

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE  
MITIGACIÓN DE LAS CONDUCTAS DISRUPTIVAS DE LOS  
TRABAJADORES NÓMINA BASE DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA DE ALIMENTOS EN VALENCIA- EDO CARABOBO**



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

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE  
MITIGACIÓN DE LAS CONDUCTAS DISRUPTIVAS DE LOS  
TRABAJADORES NÓMINA BASE DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA DE ALIMENTOS EN VALENCIA- EDO CARABOBO**

**Autora:**

Alneidys Corina Hernández Hidalgo

**Tutor:** Ernesto Rodríguez

**San Diego, noviembre 2019**



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado, elaborado por el (a) ciudadano (a) Alneidys Corina Hernández Hidalgo, titular de la cédula de identidad N° xxxxx, para optar al grado académico de Magíster en Gerencia de Comunicación Organizacional, cuyo título es: **“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE MITIGACIÓN DE LAS CONDUCTAS DISTRUPTIVAS DE LOS TRABAJADORES NÓMINA BASE DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS EN VALENCIA, EDO CARABOBO.”**, adscrito a la línea de investigación: Planificación y comunicación estratégica.

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**

**C.I:**

San Diego, noviembre de 2019

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|                                       | <b>Págin</b> |
|---------------------------------------|--------------|
| RESUMEN.....                          | VI           |
| INTRODUCCION.....                     | VII          |
| <br><b>CAPÍTULO I</b>                 |              |
| <br><b>EL PROBLEMA</b>                |              |
| Planteamiento del Problema.....       | 09           |
| Objetivos de la Investigación.....    | 12           |
| Objetivo General.....                 | 12           |
| Objetivos Específicos.....            | 12           |
| Justificación del Proyecto.....       | 12           |
| <br><b>CAPITULO II</b>                |              |
| <br><b>MARCO TEÓRICO</b>              |              |
| Antecedentes de la Investigación..... | 16           |
| Antecedentes Internacionales.....     | 17           |
| Bases Teóricas.....                   | 22           |
| Bases Legales.....                    | 36           |
| <br><b>CAPITULO III</b>               |              |
| <br><b>MARCO METODOLÓGICO</b>         |              |
| Enfoque de la Investigación.....      | 50           |
| Tipo de Investigación.....            | 50           |

|  |    |
|--|----|
| Diseño de la Investigación.....                      | 51 |
| Nivel y Modalidad de la Investigación.....           | 51 |
| Población y Muestra.....                             | 52 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... | 53 |
| Validez y Confiabilidad.....                         | 54 |
| Técnicas de Análisis de Datos.....                   | 57 |

#### **CAPITULO IV**

#### **IV ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| Recursos Materiales.....  | 59 |
| Recursos Humanos.....     | 59 |
| Recursos Financieros..... | 59 |

#### **CAPITULO V**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ANALISIS DE RESULTADOS .....</b>        | <b>62</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b> | <b>82</b> |
| <b>REFERENCIAS CONSULTADAS.....</b>        | <b>85</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                         | <b>90</b> |



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

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE MITIGACIÓN DE  
LAS CONDUCTAS DISRUPTIVAS DE LOS TRABAJADORES NÓMINA BASE DE  
UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS EN VALENCIA- EDO CARABOBO**

**Autor (a):**

Alneidys C. Hernández H.

**Tutor:**

Ernesto Rodríguez

**Año: 2019**

**RESUMEN**

En el entorno empresarial la producción de alimentos de consumo masivo plantea una dinámica exigente para el cumplimiento de los objetivos, estándares de calidad y producción; así como el sistema gubernamental y las necesidades propias del mercado nacional. En este ámbito la comunicación entre trabajadores es vital para ejecutar las actividades asignadas en los diferentes turnos de trabajo. Se potencia la dificultad cuando estos objetivos van de la mano con la transmisión de información, buscando engranarse mediante la emisión y recepción de datos del proceso, entre un grupo de personas a otras en turnos rotativos, sin embargo, existen trabajadores con conductas disruptivas en cada turno, afectando el logro de la efectividad esperada. La presente investigación planteó como objetivo analizar la influencia de la comunicación organizacional como factor de mitigación de las conductas disruptivas en una empresa de alimentos, aun cuando se dispone actualmente de mecanismos de comunicación, tales como: registros de datos sobre parámetros que se controlan rutinariamente los procesos, información verbal, correo interno y redes sociales como el whatsapp. Se realizó una investigación bajo la modalidad de proyecto factible, con un enfoque cuantitativo, un tipo de investigación de campo, con apoyo de la revisión bibliográfica, con un nivel descriptivo, en cuanto al diseño se enmarco en el diseño no experimental. La población estuvo

