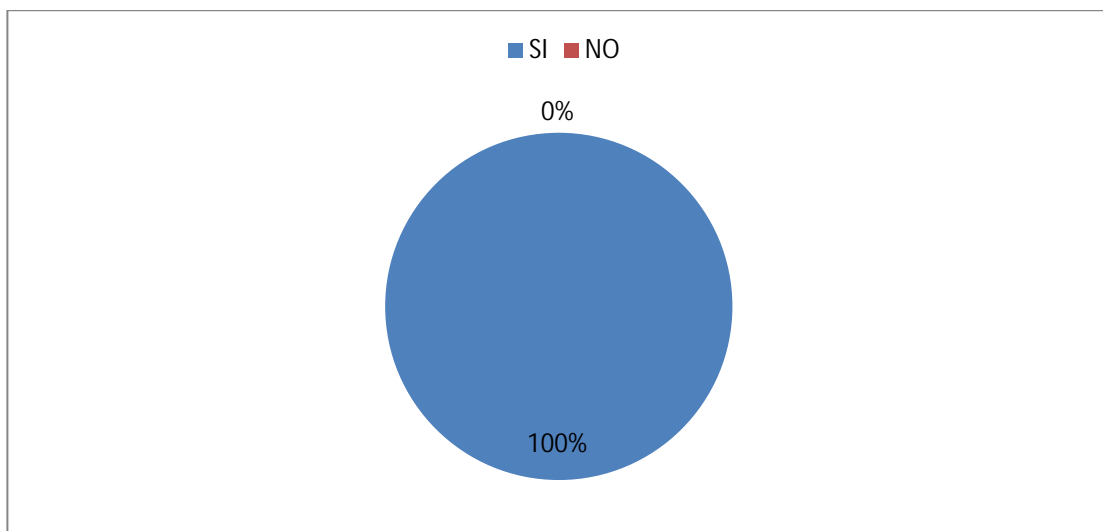
Análisis de Resultados: Observando los resultados de la siguiente pregunta se puede observar que mientras un 86% de los encuestados identifica la autoridad dentro de la organización, un 14% indica que la autoridad no existe. Según Stoner, Freeman, Gibert (2006) expresan que los gerentes establecen y aplican las reglas que rigen a las personas que actúan dentro de una estructura de una organización de su autoridad y poder, lo cual mantiene un equilibrio en el ambiente laboral.

Pregunta 12: ¿El ambiente laboral de la organización está dado por la gerencia al delegar funciones?

Tabla 12 Ambiente Laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Gráfico 12 Ambiente Laboral



Fuente: Espinosa (2016)

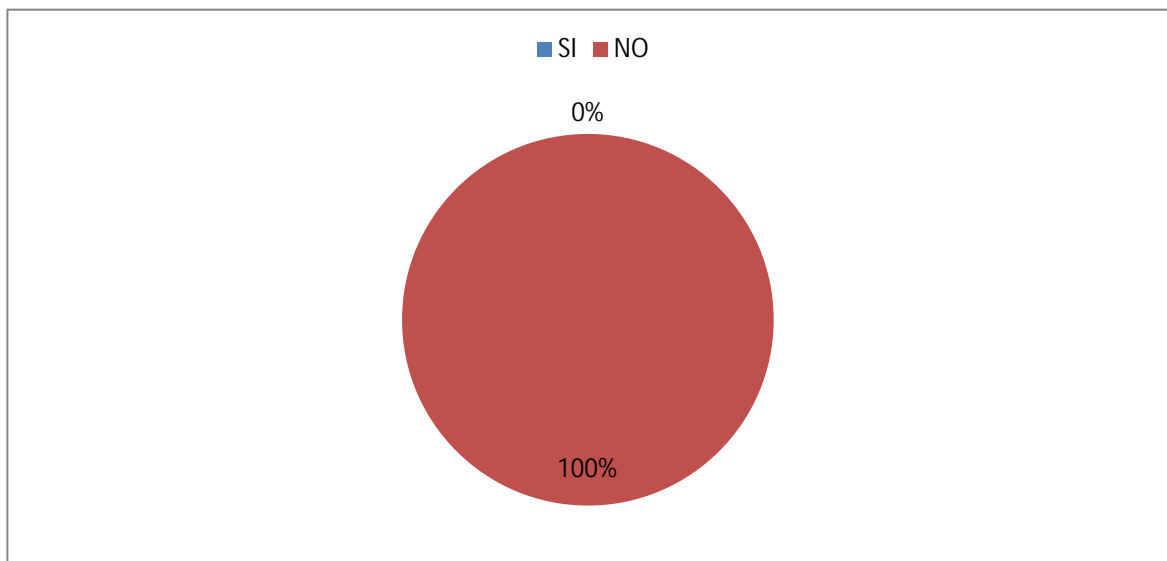
Análisis de Resultados: Observando los resultados de la siguiente pregunta se puede medir que el 100% de los encuestados indican que la gerencia da las funciones correspondientes a su personal. Fernández (2006) señala que es importante comprender que el hombre, como ente social, es imposible concebirlo si no tiene relación con algún tipo de organización coexistente en determinados ambientes.

