



ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Plan de Orientación, formación y desarrollo para mejorar el desempeño de la Comunicación Organizacional en la Empresa Multiservicios PyR C.A.

Realizado por el (la) Br. Natascha Petit

C.I. N° 24.424.642 cursante de la carrera de Administración de Empresas

hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la

calificación de: 20

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Myrian Garcia
C.I. 6.443.254

Jurado
Nombre: [Signature]
C.I.: 12478528

Jurado
Nombre: [Signature]
C.I.: 947210

Fecha: 10 / 10 / 2022





UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN DE ORIENTACIÓN, FORMACIÓN Y
DESARROLLO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
MULTISERVICIOS P&P, C.A.**

Autor: **Natascha Petit**

C.I.: 24.424.642

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



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

**PLAN DE ORIENTACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS P&P, C.A.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Licenciada en Administración de Empresa

Autor(a): Natascha Petit.

Tutor(a): Myrian García.

San Diego, Septiembre 2022



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA DEL
TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Myrian García, portador(a) de la cédula de identidad N° 6.443.254, en mi carácter de tutor (a) del trabajo de grado presentado por el (la) los ciudadano(a) Natascha Petit, portador(es) de la cédula de identidad N° 24.424.642, titulado Plan de orientación, formación y desarrollo para mejorar el desempeño de la comunicación organizacional en la empresa Multiservicios P&P, C.A. presentado como requisito parcial para optar al título de Licda. en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 12 días del mes de septiembre del año dos mil veintidos.

Myriam García
C.I. V-6.443.254.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, por ser mi guía espiritual en este largo camino, gracias a él superé los momentos difíciles y me levanté para culminar con éxito.

A la universidad UJAP Universidad José Antonio Páez por recibirme y brindarme la mejor educación con excelentes y valiosos profesores que me impartieron sus conocimientos y me ayudaron en cada paso que di.

A mis padres por ser ejemplo de superación humildad y sacrificio, enseñándome a valorar todo lo que tengo, porque han fomentado en mí el deseo de triunfar en la vida, mi familia por siempre apoyarme a lograr mis metas, lo que me ha llevado a la obtención de este logro. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

RECONOCIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la vida y por ser el guía de mis Pasos.

A mi tutora Myrian García, sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese logrado tan fácil. Sus consejos fueron siempre valiosos cuando no salían de mi pensamiento las ideas para escribir lo que hoy he logrado.

A mis padres, hermana y familiares, Ustedes que siempre han sido el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio. Siempre han sido mis mejores guías de vida.

Después de haber culminado esta etapa de estudio con éxito. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro, como una meta más conquistada. Orgullosa de haberlos elegido y que estén a mi lado en este momento tan importante.

¡Gracias a todos!

ÍNDICE

CONTENIDO	
CONSTANCIA DE PRESENTACIÓN PÚBLICA	iii
DEDICATORIA	iv
RECONOCIMIENTOS	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN INFORMATIVO	ix
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema	03
1.1.1 Formulación del Problema	06
1.2 Objetivos de la Investigación	06
1.2.1 Objetivo General	06
1.2.2 Objetivo Específico	06
1.3 Justificación de la Investigación	06
II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	08
2.2. Bases teóricas	10
2.3. Bases legales	14
2.4. Breve Reseña de la Empresa	15
2.5. Definición de Términos Básicos.....	15
III MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	18
3.2. Fases Metodológicas	20
3.2.1 Fase I: Análisis de la situación	20
3.2.2 Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas.....	25
3.2.3 Fase III: Diseño de plan de orientación, entrenamiento y desarrollo.....	26
IV RESULTADOS	
4.1 Análisis y presentación de los resultados	27
V PROPUESTA	
5.1 Presentación de la propuesta	35
5.2 Desarrollo de la propuesta	35
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	Pg
1. Tabla de Operacionalización de Variables.....	23
2. Distribución de la Población.....	24

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos	Pg
1. Normas a Seguir	28
2. Control del Supervisor.....	28
3. Reconocimiento en el Trabajo.....	29
4. Apoyo del Supervisor.....	29
5. Feedback al Equipo.....	30
6. Trabajo en Equipo.....	30
7. Forma de dar Instrucciones.....	31
8. Pertinencia de la Información.....	31
9. Canales de Comunicación.....	32
10. Tipo de Comunicación.....	32



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE ORIENTACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
MULTISERVICIOS P&P, C.A.**

Autor(a): Petit, Natascha

Tutor(a): García, Myriam

Fecha: Sept 2022

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación, consistió en realizar una propuesta de un plan de orientación, formación y desarrollo para el personal que trabaja en la empresa P&P, C.A. con el fin de mejorar su desempeño en la comunicación organizacional. En el mundo globalizado que se está viviendo hoy, el lugar de trabajo es considerado como el segundo hogar de los trabajadores, por las horas que regularmente se invierten conviviendo con los compañeros de trabajo. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de una organización. En ese sentido, se consideró la teoría de Comunicación Organizacional del autor Robbins en sus cuatro dimensiones y se realizó una encuesta, aplicando una metodología de investigación de Campo en la modalidad de Proyecto Factible que permitiera elaborar una solución viable al problema de las deficiencias en la comunicación organizacional que fueron detectadas al analizar el problema de la empresa P & P. El estudio diagnóstico mediante una encuesta de 10 ítems de preguntas en una escala dicotómica de respuestas (Sí/No) permitió identificar como parte del proceso de Detección de Necesidades de Entrenamiento, factores que estaban afectando de manera negativa la comunicación. Se utilizó una muestra representativa de 20 personas tomados de una población de 100 trabajadores, para aplicar el instrumento. Se analizaron los datos obtenidos y esto permitió elaborar la propuesta.

Palabras clave: Orientación, desarrollo, ambiente laboral, comunicación.

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo la comunicación ha sido esencial en cualquier tipo de actividad organizada, siendo un factor imprescindible para que ésta funcione y se desarrolle adecuadamente; se puede decir que cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación. Las propias organizaciones, a medida que se han hecho más complejas y diversificado su radio de actuación, han entendido que la comunicación dentro de la empresa constituye uno de los elementos más importantes para su propio desarrollo.

En la actualidad estamos viviendo una era digital, en la que los canales sociales permiten interacciones a una velocidad nunca antes vista, prácticamente desconocida anteriormente. La Comunicación Organizacional puede entenderse de acuerdo con Robbins (2013) como un proceso o flujo que permite varias funciones, entre ellas cuatro son fundamentales tales como: el control de la conducta de los miembros, alienta la motivación de los trabajadores, facilita el crecimiento y desarrollo de los grupos de trabajo y permite mediante la transmisión de datos transferir la información necesaria para tomar las decisiones.

El comportamiento organizacional, es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins&Judge, 2013).

La Empresa Multiservicios P&P, C.A., se encuentra ubicada en el Estado Carabobo creada desde el año 2008, se dedica a Fabricación de mobiliario de escuela; actualmente atiende a unos 94 clientes, entre ellos, privados como universidades, colegios y preescolares; y públicas a través de la figura de licitaciones en su ramo. Se puede distinguir dentro de la empresa Multiservicios P&P, C.A., dos tipos de comunicación, una comunicación interna que es la que se produce en el interior de la empresa, entre los miembros que forman parte de ella, tanto a través de los canales formales establecidos para ello (mesas de trabajos, reuniones internas, correo electrónico, intranet, redes sociales corporativas), como a través de las diferentes redes sociales y relaciones personales entre los miembros de la misma y con los clientes. En muchos casos, no se le da la

importancia que merece y resulta vital para fomentar el crecimiento de la organización la participación y el compromiso de las personas que forman parte de la misma.

Es importante fortalecer una identidad corporativa interna, en la que todos los integrantes de la empresa se sientan identificados con la marca, antes de poder lanzar a los clientes una imagen corporativa consistente. El propósito de esta investigación es proponer un Plan de Formación para desarrollar el flujo de la comunicación interna en la empresa. Se observa actualmente en la empresa Multiservicios P&P, C.A., que se comete el error de convertir la comunicación en algo unidireccional, sin esperar respuesta y esto puede ser un error con consecuencias irreparables en el medio plazo.

También, es importante fortalecer la comunicación ascendente, esta surge desde los empleados, como método eficaz para que sus superiores conozcan sus quejas, ideas o sugerencias, así como los diferentes casos de éxito que se producen en la actividad de la organización.

La importancia de esta investigación, radica en que permitirá a la empresa Multiservicios P&P, C.A., identificar sus debilidades en el uso de las tecnologías de información, en parte por desconocimiento de los trabajadores y fallas en las estrategias de la gerencia, y con el diseño del Plan de Desarrollo mejorar en el uso de esas herramientas tecnológicas tales como telefonía celular y manejo de las redes sociales, así influir en el proceso de toma de decisiones.

La presente investigación se presenta de acuerdo a la siguiente estructura:

El Capítulo I: indica el planteamiento del problema, las causas, los objetivos de la investigación, la importancia y justificación.

El Capítulo II: trata del Marco Teórico, los antecedentes y teoría.

El Capítulo III: se refiere a la Metodología y diseño utilizado.

El Capítulo IV: se presentan los resultados del Diagnostico en base a los instrumentos aplicados y el análisis de los datos.