conformada por 13 empleados, técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento se diseñó un cuestionario en una escala de Likert de cinco alternativas. La investigación se apoyó con los basamentos teóricos del estudio y se ubicó en la línea de investigación definida como planificación y comunicación estratégica. En cuanto a los resultados se puede concluir que existen fallas en la comunicación entre el emisor y receptor de la información, no se está retroalimentando en la entrega de turno, lo que afecta la conducta disruptiva en algunos trabajadores. Seguidamente se dan recomendaciones para dar soluciones a esta problemática.

Descriptores: Comunicación efectiva, conductas disruptivas, emisión y recepción de datos.

## INTRODUCCIÒN

La comunicación interna es un elemento clave para el trabajo de una organización, es el proceso que admite alcanzar los objetivos y metas establecidas. La cohesión, el sentimiento de equipo, la comprensión clara de la visión de la organización y de los objetivos, resultan ser elementos claves en la gestión y están directamente relacionados con el éxito.

En ese mismo sentido si el traspaso de información se ejecuta de manera acertada será mayor el bienestar de las personas y se lograrán los objetivos y metas de la organización. Una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones, las cuales son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite.

En el nuevo tipo de sociedad la comunicación aparece como elemento determinante y vital de su funcionamiento. Estamos ante sociedades de la comunicación, porque solamente mediante el tratamiento y traslado de información es posible insertarse en la vida social con eficacia. Como se ha señalado recientemente, el creciente manejo de signos y símbolos es el elemento clave de la modernidad y no es una exageración decir que la comunicación es cada vez más el corazón de la existencia humana, por lo que gastamos progresivamente más tiempo y energía en tratar la información y menos en fabricar cosas. Puede anticiparse «que este cambio se va a acelerar, dejando atrás a los que no son capaces de comunicarse efectivamente» (DeFleur, 1993a, p. 28).

Con referencia a lo anterior, la comunicación en una organización es de vital importancia, ya que a través de ella se emiten y reciben los mensajes con información clave para los trabajadores, lo que permite lograr llegarle a las metas establecidas, también puede ser una herramienta para lograr corregir algunas

conductas que son dañinas para la empresa y el logro de los objetivos planteados y generar los resultados que se deseen alcanzar. Así mismo la comunicación interna que se produce en el interior de la empresa, entre los miembros que forman parte de ella, aunque no se le da la importancia que merece en muchos casos, resulta vital para fomentar la participación y el compromiso de estas personas. El flujo de esta comunicación interna en la empresa se considera descendente cuando parte desde los niveles de jerarquía más altos hasta los más bajos. En cambio, la comunicación ascendente se va extendiendo en las organizaciones, surgiendo desde los empleados, como método eficaz para que sus superiores conozcan sus quejas, ideas o sugerencias.

En este sentido, la presente investigación se efectuó en una empresa, ubicada en el municipio Valencia, del estado Carabobo. Dentro de la problemática presentada está las fallas en la comunicación interna entre los trabajadores en el cambio de guardia en los turnos rotativos, la información se entrega incompleta en los cambios de turno y no muestra las conductas disruptivas de los trabajadores al terminar el turno, por lo que afecta el buen desempeño en las actividades asignadas, así como también el cumplimiento de los objetivos.

Una investigación dentro del enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación de campo con apoyo de la revisión bibliográfica, bajo la modalidad de proyecto factible, de acuerdo al nivel se ubicó en el nivel descriptivo y en cuanto al diseño se enmarco en el diseño no experimental; dentro de este marco, la presente investigación se estructuró en los siguientes capítulos:

Capítulo I, El Problema. Se desarrolla el planteamiento, formulación del problema, objetivos de la investigación y justificación.

Capítulo II, Marco Teórico, contiene los antecedentes internacionales y nacionales, las bases teóricas que sustentan las teorías de la investigación, la operacionalización de las variables y las definiciones de términos.

Capítulo III, Marco Metodológico, se señalan basamentos metodológicos relacionados con el Tipo, Nivel y Diseño de la investigación, desarrollo de las fases metodológicas, población, muestras, técnica, instrumento, validez, confiabilidad del instrumento y técnica de análisis de los datos.

Capítulo IV, Marco Administrativo donde se desglosa los gastos generados por la investigación.