Pregunta 13: ¿En su organización la gerencia mantiene un excelente ambiente laboral al establecer una adecuada división del trabajo?

Tabla 13 Ambiente Laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Gráfico 13 Ambiente Laboral



Fuente: Espinosa (2016)

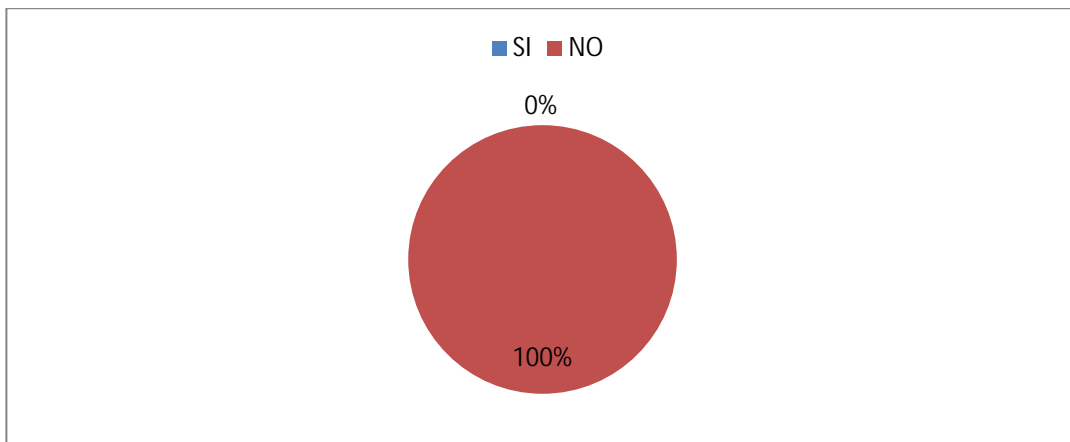
Análisis de Resultados: Luego de haber observado la respuesta de los encuestados en la siguiente pregunta se ha logrado observar que el 100% de ellos respondieron que no existe división del trabajo, de acuerdo a Chiavenato (2002) “organizar significa agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales definir los órganos que lo deberán administrar, establecer la división de trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad.

Pregunta 14: ¿Considera positiva las relaciones interpersonales como parte del ambiente laboral de su organización?

Tabla 14 Ambiente Laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	7	100%
Total	7	100%

Gráfico 14 Ambiente Laboral



Fuente: Espinosa (2016)

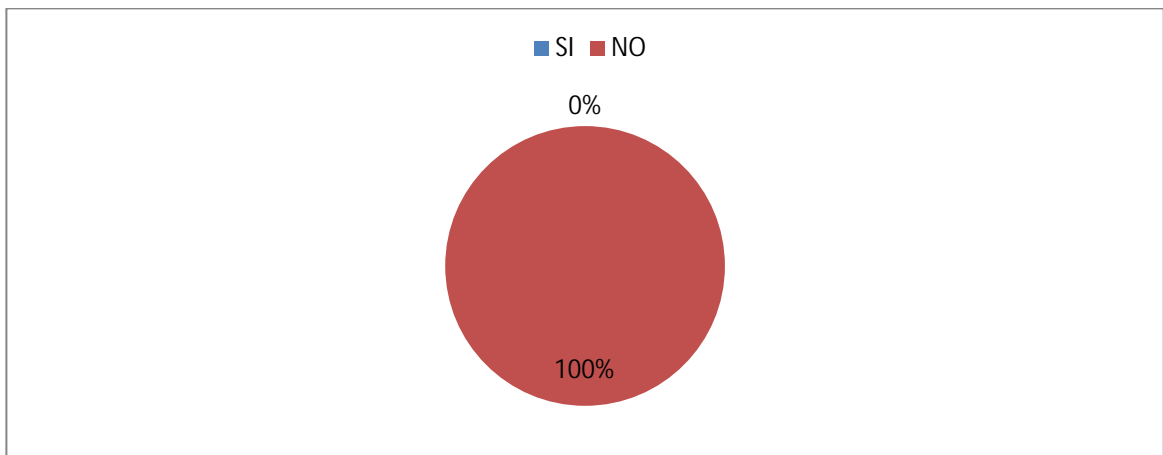
Análisis de Resultados: Como se puede apreciar en la gráfica después de realizar la encuesta correspondiente a las 7 personas del departamento administrativo, se ha detectado en base a los porcentajes ha dado como resultado que 100% de los empleados dijo que no existe una relación interpersonal en su ambiente de trabajo, Munch y García (2006) consideran la comunicación interpersonal como el encuentro cara a cara entre dos o más personas que sostiene una relación de interdependencia a través de intercambio de mensajes que proceden de de señales tanto verbales como no verbales.

Pregunta 15: ¿El liderazgo en su organización se da por poseer capacidad de convocatoria?