El Capítulo V: se presenta la Propuesta, el Plan de Desarrollo.

Por ultimo en el Capítulo VI: se muestran las Conclusiones y Recomendaciones

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El presente trabajo de investigación se orienta en el Talento Humano, llamado anteriormente Recursos Humanos, enfocado en la comunicación dentro de las tareas diarias de la organización, teniendo en cuenta que la misión en toda organización, debe resaltar el factor humano como trascendental en la consolidación de las políticas gerenciales, tomas de decisiones y orientación de las mismas para la meta trazada. La comunicación se desarrolla en todos los ámbitos en que se desenvuelve el ser humano, siendo uno de ellos, la empresa u organización el campo de desarrollo.

Dentro de las eficientes y productivas comunicaciones organizacionales se han construido ciertas teorías que pasan a ser costumbres o también llamadas tradicionales, con un enfoque objetivista que basa su estructura en el control y en la evaluación, son parte de la realidad social contemporánea, sin embargo, es preciso analizarlas, reorientarlas de manera incluyente, consensuada y dialógica mediante nuevas formas de interpretación de la comunicación organizacional que aportan las Ciencias Sociales a través de la sociología, ubicando al hombre como eje central y no como instrumento.

Por lo general las empresas u organizaciones se fortalecen por medio del desarrollo y consolidación de estructuras de comunicación, permitiendo que los procesos que se llevan normalmente en ella, sean más efectivos e incluyan a todos los integrantes de la misma independientemente del cargo que ocupe. En el caso de las corporaciones, organizaciones, pequeñas, medianas y grandes empresas, es apropiado construir conjuntamente acuerdos entre sus miembros con base en la comunicación, en especial para este estudio, afianzar los canales comunicativos entre trabajador y líder y Gerente, personal de alto cargo y personal de bajo cargo y todos aquellos que se vean reflejado en el desarrollo del proyecto y metas de la empresa u

organización, a través de planes estratégicos que permita consolidar la misión y visión de la institución.

Camacho, Martínez & Mendíaz (1999) en su ponencia presentada en el marco de la tercera jornada Andaluza sobre organización afirman: Las organizaciones evolucionadas, cualquiera que sea su naturaleza, constituyen complejas estructuras de comunicación. Si bien la esencia de toda organización es el logro de sus metas institucionales (...) su existencia está condicionada, en buena medida, por el buen funcionamiento de los esquemas de comunicación a todos los niveles.

Para el presente estudio se va a tener en cuenta los procesos comunicativos entre el personal que labora tanto en el área de Gerencia, Administración y personal que de una forma directa o indirectamente hace vida dentro de la empresa Multiservicios P&P, C.A., para lograr las metas propuesta, la misión de la empresa es trabajar para la formación integral de todo el personal involucrado en el proceso productivo, para así poder responder a los requerimientos del entorno competitivo y poder ser líderes en el desarrollo sostenible del medio empresarial y en la mediación de conflictos que se puedan presentar en el desarrollo de su actividades.

Multiservicios P&P, C.A., es una empresa dedicada a la fabricación de mobiliario de escuela, como escritorios, mesas, sillas, pizarrones, carteleras, pupitres, estantes, gaveteros, bancos, juegos didácticos, entre otros. Actualmente cuenta con un personal directo o fijo de 100 personas divididos en varios departamentos, en los cuales se puede mencionar los departamentos de compras y ventas, almacenamiento y despachos; y administración, también se puede hacer mención que tiene un personal indirecto de 70 personas en las tareas de transporte y movilización de productos terminados.

En la actualidad se encuentra ubicada en Los Guayos, consta de sede propia, maquinarias y equipos que a lo largo del tiempo han podido adquirir para poder consolidar su sistema de trabajo dentro de un mismo ambiente. Ahora bien, a pesar de los avatares de la situación actual que vive el país, la empresa Multiservicios P & P, C.A., ha podido mantenerse en el mercado local teniendo como cliente la Gobernación del Estado Carabobo y otras instituciones privadas que han requerido de equipos y mobiliarios nuevos para sus instituciones educativas. Cabe destacar que el producto terminado de la empresa Multiservicios P&P, C.A., tiene una diversidad de clientes pudiendo ser

estos públicos, privados o particulares; con esta diversidad de cliente la empresa ha podido mantenerse en el mercado local y nacional.

La visión de la empresa es relevante, ya que a partir de esta se genera la necesidad que los trabajadores y personal involucrado en el proceso productivo, a tener una buena comunicación a que tengan habilidades comunicativas diversas y a emplear herramientas con tecnología con el fin de obtener una buena comunicación para que así de como resultados características de sentido de pertenencia y con el manejo de las habilidades comunicativas de resultado favorables a la empresa, también se debe buscar personas que reconozcan que la comunicación es un camino necesario el cual conduce hacia la resolución de conflictos, el desarrollo del pensamiento crítico y consolidación de un ambiente agradable del trabajo, hecho que sin lugar a duda acercará a la empresa a seguir sus principios filosóficos y a cumplir con su misión.

Para construir y acordar alternativas que permitan mejorar los canales comunicativos organizacionales, específicamente en el personal involucrado, en primera instancia se realizó una fase de observación de todo el personal de las distintas dinámicas y tareas que se desarrollan en el grupo, dejando las siguientes ideas como punto de partida de este proyecto: dentro de la empresa el personal involucrado en el proceso productivo y Administrativo, en su mayoría están comprometidos con su puesto de trabajo y tarea asignada; se percibe responsabilidad con su labor.

Debido a los horarios y situación de trabajo no tienen suficientes espacios y tiempos para una comunicación clara y efectiva que fortalezca los procesos productivos y que apunten a la calidad empresarial; se presentan inconvenientes debido a la falta de comunicación oportuna y eficaz como carencia de tolerancia con respecto a aceptar las diferencias ideológicas y escasa unión al tomar decisiones que afectan al grupo de trabajadores; en síntesis, se está apuntando a un fin específico desde la labor, pero está desarticulado dentro de las relaciones humanas, principios de unión y del trabajo en equipo.

A esto se suma la naturaleza de la labor que se ejecuta: los trabajadores que manejan altos niveles de estrés, motivado a la mala comunicación o falta de información para ejecutar cualquier tarea perteneciente al proceso productivo de la empresa, en ocasiones reacciona de forma muy explosiva, con poco diálogo en situaciones de conflicto, viendo la necesidad de trabajar en la resolución de conflictos generando calidad de vida en los trabajadores, apuntando a la misión de la empresa.

1.1.2 Formulación del Problema.

Por lo antes expuesto, se genera la siguiente interrogante ¿Cuáles serían las estrategias adecuadas que podrían ayudar a realizar un PLAN DE ORIENTACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS P&P, CA, con el fin de mejorar la comunicación organizacional dentro de la empresa?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General.

Proponer un plan de Gestión Humana orientada a la Importancia de la formación y el desarrollo sobre el desempeño organizacional en la comunicación dentro de una empresa orientada al mejoramiento de la comunicación organizacional en el grupo de trabajo de la empresa Multiservicios P&P, C.A.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al desarrollo personal de los trabajadores en la empresa MULTISERVICIOS P&P, CA.
- Identificar las Causas que afectan la comunicación organizacional entre los gerentes, líderes y trabajadores, de la empresa Multiservicios P&P, C.A.
- Formular un plan de mejoramiento para la comunicación organizacional, tanto interna, como externa de la empresa Multiservicios P&P, C.A., que incluya la implementación de las tecnologías de información y comunicación organizacional de la empresa.

1.3 Justificación de la investigación

El presente estudio se justifica, debido a la necesidad expresada por los trabajadores de la empresa Multiservicios P&P, C.A., en querer optimizar sus relaciones en el momento de comunicarse entre los involucrados en el proceso productivo, desde el personal administrativo, incluyendo al personal de planta y todas aquellas personas que hagan vida y que de una u otra forma son parte del proceso productivo, para así lograr manejar de manera eficiente y efectiva la

comunicación tanto interna como externa, con la finalidad de mantener de manera efectiva la operatividad de la organización.

Mediante el establecimiento de estrategias, la empresa podrá mejorar sus tiempos de respuesta al cliente, así como llevar una fluidez comunicacional, además podrá establecer un procedimiento de comunicación interna de manera organizada, secuencial y lógica para que el personal pueda desempeñar sus funciones de manera efectiva y cumplir con los procesos necesarios para lograr los planes y metas propuestas. Además, realizar una revisión de las necesidades de capacitación que requiera el personal en las diferentes áreas involucradas a la buena comunicación.

En cuanto a la comunicación existente, se realizará una evaluación con la finalidad de diseñar los formatos y medios necesarios para controlar las comunicaciones entre las partes involucradas en el proceso productivo; Por otro lado, las estrategias o propuestos podrían ser implementada en cualquier otra empresa que tenga similar dificultad, de acuerdo a la necesidad particular de cada una de ellas, de manera que se pueda de establecer controles internos, mejorar los procedimientos, diseño de formatos y realizar una logística adecuada para garantizar la comunicación oportuna entre el personal involucrado y los clientes.