Capítulo V, Análisis de los Resultados, se detallan los resultados y el análisis general de cada uno de los datos. Las conclusiones, recomendaciones, referencias examinadas y anexos.

Al final, se indican las referencias consultadas y anexos que se utilizaron como soporte para la preparación de este trabajo.

## **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del problema**

Desde el inicio de los tiempos, la especie humana ha tenido la necesidad de vivir en sociedad, priorizando dos elementos fundamentales: la sobrevivencia y el relacionamiento con otros, tal como lo afirma Zorín (2007) “Comunicación es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.” (p. 101) de acuerdo a esto se potencia la importancia en el individuo y fomenta su permanencia durante la vida. Con referencia a lo anterior, Riviere (1985) define la comunicación como:

Proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal (p. 89)

Es por ello que en el mundo actual las comunicaciones representan un elemento de gran impulso para las relaciones interpersonales en todos los ambientes, y soportan el complejo escenario de vinculación humana, donde cada individuo desde su perspectiva desarrolla la forma de interpretación del contexto previo que tenga del mismo, en relación a lo antes señalado Cueto (2011) menciona que “La comunicación no solamente es un intercambio de opiniones entre personas, es además un intercambio cuyo propósito es generar una acción, lleva implícito el intercambio de ideas, sentimientos, actitudes y emociones.” (p.154)

Desde el plano corporativo, Andrade (2005) menciona que “la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre ésta y su medio” (p.16) así mismo es De Castro (2017) incorpora otros elementos en su definición para sostener que “la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas” (p.15) resulta de interés la relación que plantean ambos autores, incorporando elementos internos y externos que deben considerarse en el proceso de comunicación organizacional.

En este sentido la conducta también pasa a formar un aspecto determinante en el proceso comunicacional, partiendo del hecho que es el individuo quien vive ambos fenómenos, de forma positiva o no, Lara (2011) afirma que la conducta “es aquella en la cual el individuo actúa de manera común, sin ser inducido por nadie y que además cumple con un estado de equilibrio del individuo en relación a sus fines y actividades” (p.265)

Por otra parte, es viable mencionar que la conducta del individuo permite identificar aspectos que bien dan sentido al proceso de conciencia del cual está dotada la persona, dado que Petrovski (1982) considera que “La conducta del hombre se caracteriza por su capacidad de abstraerse de una situación concreta dada y anticipar las consecuencias que pueden surgir en relación con esta situación” (p.43)

Ahora bien, estos elementos de interrelación se generan en el marco de los vínculos humanos y se traducen en la forma en que las personas realizan sus actividades e interpretan la realidad de acuerdo a su propia cultura, siendo factor de identificación a través de la comunicación y la propia conducta del individuo, así como menciona Naranjo (2008) “La conducta y comunicación son habilidades sociales que pueden desarrollarse para mejorar la calidad de las relaciones humanas, cuando la persona modifica su comportamiento también puede modificar sus actitudes y sentimientos” (p.56) en otras palabras, la conducta de una persona está precedida de factores externos como las circunstancias que lo motivan al hecho, así como de la actitud que tenga hacia las personas, bienes o situaciones donde puede controlar su actitud por efecto de la reflexión y en otros casos exteriorizar una conducta desproporcionada debido a reacciones temporales.

En un plano organizacional, se puede afirmar que la conducta del trabajador se ve reflejada en su forma de pensar y sentir, sus acciones y actuaciones traducen claramente su vinculación

con la empresa, tal como lo menciona Cova (2015) “...sentirse productivo y satisfecho laboralmente, está íntimamente relacionado con la actitud del trabajador frente a su puesto de trabajo, de allí la diferencia de percibir el empleo como una ardua labor o como uno de los placeres de la vida.” (p.87)

Es por ello que, si vamos a una visual conductual, debemos incorporar aquellas que no son positivas y que se denominan conductas disruptivas, tal como lo define McGuire (2010) “agresiones físicas, verbales o daños a la propiedad, conducta de oposición o desafiante frente a la autoridad, conductas impulsivas...” (p.331) y representan un problema para quien las padece y quienes le rodean, entre estas se encuentran las palabras y acciones inapropiadas.

Así mismo Castro (2007) define las conductas disruptivas como “una violación del derecho de los demás o de las normas y reglas sociales apropiadas” (p.397) lo que implica un desajuste en las relaciones entre compañeros y demás miembros de la sociedad, perturbando el clima deseado e impidiendo el logro de los objetivos.