Tabla 15 Liderazgo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Gráfico 15 Liderazgo



Fuente: Espinosa (2016)

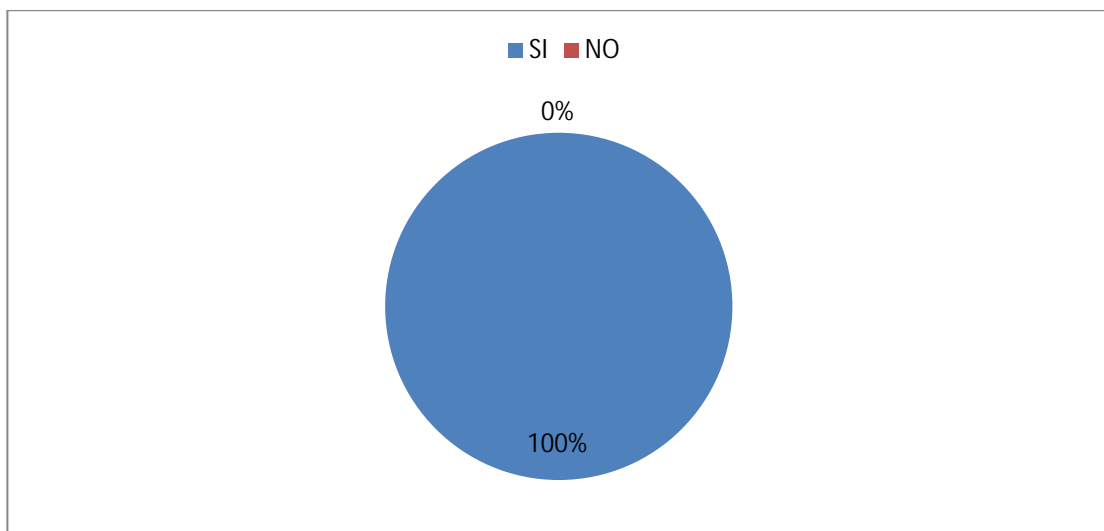
Análisis de Resultados: Como se puede apreciar en la gráfica después de realizar la encuesta correspondiente a las 7 personas del departamento administrativo, se ha detectado en base a los porcentajes ha dado como resultado que 100% de los empleados no presentan un liderazgo de convocatoria, Según Chiavenato (2000) “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (Pág. 54).

Pregunta 16 ¿En la organización, el liderazgo está presente a través de la orientación de los procesos gerenciales administrativos?

Tabla 16 Liderazgo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Gráfico 16 Liderazgo



Fuente: Espinosa (2016)

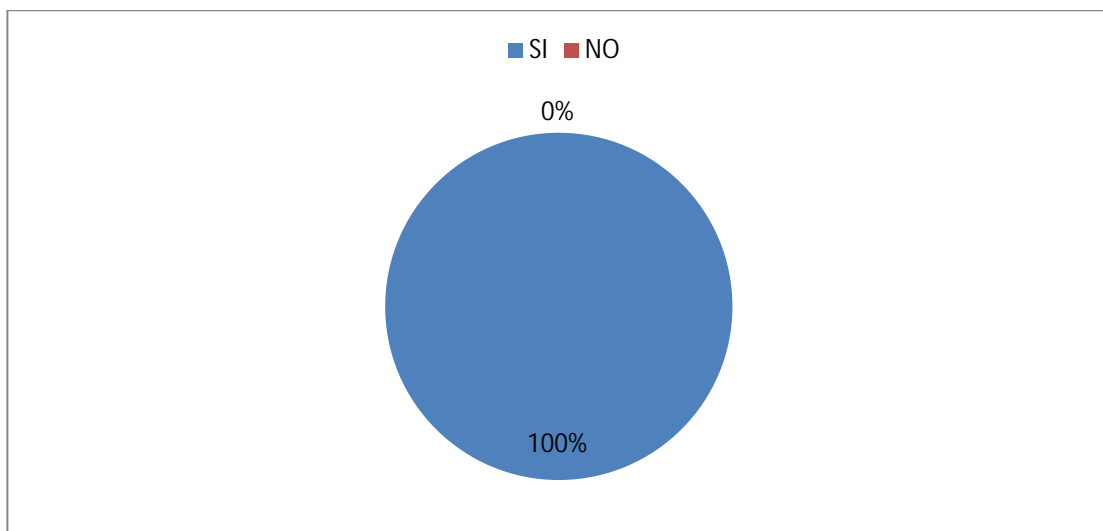
Análisis de Resultados: Observando los resultados de la siguiente pregunta se puede medir que el 100% de los encuestados indican que la gerencia da las funciones correspondientes a su personal. Desde esta perspectiva, se puede observar que la empresa debe reforzar sus canales de comunicación organizacional y que no se trata solo de dar funciones a sus subordinados va mas allá de dar ordenas es establecer una comunicación real y efectiva siempre tomando correctivos pertinentes.

Pregunta 17 ¿El liderazgo en la empresa establece el control de los procesos gerenciales administrativos?