Así mismo, la presente investigación podría ser utilizada como antecedentes a otras investigaciones relacionadas con el tema, PLAN DE ORIENTACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS P&P, C.A., de Administración de Empresa de la Universidad “José Antonio Páez”, como referencia bibliográfica para posteriores estudios. Finalmente, el presente estudio será de gran ayuda para las Instituciones Universitarias y para el autor, debido a su aporte en cuanto a conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito académico y laboral.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se expone el marco referencial y las investigaciones teóricas que orienta el estudio de la investigación en todos sus aspectos. Buscando coordinar la presente investigación con el clima laboral y la comunicación interna, mostrando los hallazgos más relevantes y relacionados con los objetivos de la misma

2.1 Antecedentes de la investigación

En el presente Capítulo se presenta el Marco Teórico que fundamenta la presente investigación, el cual sustenta el problema planteado, para darle una solución viable mediante herramientas gerenciales, permitiendo el cumplimiento de los objetivos planteados, de esta manera, Arias F. (2012), define Marco Teórico como “el producto de la revisión documental bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. En este sentido, el Marco Teórico de la presente investigación estará soportado, por antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos, que permitan orientar la investigación a los objetivos propuestos, los cuales se presentan a continuación.

Los antecedentes de un estudio conforman un aspecto de gran relevancia al momento de efectuar una investigación, ya que partiendo de los antecedentes se obtendrá el soporte y referencia para considerar las variables en objeto de estudio y su relación con la investigación propuesta. Sobre este tema, Arias (2012:125), plantea “los antecedentes de la investigación se refieren a estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan vinculación con el objeto de estudio”. De esta manera, queda claro el papel de los antecedentes en el marco de guía para el estudio, que se quiere realizar; por lo tanto, es necesario llevar un breve recuento acerca de algunos trabajos afines encontrado en la revisión documental, los cuales se detallan a continuación:

Vicente González C. (2011), en su trabajo “La Comunicación” indica que el proceso de

comunicación es una vía esencial del desarrollo de la personalidad, que tiene su especificidad con relación a la actividad objetiva y concreta, tanto por sus características como por la forma en que el hombre se incluye en calidad de sujeto en uno u otro proceso. La significación de la comunicación depende de las características de los sujetos implicados en ella; a su vez, las características de los sujetos determinan el proceso de comunicación.

El estudio fue de tipo cuantitativo, con diseño de campo, el cual se utilizó como población 100 personas, conformado por 3 (tres) departamentos, tomando una muestra al azar de los departamentos Administración, compra y venta y Almacenamiento y Despacho, aplicando la encuesta como técnica de recolección de información, a través de un cuestionario conformado por diez (10) preguntas, con respuestas simples: Sí o No.

La investigación se desarrolló metodológicamente bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo y documental, permitiendo la recolección de datos mediante las técnicas la observación directa y la encuesta, estas se implementan para reunir información necesaria con el fin de interpretarlas y presentar la propuesta indicada. El instrumento aplicado fue el cuestionario compuesto por ítems de preguntas de respuestas cerradas dicotómicas tipo si y no, aplicado a una población y muestra, conformado por veinte (20) personas, quienes brindaron toda la información necesaria, con sus resultados y respectivo análisis.

Las conclusiones aportadas por la investigadora, señalan que en el proceso para determinar el diseño de los procedimientos que mejoren la comunicación entre las personas involucradas en el proceso, requieren de la implementación de herramientas tecnológicas, debido a que la empresa cuenta con debilidades en sus comunicaciones por falta de equipos de última tecnología y adiestramiento al personal sobre los avances tecnológicos. Este aspecto es relevante, ya que esto puede incidir en diferentes ámbitos y/o factores, principalmente en el económico, así mismo como pérdidas y un gran impacto en el mercado.

El aporte de este antecedente, al presente estudio es que la necesidad de aplicación de nuevas herramientas de comunicación, podrían aportar a la disminución de dichos riesgos, para que la empresa cumpla con sus objetivos y metas, por lo tanto, al establecer las políticas de comunicación interna.

2.2 Bases Teóricas.

El marco teórico siempre es importante abordar el problema dentro de un ámbito razonable, Ramírez (2007:65), señala que “aquí se ilustra al lector sobre el conjunto de teorías que se han elaborado para interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad”; por lo tanto, se tomó para ello las bases teóricas más importantes y relevantes, necesarias para dar así a la investigación un sentido coordinado de aquellos conceptos básicos y primarios que permitan abordar en una forma clara y ordenada, acercándose así a la realidad del problema de la empresa Multiservicios P & P, C.A. ayudando a entender las necesidades de la empresa.

Es importante tener bien definida la herramienta mediante la cual se va a dar solución a la problemática planteada, por lo tanto se cita lo expuesto por Quinn (2011), Quinn expresa que:

Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

Por su parte, añade Koontz (2013), que las estrategias son:

Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (p.56)

Atendiendo a las ideas antes señaladas, la estrategia es usada como herramienta de dirección para facilitar procedimientos y técnicas que, empleadas de manera interactiva y funcional, contribuyen a lograr una interacción pre-activa de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

Esta teoría le aporta a la presente investigación como deben estar estructuradas las estrategias que van a ser formuladas y que permitirán la buena comunicación entre los involucrados en el proceso productivo obteniendo buena fluidez comunicacional en la empresa Multiservicios P&P, C.A.

Al respecto, se deben tener en cuenta que las mismas deben comprender los objetivos que se deben alcanzar para que la empresa funcione de forma satisfactoria en sus diferentes departamentos en el ámbito de la comunicación, las cuales surgirán mediante el cruce de los factores internos y externos donde surgirán las estrategias a ser propuestas.

Plan estratégico:

Según Robbins (1996, p.231) se clasifican de la siguiente manera: organización, que establece los objetivos generales de la empresa y busca según su amplitud un Plan estratégico: Es aquel que tiene aplicación en su posicionamiento a la organización en términos de su entorno.

De acuerdo a los autores Robbins&Coulter, la administración estratégica es “lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización”, donde estas se definen como “los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos”. La planeación estratégica es una tarea que involucra planeación, organización, dirección y control. (Robbins&Coulter, 2010)

La planificación estratégica sirve para mejorar los niveles de desempeño de la organización, así mismo permite analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar en situaciones que cambian continuamente y ayuda a lograr que cada parte de la organización trabaje para el logro de objetivos generales. (Robbins&Coulter, 2010)

Comunicación:

Según Chiavenato (2011). La comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social.

Funciones de la comunicación:

Según Robbins, (1999) la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización:

- Control: actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el

comportamiento por parte de los empleados. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento.

- Motivación: La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo hacen y que puede hacerse para mejorar el desempeño. La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado; estimula a la motivación y es necesaria la comunicación.

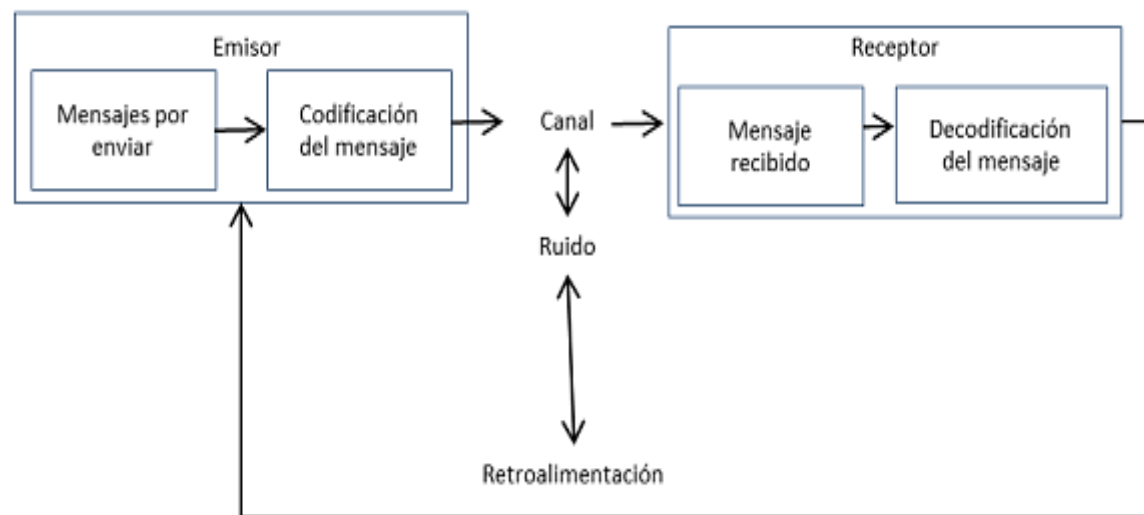
- Expresión emocional: La comunicación es fundamental dentro del grupo, así los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.

- Información: La comunicación proporciona información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones así transmiten datos y evalúan opciones alternativas. Para que los grupos tengan un buen desempeño, deben ejercer alguna forma de control sobre sus integrantes, además de que deben ofrecer estímulos para trabajar, medio para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones. Podemos dar por sentado que casi todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo u organización realiza una o más de estas cuatro funciones.