En Venezuela esta situación se encuentra presente en una empresa productora de alimentos en Valencia estado Carabobo donde se ha estado presentando el caso de conductas disruptivas en la nómina base produciendo fallas a equipos, hurto de la materia prima y producto terminado, así como la paralización de las operaciones, quiebre de las relaciones interpersonales generando un clima de trabajo conflictivo lo que ha generado un impacto en el cumplimiento de objetivos individuales y comunes de los trabajadores, imposibilidad de crecimiento económico de la empresa y el incumplimiento a los clientes y consumidores de los productos elaborados por la empresa.

Esta situación ha afectado las líneas de diálogo entre la empresa y los trabajadores, impidiendo así generar acuerdos que permitan solventar la situación y continuar con el proceso de generación de bienestar a los involucrados.

Este planteamiento permite, por una parte, concebir la acción comunicativa propiamente dicha como una actividad donde la meta esté dirigida al establecimiento de acuerdos, satisfacción de objetivos concretos y mutuo entendimiento, y en una segunda escala de trascendencia, el impacto sobre el conocimiento, habilidades obtenidas, sistemas de valores sociales y emociones vinculantes entre los involucrados.

Ahora bien, de acuerdo a lo planteado; surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué conductas disruptivas presentan los trabajadores dentro de esta organización? ¿Puede realmente incidir la comunicación organizacional en las conductas disruptivas de los trabajadores de la organización? ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación organizacional y el desarrollo de conductas disruptivas en los trabajadores de la organización?

Para dar respuesta a estas interrogantes se plantean los objetivos de la investigación que se encuentran a continuación:

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar la influencia de la comunicación organizacional como factor de mitigación de las conductas disruptivas de los trabajadores de una empresa productora de alimentos en Valencia-estado Carabobo.

### **Objetivos específicos**

- Describir el proceso de comunicación organizacional establecido en la empresa productora de alimentos en Valencia- estado Carabobo.
- Identificar las conductas disruptivas de los trabajadores de una empresa productora de alimentos en Valencia- estado Carabobo.
- Determinar la influencia de la comunicación organizacional como factor de mitigación de las conductas disruptivas de los trabajadores de una empresa productora de alimentos en Valencia- estado Carabobo.

### **Justificación**

El talento humano, resulta ser un elemento diferenciador en la búsqueda del éxito dentro del mundo de la globalización. Con el pasar del tiempo el talento humano tomado la fuerza necesaria

para posicionarse y construir en torno a las competencias y habilidades, fortalecidas desde el "ser" y capitalizadas para la innovación constante.

Los individuos en esencia son seres integrales, únicos, portadores de gran número de conocimientos, habilidades y actitudes acumuladas, que se potencian con la exposición a nuevas situaciones y que, con las influencias de los procesos psicológicos asociados a la motivación, inteligencia, percepción, emociones y lenguaje, en interacción con las variables del entorno, determinan la conducta organizacional.

Esta misma conducta es la que puede impulsar a la organización al tan anhelado podio del éxito, logrando de manera consistente objetivos definidos para el fortalecimiento de la estructura económica de la empresa, generando el clima deseado en el marco de la armonía y el bienestar colectivo; sin embargo no en todos los casos se presenta este panorama ideal, existen organizaciones que presentan situaciones distantes a esta realidad, albergando en su estructura personas con características que poco aporte a la productividad, siendo eslabones rotos en la cadena de valor, en la que se presume han encontrado un detonante para ser improductivos, replicadores de conductas inapropiadas, poco conciliadores e impedimento para lograr efectividad de los procesos productivos, trayendo consigo el incumplimiento de normas y procedimientos, en la oportunidad de entrega del producto, mantenimiento de los estándares de calidad, decrecimiento en el volumen de ganancias, afectación a clientes y consumidores, entre otros.

La presencia de esta realidad trae consigo la necesidad de analizar el impacto de la comunicación organizacional en las conductas disruptivas que mantiene los trabajadores, verificando si estas variables están relacionadas directamente, requiriendo una intervención inmediata, producto de los efectos que hasta ahora se han generado tanto en los trabajadores en general como a la organización, teniendo como base los procesos inocuos que se relacionan directamente con el producto y los consumidores del mismo.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación procura reflexión y discusión dentro del ámbito de las Ciencias Sociales, por generar confrontación de teorías acerca de la comunicación

organizacional y los procesos conductuales en los trabajadores, que conlleva a fortalecer el conocimiento existente y crear un antecedente.