Tabla 17 Liderazgo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Gráfico 17 Liderazgo



Fuente: Espinosa (2016)

Análisis de Resultados: Observando los resultados de la siguiente pregunta se puede medir que el 100% de los encuestados indican que la gerencia tiene un liderazgo de control total de todas sus actividades, lo que indican sus jefes inmediatos se cumple, pero como no se cuenta con una comunicación organizacional efectiva se pierde el rumbo del liderazgo generado.

Identificación de FODA

Luego de haber elaborado la encuesta previamente presentada y posterior a los respectivos análisis de resultados se procede a desarrollar la siguiente MATRIZ FODA:

CUADRO # 6

MATRIZ FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1) La empresa a pesar de ser de data reciente cuenta con un alto potencial de crecimiento y proyección.</p> <p>F2) Es una empresa con pocos empleados lo cual facilita el proceso diagnóstico y la aplicación de correctivos.</p> <p>F3) El reconocimiento de las figuras de autoridad permite el fortalecimiento del sentido de liderazgo</p>	<p>D1) No existe una comunicación organizacional definida y sus canales de comunicación no están claramente definidas.</p> <p>D2) Falta de Manual de Normas y Procedimientos.</p> <p>D3) Desconocimiento por parte de un porcentaje importante del personal en cuanto al número de departamentos de la empresa lo cual dificulta la transmisión de información o la homogeneidad de la cultura organizacional.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1) La exclusividad de servicios prestados por la empresa le fortalece los lazos estratégicos permitiéndole aplicar estrategias de crecimiento.</p> <p>O2) El atractivo sector al cual se dirige le permite diversificar las actividades prestadas.</p> <p>O3) La posibilidad de contratación de nuevo personal le da la posibilidad de generar mayor competitividad a la empresa.</p>	<p>A1) Las condiciones socio-económicas a nivel regional ponen en riesgo la estabilidad y crecimiento de la empresa.</p> <p>A2) Las reformas laborales constantes que no permiten homogeneizar los criterios al momento de diseñar la estructura organizacional.</p> <p>A3) Las regulaciones jurídicas en cuanto al hipismo, recién inaugurado dificultando proyecciones mediano o largo plazo.</p>

Fuente: Espinosa (2016)

Estrategias de la matriz foda

- **F1-D1:** Establecer una mejor información organizacional, mediante los canales de comunicación de manera asertiva.
- **F2-D2:** Crear de un manual de comunicación al momento de reclutamiento de personal nuevo.
- **O1-A1:** Mejorar la calidad del servicio a todos los gremios que pertenecen a la unión de entrenadores, a través de un seguimiento supervisado de las actividades diarias.
- **O3-A3:** Planificar asambleas entre los gremios de la unión de entrenadores y el sindicato, para mantener en constante comunicación los cambios a nivel laborar proyectando el pago de sus pasivos laborales (cronograma de pago).

CAPÍTULO V

Propuesta

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA COMUNICACIÓN ÓPTIMA ENTRE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONSTITUYEN A LA ORGANIZACIÓN “UNIÓN DE ENTRENADORES DE CABALLOS PURA SANGRE DE CARRERAS DEL ESTADO CARABOBO.

Descripción

La siguiente propuesta ha sido planteada con el objetivo de aplicar un proceso de optimización a la comunicación organizacional de la empresa a partir del cual se logre definir los canales de comunicación específicos de los miembros de la organización, así como una mejor identificación de las estructuras comunicacionales, y finalmente, una delimitación de competencias y responsabilidades. Gracias al diseño de esta propuesta, la empresa tendrá la oportunidad de revisar su proceso de comunicación, efectivizar sus funciones y mejorar su productividad como prestador de servicios.

El contenido de la propuesta comprenderá los siguientes puntos:

- Canales de comunicación.
- Proceso de comunicación entre los departamentos.
- Analizar las competencias que están implícitas en la comunicación.
- Definir el tipo de comunicación utilizada en la empresa.

Cada uno de ellos será descrito brevemente de manera que pueda ser evaluada y desarrollada por los miembros de la organización, para su máximo provecho y aplicación.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General de la Propuesta

Diseñar un plan estratégico a efectos de establecer una comunicación óptima entre los departamentos que constituyen a la organización “Unión de entrenadores de caballos pura sangre de carreras del estado Carabobo”, garantizando su permanencia y nivel de competitividad.

Objetivos específicos de la Propuesta

- **Objetivo I:** Identificar los canales de comunicación de la empresa Unión de Entrenadores de Caballo Pura Sangre de Carrera C.A. para la identificación su estructura.
- **Objetivo II:** Diseñar los procesos de comunicación de la empresa Unión de Entrenadores de Caballo Pura Sangre de Carrera C.A. desde el punto de vista de su forma, y condiciones de funcionamiento.
- **Objetivo III:** Desarrollar el tipo de comunicación utilizado por la empresa Unión de Entrenadores de Caballo Pura Sangre de Carrera C.A, de este modo generar optimizar el mismo.