Proceso de la Comunicación y Componentes

De acuerdo a la Figura 1, las partes del proceso de comunicación son:

Figura N° 1: Proceso de la comunicación. (Fuente: Extraído de Comportamiento organizacional por Robbins 2009)



Medición del Clima Organizacional

El Great Place To Work Institute (2008), esta herramienta ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el análisis y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de una serie de dimensiones que existen en cualquier lugar de trabajo, como son:

Tabla N° 1: Descripción de dimensiones de acuerdo al Great Place to Work (Fuente:

Great Place to Work Institute, Inc. 2008)

Dimensiones	Descripción de cómo se manifiesten el entorno del trabajo
1) Credibilidad	La comunicación es abierta y accesible.
	Hay competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales.
	Existe integridad y consistencia en el cumplimiento de la visión.
2) Respeto	Apoyo al desarrollo profesional y reconocimiento al esfuerzo realizado.
	Colaboración de los empleados cuando los asuntos son relevantes para ellos.
	Atención individualizada con los empleados respecto con sus vidas personales.
	Lo relacionado con la vida personal de la gente: tiempo libre, equilibrio entre trabajo y vida personal, interés en su por el ser humano y los beneficios especiales para este.
3) Trato justo	Igualdad, trato equilibrado con todos en relación con los beneficios obtenidos.
	Imparcialidad-no existen favoritismos al emplear y promocionar.
	Justicia, no existe discriminación y existe proceso de reclamación.
4) Orgullo	En el trabajo personal y el esfuerzo individual.
	en el trabajo hecho por el equipo o grupo de trabajo.
	En los productos de la organización o en la contribución a la sociedad.
5) Compañerismo	Camaradería
	Posibilidad de ser tú mismo.
	Entorno social agradable y abierto.
	sentido de "familia" o de "equipo".

2.3 Bases Legales

En virtud de que la empresa Multiservicios P&P, C.A., objeto de estudio pertenece al sector manufacturero, dedicada específicamente a la producción y distribución de equipos mobiliarios de escuelas, se presentan a continuación las leyes, normas, reglamentos y ordenanzas, que regulan el buen funcionamiento y aplicación del control interno en el área de la comunicación, los cuales son el fundamento legal de la presente investigación.

Inicialmente se basara en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, donde se puede mencionar el derecho al trabajo, acompañado de la Ley Orgánica del Trabajo, trabajadoras y Trabajadores, los institutos de protección como lo es el Instituto Nacional de Salud Protección y Seguridad (INPSASEL), inspectorías de trabajo, licitaciones públicas, contratación, Solvencias IVSS, Registros en dependencias del Estado para así lograr la contratación de los servicios de la empresas Multiservicios P&P, C.A. con entidades públicas y también pudiendo hacerlas con entidades privadas.

Ley Orgánica de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012):

Artículo 156: Plantea que: El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos.

Ley Orgánica De Previsión, Condiciones Y Medio Ambiente De Trabajo (2005)

Artículo 1: El objeto de la presente ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Artículo 4: Se entiende por condiciones de trabajo, a los efectos de esta ley:

- 1.- Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas.
- 2.- Los aspectos organizativos funcionales de las empresas y empleadores en general, los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas, los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencias sobre él.

2.4 Breve Reseña de la Empresa.

Multiservicios P&P. C.A., fue fundada en año 2.002, en el mes de Julio. Sus socios originales Herminio Petit y José G. Plaza Torres, de aquí sale el nombre de la empresa, una combinación de las siglas del apellido de cada socio, cada uno representaba un cincuenta por ciento del capital social.

A través de los años la empresa ha surgido, hoy en día se mantiene con sus socios iniciales, ha crecido en herramientas y maquinarias, se ha consolidado con sus trabajadores y se ha posicionado excelentemente con este tipo de rubros en el mercado nacional.

Para José Gregorio y Herminio los años de experiencias y surgimiento de su empresa se lo acredita a la combinación de su capital, herramientas, talento humano y lo más importante la fuerza laboral, este último para ellos lo más necesario ya que son ellos los que sacan la producción y son competitivos en el mercado de mobiliarios para escuelas.

2.5 Definición de Términos.

Celular: es un artefacto que sirve para comunicarse de forma móvil. La tecnología consiste básicamente en antenas distribuidas en un área de cobertura que interactúa con el artefacto, enviando y recibiendo señales con el mismo.

Compañero: es el individuo que se acompaña con otro para algún fin. El vínculo que se establece entre compañeros se conoce como compañerismo. El efecto de acompañar (estar con otro ser vivo, añadir algo a otra cosa, existir junto a ella), por otra parte, recibe el nombre de compañía.

Computadora: es una máquina digital programable, de funcionamiento electrónico, capaz de procesar grandes cantidades de datos a grandes velocidades. Así obtiene información útil que luego presenta a un operador humano, o transmite a otros sistemas mediante redes informáticas de distinto tipo. La computadora es la herramienta más versátil, potente y revolucionaria que el ser humano ha creado en su historia reciente. Representa el punto cumbre de la Revolución industrial, científica y tecnológica que presenció el siglo XX después de la Segunda Guerra Mundial.

Comunicación: es el intercambio de información que se produce entre dos o más individuos con el objetivo de aportar información y recibirla. En este proceso intervienen un emisor y un receptor, además del mensaje que se pone de manifiesto.

Correo Electrónico: es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes (también denominados mensajes electrónicos o cartas digitales) mediante redes de comunicación electrónica.

Internet: es una red de computadoras interconectadas a nivel mundial en forma de tela de araña. Consiste de servidores (o "nodos") que proveen información a aproximadamente 100 millones de personas que están conectadas entre ellas a través de las redes de telefonía y cable

Mensajes: según la teoría de la comunicación, es la información que el emisor envía al receptor a través de un canal de comunicación. Así, pues, el mensaje es la razón de ser del proceso comunicativo y es, al mismo tiempo, aquello que se comunica.

Red: Una red de computadoras, también llamada red de ordenadores o red informática, es un conjunto de equipos conectados por medio de cables, señales, ondas o cualquier otro método de transporte de datos, que comparten información (archivos), recursos (CD-ROM, impresoras, etc.)

Redes Sociales: Las redes sociales son estructuras formadas en Internet por personas u organizaciones que se conectan a partir de intereses o valores comunes. A través de ellas, se crean relaciones entre individuos o empresas de forma rápida, sin jerarquía o límites físicos.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo, se presenta el marco metodológico el cual constituye un aspecto fundamental en todo trabajo de investigación, ya que está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos y operacionales implícitos en este proceso; en otras palabras, en el fin esencial del marco metodológico, es el que sitúa a través de un lenguaje claro y sencillo los métodos e instrumentos que se emplearan, así como el tipo y diseño de la investigación. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2013:37), define la metodología como “un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar conocimiento”. De esta manera, cabe decir que el marco metodológico es la parte del proceso de investigación, que hace relación a la forma cómo se debe presentar el resultado del proceso, en tal sentido, se debe establecer el tipo y diseño que se llevará a cabo en la investigación.

Para el desarrollo de esta investigación se analizará a Stephen Robbins, un autor estadounidense de libros de gestión empresarial, el comportamiento organizacional “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones”.

En la actualidad aún existen gerentes que no han comprendido la importancia que poseen las capacidades y conocimientos interpersonales de ellos mismos y de los colaboradores en los resultados y eficacia de las empresas. En ese sentido, existen antecedentes del beneficio de la comprensión de estas características, es decir, las empresas que se preocupan de aquello logran una ventaja competitiva en comparación a las que no lo hacen.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional. Para resumir, diremos

que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La metodología es necesaria en todo trabajo de investigación, debido a que ella permite realizar un seguimiento de un orden cronológico y sistemático con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, para ello es necesario establecer el diseño y nivel de la investigación, por lo tanto, la metodología que se implementó para la presente investigación de acuerdo a las características que presenta y considerando el proceso investigativo en el objetivo general, fue bajo la modalidad de un proyecto factible, debido a que permitió establecer las estrategias para el Plan de Formación y Desarrollo Personal para mejorar el desempeño de la Comunicación Organizacional en la Empresa Multiservicios P&P, C.A., con el fin de lograr darle una solución viable a la problemática existente dentro de la organización, fundamentado en un diseño de campo a nivel descriptivo, con apoyo en un estudio documental.

De acuerdo a la Universidad Experimental Libertador (2014), en su manual de trabajo de grado manifiesta que:

El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de tipo documental y debe referirse a la formulación de políticas, programas, métodos y procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

La propuesta fue un modelo operativo viable donde se requirió el estudio de una población a partir de una muestra para solucionar los problemas que presenta la empresa en estudio, así como la aplicación de técnicas de recolección de información. En el marco de la investigación planteada, se define el diseño de la investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2006:85), que “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder las preguntas de investigación. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se han planteado”. De acuerdo a Sabino (2009:94), señala que “los diseños de campo se basan en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de

la realidad. El innegable valor reside en que le permite cerciorarse al investigador de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos”.