Justificación de la propuesta

La empresa Unión de Entrenadores de Caballo Pura Sangre de Carrera C.A, presenta una situación actual estudiada mediante los instrumentos de medición, de los cuales se obtuvieron unos resultados medibles, cuantificables y confiables del mismo. De igual manera se pudo comprobar la carencia de una comunicación óptima en cada uno de sus departamentos, no existe canales de comunicación y un tipo de comunicación definida; todo esto genera fuga de información entre los trabajadores, jefes inmediatos y la alta gerencia. No existe seguimiento en la calidad de servicio y las competencias que involucran la comunicación no están acorde a las directrices de la organización.

De lo antes mencionado surge la necesidad de realizar la propuesta presentada, en la cual se va a utilizar como plus para mejorar la competitividad en la optimización de la comunicación efectiva, debido que toda empresa exitosa tiene que establecer su identidad en sus procesos administrativos y de la alta gerencia, sin dejar de lado el talento humano que es la base fundamental en una organización.

Formulación de la propuesta

A continuación se presentan los aspectos determinantes de la propuesta para lograr una comunicación organizacional óptima entre los trabajadores, jefes inmediatos y la alta gerencia de esta organización; dichos aspectos están relacionados, y son: canales de comunicación, procesos de comunicación y tipo de comunicación.

Es probable que la comunicación organizacional sea la forma más lógica y básica de intercambiar información entre la alta gerencia y sus trabajadores. La emplean esencialmente las empresas que ofrecen una línea limitada de servicios porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Esta facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente solo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades.

Alcance de la propuesta

En la propuesta que se presenta como beneficiario a la empresa Unión de Entrenadores de Caballo Pura Sangre de Carrera C.A, ubicado en el estado Carabobo, ciudad valencia, municipio valencia, sector plaza de toros, avenida Monseñor Adams, sector caballeriza.

Metodología de la propuesta

A continuación se presenta la metodología para la aplicación de la propuesta en la empresa Unión de Entrenadores de Caballo Pura Sangre de Carrera C.A:

Tipos de Canales de Comunicación

Hay diferentes tipos de canales de comunicación que pueden utilizar los mandos. Algunos de ellos a través de la tecnología móvil, los tableros de anuncios electrónicos, máquinas de fax y videoconferencia.

A medida que las organizaciones crecen, los mandos no pueden confiar en la comunicación cara a cara sólo para transmitir su mensaje, enfrentándose los mandos al reto de determinar qué tipo de canal de comunicación utilizar para su optimización.

El canal de comunicación utilizado en esta propuesta adecuado a las necesidades presentadas es el *Canal formal de comunicación*; significa que está controlado por las personas en posiciones de autoridad en la organización. Los mensajes en un canal de comunicación formal siguen una cadena de mando, de manera que los flujos de información van desde el mando hasta un empleado. Ejemplos de canales de comunicación formal son los boletines de noticias, planes de negocio, informes anuales y manuales del empleador.

Ventajas de los canales formales de comunicación

(I) Efectividad

Los canales formales son los más eficaces, ya que ayudan a cerrar la brecha del proceso de comunicación en las organizaciones en constante crecimiento. Es un medio fácil para llegar a todos los rincones de una organización.

(II) Previene las desinformaciones

En los canales formales, las reglas están bien establecidas. Por ejemplo, un trabajador se comunica con el supervisor, el supervisor con el gerente, y así sucesivamente. Por lo tanto, sólo la información necesaria se filtra y se envía al mando superior. Previene que la gestión de nivel superior se estanque con el meollo de cuestiones irrelevantes de la información y la deja libre para las decisiones más importantes de gestión general.

(III) Ayuda a mejorar el control

Una organización puede diseñar canales formales para satisfacer sus necesidades específicas. Esto puede ayudar a supervisar las actividades de la organización, garantizando que los problemas se resuelven sin demasiada demora.

(IV) Ayudan a consolidar la cultura interna

Los buenos canales formales de comunicación reflejan el profesionalismo de la empresa, la buena organización/administración ayudan a consolidar la organización. También mantienen el personal de gestión en control.

Desventajas de los canales formales de comunicación

(I) Disuaden el libre flujo de información

Los canales formales frenan el flujo libre de información. La formalidad exige que el flujo de la información tome una ruta específica. Esto inhibe el flujo natural de información.

(II) Requiere mucho tiempo de gestión

Los canales formales de comunicación a menudo conducen a retrasos. La información puede no llegar directamente a la persona a la que está destinada. A menudo tienen que tomar una ruta formal tortuosa, donde los enlaces intermedios pueden carecer de sentido. Como resultado, los canales formales de comunicación pueden llegar necesitar mucho tiempo de gestión.

(III) Afecta a la toma de decisiones

El filtrado y control de la información en los niveles inferiores es una espada de doble filo. Si bien tiene sus ventajas, también se puede evitar que la información vital llegue a la alta dirección. Esto puede cambiar la perspectiva y la toma de decisiones.

Del mismo modo el canal de comunicación formal se adecua de manera óptima a las necesidades de la empresa Unión de Entrenadores de Caballo Pura Sangre de Carrera C.A, facilitando el flujo de información directa involucrando a los trabajadores, jefes inmediatos y la alta gerencia de manera tal que a todos les llegue la información rápidamente sin manipulación del mismo.

Proceso de comunicación

Según Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"

Luego de establecer el canal de comunicación, debemos continuar con el proceso de comunicación el cual se define es el siguiente: los jefes inmediatos se reúnen con la alta gerencia, la cual se da las indicaciones a sus trabajadores, teniendo en consideración el seguimiento de las actividades competentes, se generan las competencias de la comunicación las cuales son el liderazgo y pro actividad como base fundamental es la optimización del mismo.

Tipo de comunicación

Comunicación cruzada

Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido "flujo diagonal" (el flujo diagonal se presenta cuando

las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

En la actualidad las organizaciones hacen gran uso de la comunicación cruzada tanto oral como escrita, con la principal finalidad de perfeccionar el flujo en dirección vertical de la información dentro de las empresas.

También es importante recalcar que, debido a que la información en la empresa no siempre sigue los flujos establecidos (en cuanto a niveles jerárquicos se refiere), es necesario proteger dicha información ante los problemas u obstáculos de la información bajo las siguientes premisas:

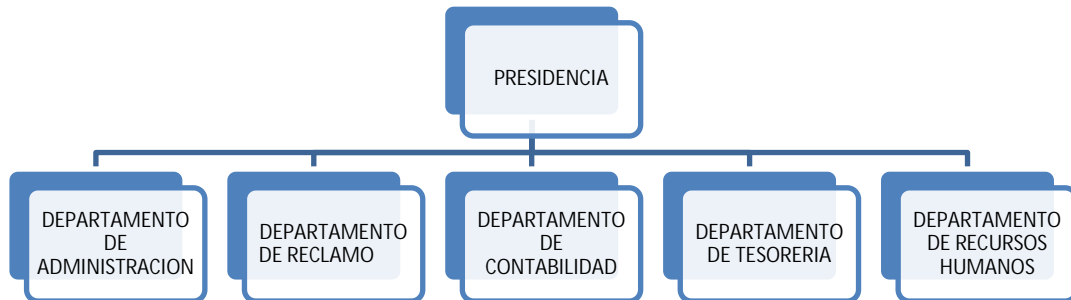
- El empleo de la comunicación debe presentarse cuando las necesidades de la empresa así lo requieran.
- Es indispensable que los empleados se abstengan de exceder los límites de autoridad permitidos.
- Los empleados deben mantener al tanto, en cuanto a información se refiere, a sus jefes o mando superior de las tareas cruzadas de alta importancia.

Lo anterior permite dejar en claro que un flujo de comunicación cruzada queda de ante mano de manera coherente al momento de ser aplicada dentro de la organización y al final del tipo de comunicación ayudaría de manera eficaz a mejorar los procesos entre los trabajadores, jefes inmediatos y la alta gerencia.

Estructura organizacional

Organigrama General

FIGURA # 2



Fuente: Espinosa (2016)

Objetivos de cada Unidad Administrativa

- **Presidencia:** Buscar, en un breve plazo, mejorar los resultados económicos de la empresa y resolución de conflictos que se pueda presentar entre los propietarios y gremios del mundo hípico.
- **Departamento de Administración:** Ejecutar y definir las actividades gerenciales en cuanto a dirección, planificación, coordinación, supervisión, control y evaluación de los procesos logísticos, de apoyo profesional, técnico, administrativo y financiero propios de la Dirección Administrativa Financiera.

- **Departamento de Contabilidad:** Registrar oportunamente las operaciones presupuestarias y contables que inciden en el resultado de los Estados Financieros de cada ejercicio, para que sean útiles en la toma de decisiones por parte de las autoridades superiores.
- **Departamento de Reclamo:** Gestionar de manera oportuna los reclamos y sugerencias dentro de los estándares de calidad deseados y normados por la compañía.
- **Departamento de Recursos Humanos:** Gestionar, ejecutar, mantener, custodiar y velar por el mejor desempeño de los recursos de talento humano, presupuestarios y financieros, según los lineamientos establecidos por la Dirección Administrativa, para la dotación de los medios requeridos en la operatividad existente.
- **Departamento de Tesorería:** Garantizar de manera eficiente las actividades de custodia, control, manejo y desembolso de fondos, valores y documentos negociables que se administran en la Universidad Tecnológica

Funciones de cada Unidad Administrativa

- **Presidencia:** Elaborar las políticas y estrategias, Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades y tomar las decisiones que afectan a toda la organización.
- **Departamento de Administración:** Planear, coordinar y supervisar las funciones administrativas de apoyo, necesarias para alcanzar el adecuado funcionamiento técnico, administrativo y financiero, Administrar los recursos

físicos, financieros y de personal y Proponer a la Dirección Ejecutiva los proyectos de reglamentos, manuales, procedimientos e instructivos necesarios para la gestión administrativa y financiera.