La misma fue no experimental, atendiendo a los objetivos de limitados de manera primaria, donde se permitió observar y recolectar los datos directamente de la realidad, y donde no se han planteado hipótesis, pero si se han definido un conjunto de variables. Se le denomina no experimental, porque es solamente observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, después de analizarlos. En tal sentido Hernández (2006), define “Las investigaciones no experimentales, son aquella en la que cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones. En un estudio no experimental no se constituye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

De igual forma, Sabino (2007:95), plantea que todo trabajo está apoyado en una investigación documental, la cual define que “La investigación documental constituye un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, interpretación y presentación de datos extraídos de fuentes documentales sobre un determinado tema”, por lo tanto, para la elaboración de la presente investigación se procedió a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y que llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan, se dicen que es un diseño de revisión documental, sobre otras investigaciones y textos relacionados con el desempeño de la Comunicación Organizacional dentro de las organizaciones, estableciéndolas como herramientas necesarias y primordiales dentro de los diferentes departamentos que hacen vida en la organización.

En relación al nivel del trabajo se sustentó en una investigación de carácter descriptivo, ya que se utilizó técnicas e instrumentos, como método de recolección de datos. Tamayo y Tamayo (2013), define la investigación descriptiva la cual:

Comprende la descripción, registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

En la investigación se buscan indagar y conocer un Plan de orientación, Formación y Desarrollo Personal para mejorar el desempeño de la Comunicación Organizacional, permitiéndose así, por parte del investigador, poder describir dichos métodos y funciones de manera apropiada y comprensible, para que los resultados sean los necesarios y tomar las decisiones acertadas.

3.2 Fases Metodológicas.

Es importante resaltar que en el desarrollo de este estudio se consideraron tres (03) fases metodológicas, dependiendo de los objetivos específicos a desarrollar.

3.2.1. Fase I: Análisis la situación del comportamiento organizacional actual en la empresa MULTISERVICIOS P&P, C.A

Diagnóstico de la situación actual de la Formación y Desarrollo Personal para mejorar el desempeño de la Comunicación Organizacional en la Empresa Multiservicios P&P, C.A., Para lograr un diagnóstico de cómo es la Comunicación Organizacional dentro de la Empresa Multiservicios P & P, C.A., se utilizarán técnicas de recolección de información a ser aplicados al área de investigación, a fin de evaluar sobre la situación actual en el ámbito de la comunicación y en donde se están presentando las fallas, con el fin de optimizar el funcionamiento de dichas áreas, aplicadas a una población y muestra que suministrará la información de tipo primario. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2013:92), señala que “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de una investigación”, por lo tanto, la población a ser seleccionada para la presente investigación estará conformada por veinte (20) personas involucradas en los procesos de compras, ventas, captación de clientes y despacho e incluyendo la parte de la administración.

Por su parte la muestra, descansa en el principio de que las partes, representan al todo, y por tal refleja las características que definen la población de la que fue extraída, (muestra intencionada). En este mismo orden de ideas, Palella y Martins (2006:94), expresan que la muestra “Representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de información a ser utilizadas en la investigación, señala Arias (2012:65-68), que “son el procedimiento o forma particular de obtener datos e información”, así mismo el autor define “un instrumento de recolección de datos es

cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”, al respecto, las técnicas a emplear serán, la entrevista y la encuesta, apoyadas por los instrumentos, cuadro de observación y el cuestionario. Según Tamayo y Tamayo (2013:22-70), definen la observación directa como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

Por su parte, Arias (2012:96), define la encuesta “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”, a través del instrumento el cuestionario, que, según Tamayo y Tamayo (2013:122), lo define como “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”, el mismo contendrá ítems, con preguntas cerradas de tipo dicotómicas con opciones únicas de respuesta (Si-No).

Dentro de este orden de ideas, Sabino (2009:160), afirma que “las preguntas de alternativas fijas, llamadas comúnmente cerradas, formalizan más el cuestionario, pues, en ellas sólo se otorgan al entrevistado la posibilidad de escoger entre un número limitado de respuestas posibles”. Por otro lado, Hernández (2006:277), opina al respecto de las preguntas dicotómicas que “son aquellas compuestas por dos alternativas de respuestas, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas”.

Al aplicar la encuesta a través del cuestionario, se procedió posteriormente a codificar los datos recolectados con la finalidad de analizarlos, graficarlos e interpretarlos, la fase de interpretación permitió realizar referencias de las relaciones estudiadas y se extrajo las conclusiones en cuanto los hallazgos encontrados. Con respecto al propósito del análisis de los datos Balestrini (2006:169-170), destaca que el mismo “implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación”. En cuanto al análisis de contenido, la misma autora lo plantea como una estrategia en donde los “datos, según sus partes constitutivas, se clasifican, agrupándolos, dividiéndolos y subdividiéndolos atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente reunirlos y establecer la relación que existe entre ellos; a fin de dar respuestas a las preguntas de la investigación”.

De este modo, se seleccionó como colectivo a investigar específicamente al personal de la empresa MULTISERVICIOS P&P, C.A., ubicada en la ciudad de Valencia, Municipio Los Guayos, Estado Carabobo, dedicada a la restauración y realización de productos de la materia prima de la madera.

En cuanto a la población, se encuentra limitada ya que el número de empleados conocidos es de 100 laborando en las ramas mencionadas y constituyen el cien por ciento (100%) de la población total.

En concordancia se debe mencionar que la muestra es un subconjunto de la población. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2006:125), es la parte de la población que “se selecciona, de la cual realmente se obtendrá la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición de las variables objeto de estudio”.

CUADRO N° 1

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Tabla de Operacionalización de Variables.

<p>Objetivo de la investigación COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</p>	<p>Es el flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en ésta. Consiste en analizar las anomalías del desarrollo y el desempeño de la comunicación organizacional dentro de la empresa multiservicios P&P, CA.</p>		
Variables DIMENSIONES	Indicadores/ criterios	Instrumento	Ítems
Control de la conducta.	<ul style="list-style-type: none"> - Productividad - Rotación - Satisfacción Laboral. - supervisión - Normas 		1,2
Aliento y comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Compromiso - Valoración del trabajo - Ambiente positivo - Recompensa - Calidad de vida 	<p>ENCUESTA / CUESTIONARIO</p>	3,4
Crecimiento y desarrollo grupal.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión y Rendimiento - Productividad - Experiencia - Estrategia - Herramienta y tecnología 		5,6,7
Transferencia de información necesaria para la toma de dediciones	<ul style="list-style-type: none"> - Planear - Hacer - verificar - Actuar - Determinar 		8,9,10

CUADRO N° 2**DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN**

Áreas de Trabajo	Números de empleados
Presidencia	0
Secretaria	1
Departamento Administrativo	
RR HH	2
Laborales	2
Calidad de vida	2
Departamento compra y venta	
Compra	2
Venta	2
Departamento Almacén y Despacho	
Almacén	
Montacarguista	3
Operadores	3
Despacho	3
Total	20

Fuente: Petit (2022)

En cuanto a los métodos y herramientas de recolección de datos, se validan las preguntas existentes para determinar los resultados a través del proceso de recolección de información. Según Palella y Martins (2012: 103), las técnicas de recogida de datos son: “Diferentes formas o medios de obtención de la información. Se utilizan métodos como observaciones, entrevistas, encuestas, pruebas, etc. para recopilar datos. Se utilizan técnicas de encuesta, cuestionarios tipo Likert y revisión de literatura como herramientas para el desarrollo de la investigación.

El cuestionario

El instrumento de recolección de datos fue diseñado a través de preguntas cerradas, que según Chiavenato (2006) es un cuestionario de recolección de información primaria conformado por preguntas bien organizadas y presentadas en un mismo orden y con los mismos términos tal como se presenta en el formato de la entrevista, el cual sirve para ser aplicado por todos los sujetos de una investigación.

Con respecto a la recolección de datos, se utilizó dos instrumentos, una entrevista y una encuesta que contiene 2 alternativas de respuesta, que corresponde a sí y no.

La entrevista

"Una entrevista es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos" (Morgan y Cogger, 1975).

De esta forma, este método facilitará la recolección de datos relacionados con las variables estudiadas y brindará mayor credibilidad a la investigación propuesta. Al responder de acuerdo a sus percepciones de los empleados se obtiene la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación propuesta

.3.2.2 Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de comunicación organizacional dentro de la empresa MULTISERVICIOS P&P CA

Identificación de las Necesidades de Entrenamiento y Desarrollo a Nivel Organizacional, a Nivel de los cargos y a Nivel de los trabajadores en materia de Comunicación.

Esta etapa tiene como propósito central la identificación de las necesidades de entrenamiento y desarrollo de los trabajadores de la empresa Multiservicios P&P, C.A., tal como lo establece Chiavenato (2009) con la finalidad de exponer los elementos de formación necesarios para el desarrollo de la comunicación organizacional. Para poder atacar las debilidades y amenazas, así como también se podrán fortalecer las oportunidades encontradas. Esta herramienta utilizada permitió desarrollar las recomendaciones a ser propuestas que brinden una solución viable a la problemática planteada.

Un factor considerado por la detección de necesidades de entrenamiento para el diagnóstico, es el análisis interno de la realidad organizacional en términos de conocer sus potencialidades y fallas específicas. Dentro de este ámbito de análisis, existen múltiples técnicas capaces de contribuir a la realización de este proceso.

Con los datos obtenidos por la encuesta, las observaciones y la entrevista se procedió a realizar un análisis para evaluar las necesidades de entrenamiento que permitieron el diseño del plan de Entrenamiento y Desarrollo para el personal.