- **Departamento de Contabilidad:** Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad del Centro este diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto privado. Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación y Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales.
- **Departamento de Reclamo:** Analizar y gestionar los reclamos, realizar el Seguimiento a los reclamos realizados y Análisis de casos complejos presentados por el sindicato.
- **Departamento de Recursos Humanos:** Elaborar y gestionar las aprobaciones correspondientes de los reglamentos, manuales de procedimientos e instructivos que en materia financiera, de personal y Ejecutar los procesos de reclutamiento y selección de personal, análisis y clasificación de puestos, incentivos, capacitación y desarrollo del personal, salud ocupacional y relaciones de servicio, mediante la aplicación de la legislación jurídica que regula la administración del recurso humano.
- **Departamento de Tesorería:** Elaborar los informes periódicos sobre el estado de posición financiera de las cuentas bancarias y de los flujos de caja. Atender todos los aspectos relativos a la obtención de los servicios bancarios que requiera la operación financiera del Centro y Desarrollar y establecer el sistema

de administración integral de los recursos financieros del Centro, en cumplimiento a las disposiciones legales en la materia.

Factibilidad de la propuesta

Factibilidad económica: luego de elaborar un presupuesto en cuanto a la realización de la propuesta se conoce que la empresa cuenta con la logística para el desarrollo de la estrategias por lo cual solo es necesario la contratación del capital humano o equipo experto cuyo costo total es de 9.234,40Bs.F este presupuesto puede ser cubierto por la empresa por lo tanto se reconoce que es económicamente factible

Factibilidad tecnológica: en cuanto a la Factibilidad Tecnológica, la empresa cuenta con todos los recursos tecnológicos no siendo necesario la adquisición de los mismos, esto lo hace tecnológicamente factible y viable.

Factibilidad Operativa: en cuanto al desarrollo de la propuesta la empresa requiere de la contratación o subcontratación de un equipo experto lo cual representara una inversión por parte de la misma, sin embargo, observado la valoración económica se reconoce que es factible.

Cuadro N° 7

Presupuesto		
Descripción	Cantidad	Bs.
Compra de remas de hojas carta	3	Bs. 1 255,00
Compra de lápices y lapiceros	5	Bs. 1150,00
Pago de internet	2	Bs. 1730,00
Pago de impresiones	50	Bs. 1100,00
Pago de taxi	10	Bs. 1900,00
Compra de cuaderno	2	Bs. 1140,00
	Sub-total	Bs. 8.245,00

Fuente: **Espinosa (2016)**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de haber realizado la siguiente investigación y presentar su respectiva propuesta se llega a las siguientes conclusiones

- La Empresa Unión de Entrenadores de Caballos de Carrera Pura Sangre C.A. es una empresa que se encuentra en crecimiento lo cual la perfila como una empresa de gran potencial
- La empresa es una empresa de servicios del ramo laboral y de recursos humanos la cual guarda un estrecho lazo con el Hipódromo Nacional de Valencia; esto si bien puede ser transformado como una gran oportunidad como aliado estratégico se debe entender que el Hipódromo también se encuentra recién nacido limitando un poco sus actividades en cuanto a un ramo en específico.

- Como tal, la empresa podría considerarse una pequeña empresa ya que solo cuenta con nueve (9) trabajadores. Dentro de las políticas empresariales a nivel nacional esto es una oportunidad ya que las pequeñas y medianas empresas se encuentran en situaciones de prioridad para ciertos ramos.
- Entre las debilidades se encuentra la falta establecer los canales de comunicación, tipo de comunicación y las competencias que establece la comunicación organizacional que refleje la estructura empresarial, por lo cual se sustenta la necesidad de establecer estrategias de optimización de la misma.

Recomendaciones

- Debido al crecimiento de la organización, se sugiere la aplicación de las estrategias para una comunicación óptima entre los departamentos que constituyen a la organización aquí planteadas a fin darle un crecimiento estable a la misma
- Se recomienda mejorar los canales de comunicación organizacional desde el punto de vista de la delimitación de la Misión y Visión a fin de otorgarle mayor coherencia en relación a la actividad comercial de la empresa
- Para la elaboración y aplicación de estrategias de Optimización de la comunicación Organizacional se recomienda manejar los siguientes indicadores: La cultura organizacional, la comunicación entre los miembros, el estado de liderazgo, las responsabilidades y el orden jerárquico de los departamentos
- Se recomienda finalmente el diseño y desarrollo de un plan estratégico de comunicación organizacional acorde con las necesidades de la organización.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Arias (2004), **Proyecto de Investigación Guía para su Elaboración**, ediciones Espiteme, Caracas
- Bravo, R Sierra. (1988). **Tesis doctorales y trabajos de investigación científica**. Segunda edición, Madrid: Paraninfo.
- Brunet, luc (1992) **El clima de trabajo en las organizaciones**, Editorial Trillas, México.
- Caligiore, C y Díaz T. (2003), **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**. Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela

Chiavenato Idalberto. (2003), **Introducción a la teoría general de la administración**, quinta edición. Editorial McGraw Hill

F. Stoner James A, Freeman, JR Daniel Gibert, (1996) **Administration**, Sextaedición.

Fayol (1916), **Administración Industrial y General**.

Gómez Ceja, (2000) **Sistema Administrativo**, I editorial McGraw Hill

Koontz, Keith y Weihrich, (1994). **Administración. Una Perspectiva Global**.
Décima Primera Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana
S.A. de C.V.

Méndez, (2005) **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**, tercera edición, Colombia, Me Graw Hill.

Nunes (2008), **Gestión Financiera**.

Reyes Ponce, A. (2004) **Administración Moderna**, edición. Limusa Noriega Editores, México.

Robbins y Coulter, (2005), **Administración**, 8va Edición

Sampieri R, Hernández y Batista (2007). **Metodología de la investigación**, editorial me gran hill, México.

Serna Gómez Humberto (2008), **Gerencia estratégica**, 3era edición. Bogotá

Strategor, (1988) **La Estructura organizacional**.

Tamayo y Tamayo (1990), **El proceso de la investigación científica**, Segunda edición. Limusa Noriega Editores, México.

Chompoy (2011) en su trabajo de grado titulado *Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción*, propuesto en la Universidad de Carabobo.

Fuenmayor (2012), titulado: *Comunicación asertiva del gerente y resolución de conflictos en Educación Media general*.

Martínez, G. (2011), realizó un trabajo de investigación en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, estado Bolívar, titulado: *“Manifestaciones y manejo del conflicto desde las aulas de clases”*.

Romero (2012), desarrolló una investigación titulada *Proceso comunicacional en la gestión del personal directivo del Liceo Bolivariano Agustín Armario*.

Rodríguez (2011), quien realizó una investigación que lleva por nombre: *La comunicación asertiva y efectiva del tren directivo y su impacto en el rendimiento de alto desempeño en los docentes de la Escuela Básica Bolivariana “Mercedes Santana*, ubicado en Valencia Estado Carabobo.

ANEXOS



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA ENCUESTA DE LA
PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA COMUNICACIÓN
ÓPTIMA ENTRE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONSTITUYEN A LA
ORGANIZACIÓN “UNIÓN DE ENTRENADORES DE CABALLOS PURA
SANGRE DE CARRERAS DEL ESTADO CARABOBO”**

Este Instrumento tiene por objetivo recabar información correspondiente a la situación actual que se presenta en la empresa Unión de Entrenadores de Caballos Pura Sangre de Carrera, C.A para constituir una base de datos que permita la optimización de la comunicación organizacional que se presenta. Es importante leer con detenimiento este Instructivo antes de proceder al llenado de la Encuesta, es indispensable llenar los datos en las condiciones solicitadas en cada ítems, de existir diferencia entre la información solicitada y la presentada, puede ser motivo de devolución de la misma.

Esta encuesta está diseñada únicamente para ser llenada por el personal administrativo de la empresa Unión de Entrenadores de Caballos Pura Sangre de Carrera, C.A y La misma debe ser llenada con letra de imprenta, impresa a partir de un documento digital, no se recibirá encuesta llenada a mano.

A continuación se presenta la encuesta para ser llenada:



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Pregunta 1: ¿Considera usted que en los departamentos existe comunicación formal entre los trabajadores?

() SI

NO

Pregunta 2: ¿Considera usted que en los departamentos existe comunicación informal entre los trabajadores?

SI

NO

Pregunta 3: ¿La comunicación entre los jefes de departamentos y trabajadores es a través de memorandos?

SI

NO

Pregunta 4: ¿La comunicación entre los jefes de departamentos y trabajadores es a través de notificaciones?

SI

NO

Pregunta 5: ¿La comunicación entre los jefes de departamentos y trabajadores es a través de correo electrónico?

SI

NO

Pregunta 6: ¿La comunicación entre los jefes de departamentos y trabajadores es a través de reuniones?

SI

NO

Pregunta 7: ¿La comunicación dentro de la organización se realiza en forma horizontal?

SI

NO

Pregunta 8 ¿La comunicación dentro de la organización se realiza en forma vertical?

SI

NO

Pregunta 9 ¿En la organización el estilo de gerencia observada es democrática?

SI

NO

Pregunta 10 ¿En la organización el estilo de gerencia observada es autocrática?

SI

NO

Pregunta 11 ¿En la organización el estilo de gerencia observada es con principio de autoridad?

SI

NO

Pregunta 12: ¿El ambiente laboral de la organización está dado por la gerencia al delegar funciones?

SI

NO

Pregunta 13: ¿En su organización la gerencia mantiene un excelente ambiente laboral al establecer una adecuada división del trabajo?

SI

NO

Pregunta 14: ¿Considera positiva las relaciones interpersonales como parte del ambiente laboral de su organización?

SI

NO

Pregunta 15: ¿El liderazgo en su organización se da por poseer capacidad de convocatoria?

SI

NO

Pregunta 16: ¿En la organización, el liderazgo está presente a través de la orientación de los procesos gerenciales administrativos?

SI

NO

Pregunta 17 ¿El liderazgo en la empresa establece el control de los procesos gerenciales administrativos?

SI

NO