Es importante destacar, que para el desarrollo de esta segunda fase fue necesario el análisis de los resultados que se obtendrán de los cuestionarios y las entrevistas donde se evidenciarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan el proceso de comunicación de la empresa MULTISERVICIOS P&P, C.A., ubicada en Los Guayos, Estado Carabobo.

3.2.3 Fase III: Diseño de plan de orientación, entrenamiento y desarrollo para optimizar la comunicación organizacional del personal de la empresa Multiservicios P&P, C.A.

Una vez aplicadas las técnicas de la entrevista y la encuesta, desarrolladas las fases anteriores y analizados los resultados obtenidos, por los instrumentos respectivos, se procedió en esta fase, al diseño de un plan de entrenamiento y desarrollo para el personal con el objetivo de alcanzar el mejoramiento de los procesos de comunicación organizacional y así lograr una buena comunicación entre las partes que sea confiable y que sirvan para la acertada toma de decisiones por parte de la gerencia. Así mismo, sirvió de guía para optimizar el desempeño de los trabajadores de los diferentes departamentos involucrados en el proceso productivo de la empresa Multiservicios P&P, C.A., con la finalidad de ser más eficientes y eficaces en el logro de sus labores y realizar un aporte efectivo en el logro de los objetivos.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis y presentación de los resultados

Analizar e interpretar los resultados implica resumir y sintetizar los hallazgos para brindar respuestas y conclusiones más claras a las inquietudes y preguntas planteadas en este estudio.

Los análisis se realizaron a través de los resultados obtenidos dados por la aplicación de los instrumentos empleados, los cuales fueron procesados a través de la estadística descriptiva que analiza, estudia y describe a la totalidad de individuos de la muestra. Su finalidad, según López y Canelón (2012: 36), “es obtener información, analizarla, elaborarla y simplificarla lo necesario para que pueda ser interpretada”.

Es así como, en primer lugar, se diagnosticó la situación actual en cuanto al desempeño en la comunicación laboral que presentan los trabajadores, utilizando un cuestionario contentivo de 10 preguntas cerradas con respuestas SI O NO, la cual se aplicó a una muestra de 20 empleados del área de selección de personal.

Los análisis y tabulaciones se resumieron en una matriz de tabulación, donde se obtuvo la frecuencia (F) de las respuestas señaladas y se realizó el cálculo de los porcentajes (%) de cada una. Para luego exponer la interpretación concisa de los datos.

GRAFICO 1. Normas a Seguir

1. ¿Le indican adecuadamente las normas que debe seguir al realizar su trabajo?

SI	NO
14	6

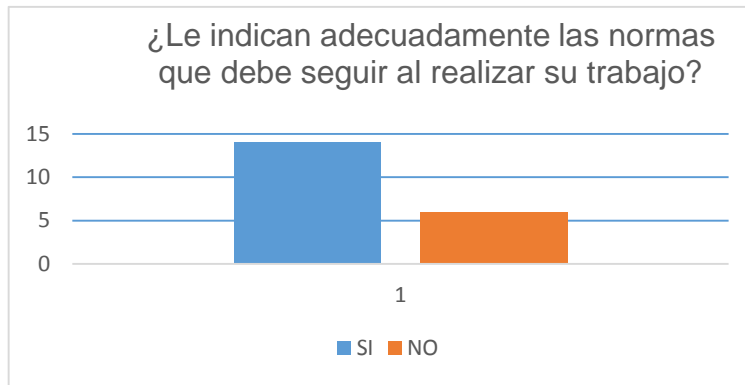


Grafico 1. Análisis: en este ítems el 20% de la muestra de los encuestados 14 de ellos están de acuerdo que si les indican adecuadamente las normas a seguir al realizar su trabajo y Seis de los encuestados opinan lo contrario.

GRAFICO 2. Control del Supervisor

2. ¿Su supervisor controla o evalúa su desempeño constantemente?

SI	NO
8	12

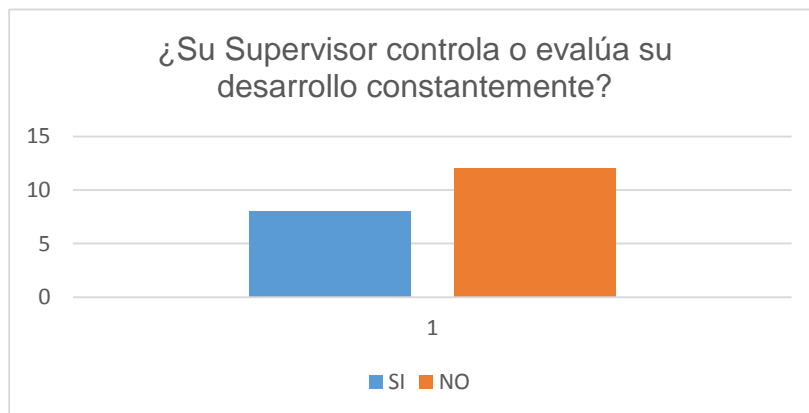


Grafico 2. Análisis: el 20% de la muestra de los encuestados Ocho de los encuestados indicaron que su supervisor si controla su desarrollo constante y Doce de los encuestados tienen opinión contraria.

GRAFICO 3. Reconocimiento en el Trabajo

3. ¿Recibe palabras o notificaciones de reconocimiento por su trabajo oportunamente?

SI	NO
10	10

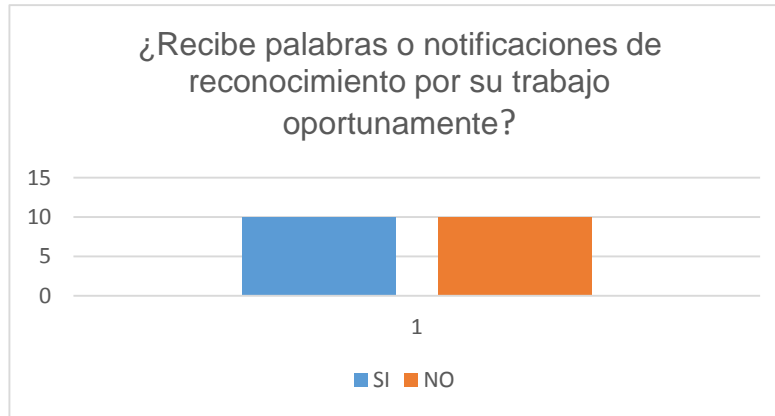


Grafico 3. Análisis: en esta encuesta indirecta que representa el 20% de la muestra de los encuestados nos encontramos con una opinión dividida exactamente a Diez indicaron que si reciben palabras de reconocimiento de parte de su supervisor.

GRAFICO 4. Apoyo del Supervisor

4. ¿Recibe apoyo de sus jefes para realizar las labores constantemente?

SI	NO
11	9

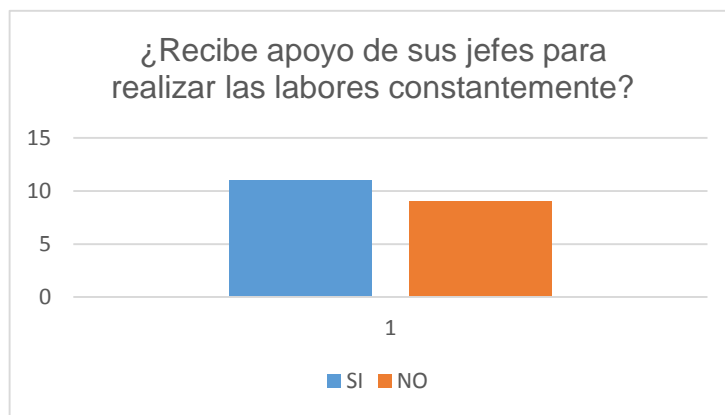


Grafico 4. Análisis: en esta encuesta indirecta que representa el 20% de la muestra de los encuestados Once de los encuestados indicaron que reciben apoyo de sus jefes para realizar sus labores y Nueve de los encuestados tiene opinión contraria.

GRAFICO 5. Feedback al Equipo

5. ¿Los supervisores promueven y valoran el trabajo en equipo?

SI	NO
16	4



Grafico 5. Análisis: en esta encuesta indirecta que representa el 20% de la muestra de los encuestados Dieciséis de los encuestados indicaron que su supervisor promueve y valora el trabajo en equipo y cuatro de los encuestados no están de acuerdo e indican que no tienen apoyo.

GRAFICO 6. Trabajo en Equipo.

6. ¿Considera que está funcionando el trabajo en equipo?

SI	NO
13	7

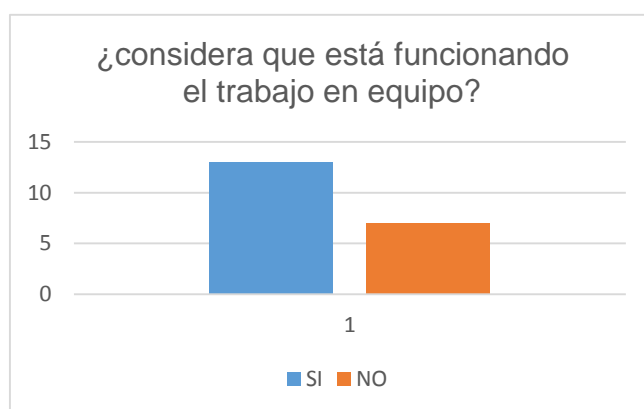


Grafico 6. Análisis: en esta encuesta indirecta que representa el 20% de la muestra de los encuestados Trece de los encuestados indicaron que si está funcionando el trabajo en equipo y Siete de los encuestados opinan que no.

GRAFICO 7. Forma de dar Instrucciones

7. ¿Le informan de manera precisa las tareas y pautas a seguir?

SI	NO
8	12

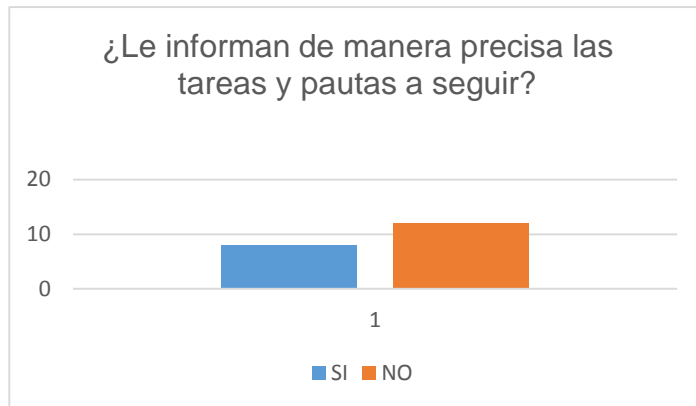


Grafico 7. Análisis: en esta encuesta indirecta que representa el 20% de la muestra de los encuestados Ocho de los encuestados indicaron que no son informados de manera precisa de las tareas y pautas a seguir y Doce de los encuestados tiene opinión contraria.

GRAFICO 8. Pertinencia de la Información

8. ¿Considera que usted recibe siempre las instrucciones de trabajo con suficiente anticipación?

SI	NO
12	8

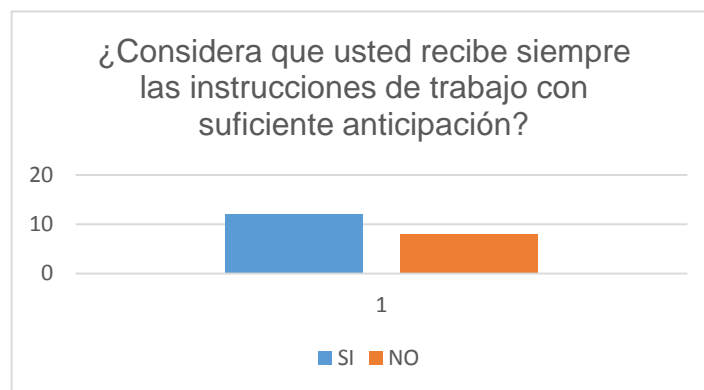


Grafico 8. Análisis: en esta encuesta indirecta que representa el 20% de la muestra de los encuestados Doce de los encuestados indicaron que si reciben las instrucciones de trabajo por anticipado y Ocho de ellos indicaron que no es así.

GRAFICO 9. Canales de Comunicación

9. ¿Utilizan los canales de comunicación adecuados para darles las instrucciones?

SI	NO
11	9

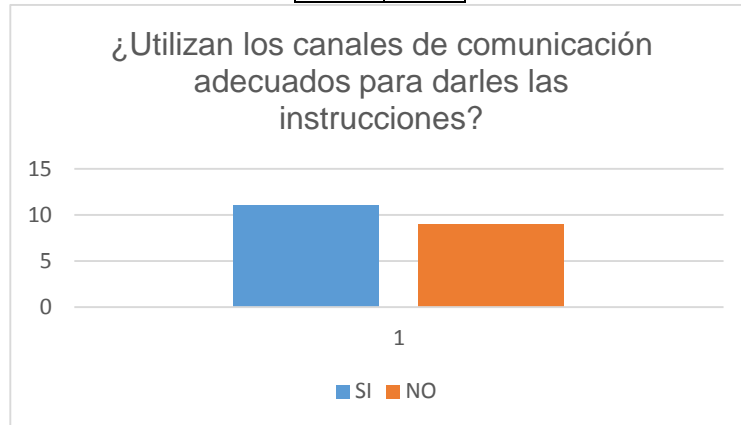


Grafico 9. Análisis: en esta encuesta indirecta que representa el 20% de la muestra de los encuestados Once de los encuestados indicaron que si se utiliza los canales de comunicación, pero nueve de ellos tiene opinión negativa ante la pregunta.

GRAFICO 10. Tipo de Comunicación

10. ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre los miembros de su empresa?

SI	NO
16	4



Grafico 10. Análisis: en esta encuesta indirecta que representa el 20% de la muestra de los encuestados Dieciséis de los encuestados indicaron que si existe una buena comunicación y Cuatro de los encuestados tiene opinión contraria.

ENTREVISTA

Nombre y Apellido:	José Gregorio Plaza
Cargo:	Jefe de Personal
Tiempo de servicio en la empresa:	20 años en la empresa
Tiempo de servicio en el cargo:	17 años en el cargo.

Preguntas

1. ¿Cuántas decisiones se toman en su empresa, departamento, proceso, etc., basándose en los resultados de los indicadores de desempeño?

Cuantificar las decisiones de la empresa, es incalculable, debido a que a diario surgen problemáticas a las que se les deben dar una solución, por departamento se encuentra el encargado que está calificado para dar respuesta oportuna a cada situación que se presente, tomando en consideración el desempeño del trabajo y si el mismo es el resultado de un personal humano, es por ello que los indicadores de la empresa pueden proponerse con el fin para lograr objetivos específicos y a corto plazo

2. ¿Se han logrado las metas pautadas?

Sí. Gracias al personal de cada departamento, las soluciones y respuestas oportunas, se logrado cumplir con lo planificado, logrando llegar a las metas establecida, no hay que dejar de lado las eventualidades que se presentan, sin embargo, un buen control y manejo de información se han logrado las condiciones para cumplir con lo planificado.

3. ¿Se puede apreciar positivamente el progreso hacia las metas?

Efectivamente, a nivel general se puede observar claramente como las condiciones de la empresa van encaminadas al crecimiento, esto se logra de muchas maneras, siempre que la objetividad prevalezca, el enfoque y la misión y visión de la empresa se cumplen.

4. ¿Por qué la empresa arroja los resultados deseados?

Existen varias formas de lograr los objetivos, en particular en la empresa nos ha funcionado una línea de mando consciente y estar al día con la demanda, también se practican los valores como la disciplina, la constancia, comunicación y enfoque, es importante resaltar un trabajo en equipo con el apoyo y comunicación entre sí, las buenas mentes y las ideas frescas.

5. ¿Qué es probable que pase en el futuro?

Realmente definir el futuro es algo impredecible, sin embargo, se pueden proyectar diversos enfoques factibles que le permitan a la empresa poder continuar con su trayectoria positiva, de esa manera resaltando lo fundamental que es la comunicación en todos los aspectos para manejar la información adecuada para la toma de decisiones.

6. ¿Cómo contribuye el proceso al logro de los objetivos estratégicos?

El proceso, camino, metas decisiones, propuestas, todo lo que implique una acción que deba realizar o tomar la empresa debe estar fundamentada en la planificación estratégica y la comunicación la cual se encuentra basada en las prioridades de crecimiento a largo plazo lo que fomenta la visión de la empresa por lo que los objetivos estratégicos debe formar un balance necesario entre la misión y la visión.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta.

La validación del uso y aplicación de herramientas y métodos de investigación ha permitido identificar diversos vacíos y problemas en el plan de orientación y formación relacionados con la de los recursos humanos, por lo que seleccionan personal no calificados para el puesto; teniendo un perfil diferente al que se requiere, trayendo como consecuencias varias dificultades para entender los objetivos de la empresa y es necesario mejorar las fallas de comunicación e información efectiva en la organización.

5.2 Desarrollo de la Propuesta

Toda la información obtenida a través de las herramientas de recopilación de datos se procesa para su envío al Departamento de Recursos Humanos en la empresa MULTISERVICIOS P&P CA., Se elaboró una oferta que contiene estrategias para mejorar sus procesos de la comunicación organizacional, la propuesta se basa en dar solución a los principales puntos descubiertos en base a los resultados obtenidos. En este sentido, la estrategia propuesta para el departamento de recursos humanos de dicha empresa es adecuada en base a un proceso de mejoras de la comunicación organizacional de una persona, que consta de una serie de pasos para desarrollar las competencias de esa persona en relación con los puestos de multiservicios P&P CA, basado en un toque humano y experiencia en los departamentos anteriores.

Según los análisis de la encuesta realizada, se determinó el siguiente plan de adiestramiento para los trabajadores de la empresa MULTISERVICIOS P&P. C.A. con la finalidad de mejorar la comunicación organizacional.

SEMANA 1	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE MONITOREO DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> . - Notificar los objetivos del programa. . -Interactuar en sus gestiones y administración, para determinar sus necesidades. .-Facilitar al personal el apoyo necesario (computadoras, folletos, instrumentos de para facilitar la atención) 	Monitorear el proceso
SEMANA 2	SELECCIÓN DE LOS TRABAJADORES PARA ADIESTRAR	<ul style="list-style-type: none"> . -Notificar a los trabajadores la información necesaria sobre el adiestramiento. .-Realizar las pruebas para la selección del personal del adiestramiento. 	.-Realizar selección de todo el personal de acuerdo a sus necesidades y debilidades de desarrollo para las acciones de adiestramiento.
SEMANA 3	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> . -Realizar un registro computarizado de los resultados. . -Informar a los trabajadores de los resultados obtenidos en el proceso. .-Establecer los métodos a aplicar para el adiestramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> .-Realizar monitoreo de la ejecución del proceso del adiestramiento. .-Verificar y asumir la efectividad del programa. .-Capacitar al trabajador dentro su zona de trabajo.
SEMANA 4	DETERMINAR LAS NECESIDADES	<ul style="list-style-type: none"> . - Interacción en las inspecciones regulares. . -Analizar las necesidades. .-Informar al supervisor del grupo de personas a recibir el adiestramiento. 	.-Reconocer y aceptar las necesidades y basar el programa de captación dentro de los estudios realizados, para una mayor eficacia.

La semana 3 de Ejecución del Entrenamiento para satisfacer la necesidad encontrada, se sugiere una lista de cursos la cual puede ser tomada en cuenta para la formación de los trabajadores:

- Comunicación Interpersonal.
- Estrategias para una buena comunicación dirigido a los supervisores.
- Como redactar informes técnicos.
- Oratoria y presentaciones orales.
- Manejo de herramientas tecnológicas para la comunicación.
- Manejo de Internet.
- Manejo del Excel para tomar decisiones.
- Manejo de Conflictos.
- En fin, se pueden sugerir muchos más y se les puede colocar horas de entrenamiento a dictar eso según las necesidades encontradas. Estos cursos se le debe dar un tiempo de por lo menos 4 semanas que sería la etapa de entrenamiento propiamente dicha.

Luego la semana 7 y 8 se realizó un periodo evaluativo, donde la información suministrada llevada a cabalidad con las actividades, contempló un cambio significativo en el desempeño de cada individuo, por lo que en la última semana se realizaron evaluaciones individuales para apórtales un plan en etapas semanales para su desarrollo personal y de aplicación individual con el objetivo de lograr la planificación organizacional.

ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES

	SI	NO
1- ¿Le indican adecuadamente las normas que debe seguir al realizar su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- ¿Su supervisor controla o evalúa su desempeño constantemente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- ¿Recibe palabras o notificaciones de reconocimiento por su trabajo oportunamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- ¿Recibe apoyo de sus jefes para realizar las labores constantemente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- ¿Los supervisores promueven y valoran el trabajo en equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- ¿Considera que está funcionando el trabajo en equipo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- ¿Le informan de manera precisa las tareas y pautas a seguir?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- ¿Considera que usted recibe siempre las instrucciones de trabajo con suficiente anticipación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- ¿Utilizan los canales de comunicación adecuados para darles las instrucciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10-¿Considera usted que existe una buena comunicación entre los miembros de su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONCLUSIONES

La comunicación organizacional es una habilidad directiva indispensable para el logro de los objetivos, siendo esta un flujo de información que se desarrolla dentro de la comunicación de una entidad tanto interna como externa. Es de gran importancia la adecuada comunicación en el desarrollo de las diferentes actividades laborales porque sirve para detectar los problemas de la empresa, dar solución a esto y lograr un mejor desempeño como el incremento en la productividad donde permitirá generar utilidades. Por ello, las empresas se guían de ejemplos para ponerlos en marcha para lograr una comunicación efectiva y los trabajadores muestren sus capacidades para la integración, motivación, satisfacción entre otras.

Además, es fundamental tener en cuenta al personal y la manera en como son tratados porque son los que se encargan de operar, también es recomendable que todas las áreas de la empresa se integren y se unan para así dar una buena imagen a los clientes y hasta a la misma competencia, de forma que visualicen la comunicación y funcionamiento eficiente.

La comunicación dentro de las diversas organizaciones es muy importante debido a que ayuda a tener mejor productividad y logra reflejar la identidad e imagen de la empresa y que no solo deben darle importancia a la parte externa de la empresa, sino que también a la parte interna, que estaría orientada hacia todos los empleados de la empresa sin importar el rango jerárquico.

Si aplicas las estrategias adecuadas se fortalece la comunicación y se hace ver las pequeñas cosas particulares que tiene la empresa, aparte le facilitan tener una visión clara y de esta manera poder conseguir su realización; gracias a la mejora en la comunicación en la parte interna de la empresa que permite el mejoramiento en el logro de sus objetivos con acciones y estrategias concretas; y buscar no solo una mayor comunicación sino una comunicación eficaz, la cual ayudara a soluciones de diversos problemas y proyectos y como consecuencia terminará generando un ambiente de tolerancia y una comunicación activa y por lo tanto un óptimo grado de satisfacción laboral entre los trabajadores.

La comunicación efectiva en el mundo organizacional, es el medio más utilizado para los diversos procesos administrativos, ya que tiene relación directa con el gerente de la empresa, pero no solo se trata de transmitir información a los empleados, sino que también se debe tener una buena relación entre el gerente y los empleados, ya que si hay un buen ambiente por ambas partes

puede haber también una satisfacción laboral por parte de los empleados y esto influye en el sentido de pertenencia y en la productividad de la empresa.

Hay cuatro pilares que se deben tener en cuenta como son: asertividad, claridad, escucha y la empatía; para poder tener una buena comunicación efectiva, permitiendo así que los objetivos y metas de la organización sean logrados y con muy buenos resultados. La comunicación efectiva es considerada como una de las cinco principales disciplinas que debe tener una organización para lograr al éxito, pero esta comunicación es muy sensible y se puede deteriorar a causas de distintas barreras que distorsionan esta comunicación, es por eso que se deben crear alternativas para conservar la fluidez de esta comunicación ante las distintas circunstancias que se pueden presentar.

A nivel global existen dos tipos de comunicación organizacional, dado que no solo se lleva en el interior de la empresa, sino también en el exterior de ella, debido que para el buen funcionamiento de la organización sus miembros internos deben estar en paralelo con los miembros externos de la misma, ya que depende de ambas partes el lograr todas las metas trazadas y el éxito organizacional. Es por ello que en toda empresa existe la comunicación interna, la cual busca que todos los integrantes internos se comuniquen de manera satisfactoria y la relación entre ellos se fortalezca, fluyendo la confianza y motivación en un determinado ambiente de trabajo, así se efectuará diversas actividades para poder mantener y crear nuevas relaciones mediante diferentes medios de comunicación que los mantenga al tanto con la información e integración necesaria para la contribución de su trabajo.

RECOMENDACIONES

En vista de lo investigado a lo largo del presente trabajo el cual lleva por título PLAN DE ORIENTACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MULTISERVICIOS P&P, CA, se le recomienda los siguientes puntos:

- Priorizar por parte de los directores y administradores de la empresa el tema de la comunicación interna y externa en los diferentes departamentos involucrados en la producción del producto terminado.
- Institucionalizar las gestiones de comunicación organizacional en un marco de desarrollo sostenible.
- Establecer plazos y mecanismos participativos concretos, para definir la utilización de los nuevos métodos y equipos de comunicación organizacional, integrados a los correspondientes sistemas involucrados en el proceso de producción.
- Promover y fortalecer mecanismos de planificación participativa entre los departamentos y el personal, vigorizando la acción comunicacional en procesos de un desarrollo interno en relación a la comunicación organizacional.
- Promover una definición e identificación clara de las debilidades y amenazas, en cada departamento de la empresa.
- Promover la revisión de la organización y funciones del personal, para la institucionalización de mecanismos estructurales que impulsen una efectiva gestión.
- Promover programas y proyectos de los diferentes niveles de comunicación organizacional.
- Crear o fortalecer ámbitos y mecanismos de identificación, tratamiento y solución de conflictos derivados de la acción.
- Desarrollar programas de formación.

- Crear o fortalecer redes internas de información que den soporte a los procesos de mejoramiento de la comunicación organizacional.
- Promover criterios para la asignación de recursos económicos, humanos y materiales para programas que incorporen el fortalecimiento de la comunicación organizacional e, igualmente, elementos, programas y proyectos para mejorar la comunicación organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Robbins, S. P., Judge, T. A.; & Enríquez Brito, J. (2009). Comportamiento organizacional (13a. ed.) Pearson Educación, México D.F.

Camacho, Martínez & Mendíaz (1999). Ponencia presentada en el marco de la tercera jornada andaluza sobre organización y dirección de las instituciones educativas.

Arias F. (2012), define Marco Teórico como “el producto de la revisión documental”.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9a ed.). México D.F., México: McGraw - Hill.

Robbins Stephens P. y Couler Mary. Administración. Octava edición. Pearson educación, México, 2005.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012).

Ley Orgánica De Previsión, Condiciones Y Medio Ambiente De Trabajo (2005).

Tamayo, M. y Tamayo M. (1997). “Diccionario de la Investigación Científica”. Editorial Blanco, México.

Libro "Metodología de la investigación cuantitativa" 3ra Edición (2012) de Santa Paella Stracuzzi y Feliberto Martins Pestana.