El aporte personal del estudio también se traduce en la acción investigativa del autor que después de un análisis crítico, puede generar conclusiones y recomendaciones para ser tomadas en cuenta por los gerentes y miembros que interactúan dentro de las organizaciones, en torno al mejoramiento de los procesos, tomando en cuenta la comunicación organizacional y su interrelación con los procesos conductuales de los trabajadores que forman parte de la empresa.

A su vez, la presente investigación resultará de gran valor para la empresa productora de alimentos en Valencia, estado Carabobo, ya que brindará orientación a sus líderes abriendo la posibilidad de considerar opciones en el abordaje de los procesos comunicacionales en la organización, que ayuden a recuperar la armonía y la efectividad de la producción.

En el aspecto social, impactará la buena producción de un producto o servicio que se brinda a la población en general, especialmente cuando se trata de una organización que manipula productos de consumo masivo, permitiendo así la inocuidad de los alimentos que ingieren y generar la confianza en la población y organización de la producción.

Para finalizar tiene importancia en el sentido institucional, especialmente para la Universidad José Antonio Páez, en el área de estudios de postgrado y cualquier otra institución educativa de nivel superior, como fuente de información que se pueda brindar, ya que puede servir como consulta para otros investigadores.

### **Delimitación del problema**

La siguiente investigación tiene como propósito analizar el impacto de la comunicación organizacional como factor de mitigación de las conductas disruptivas de los trabajadores de una empresa productora de alimentos en Valencia, estado Carabobo, para ello se utilizará una encuesta descriptiva que permita al investigador determinar la presencia de ambas variables bajo un

enfoque cuantitativo, describiendo la relación de las mismas para proponer recomendaciones enmarcadas en la línea organizacional.

### **Limitaciones**

Resultará limitante la confidencialidad en que pueda mantenerse la información que se desea levantar en el marco de la investigación, por tratarse de un tema que expone a los evaluados que pone en riesgo a los supervisores por posibles amedrentamientos, asedio o sugerencias que pueden estar sufriendo para influir en sus respuestas.

### **Factibilidad**

El presente estudio está enmarcado en la factibilidad operativa contando con los insumos y personal necesario para llevar a cabo dicha investigación, así mismo resulta factible desde el aspecto técnico ya que se cuenta con los conocimientos y habilidades requeridos para el desarrollo e implantación del proyecto. Finalmente, la investigación se plantea factible desde el ámbito económico, dado que la misma no refleja costo- beneficio que impacte el presupuesto de la organización sujeta a estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Para llevar adelante esta investigación es importante fundamentar la misma, así como lo define por Tamayo (2012) “el marco teórico o referencial, es el producto de la revisión documental- bibliográfica, y consistente en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” es por ello que en el siguiente capítulo concentrará elementos de interés que generarán el soporte necesario en cuanto a líneas de abordaje y posturas asociadas al tema.

Ahora bien, la comunicación organizacional en la actualidad es uno de los factores con mayor incidencia en el funcionamiento de una empresa, en ella están contenidos mensajes que potencian las relaciones de los trabajadores con la organización., incentivando a mantener y mejorar su rendimiento y nivel de servicio, que conjugados se traducen en el logro de objetivos individuales y colectivos.

En aras de brindar fundamento a la presente investigación, en el marco del análisis que genera el impacto de la comunicación organizacional como factor de mitigación de las conductas disruptivas de los trabajadores de una organización, el desarrollo del capítulo a continuación se consideran investigaciones vinculantes al presente estudio, así mismo las bases teóricas que soportan la investigación; también serán estudiadas las bases legales que con basamento en las leyes vigentes rigen el tema en Venezuela, con ello se busca brindar claridad al mismo, considerando la postura de diferentes autores, orientación de las investigaciones, métodos de análisis y los resultados obtenidos en cada una.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para llevar adelante el presente estudio es fundamental examinar las aproximaciones que han realizado otros investigadores, con la finalidad de desarrollar y profundizar las perspectivas del tema e implicaciones a la que está sujeta esta investigación. Han sido diferentes los estudios que se han desarrollado a nivel internacional y nacional considerando la comunicación organizacional como foco de investigación.

En este escenario, se cuenta con el punto de vista de Cobo (2014) quien desarrolló su investigación titulada **Agresión laboral y conflicto familia-trabajo**: efecto en el bienestar emocional desde la perspectiva de género, para optar al título de Doctor, siendo la casa de estudios la Universidad Autónoma de Madrid, el objetivo general de la tesis fue analizar de forma diaria y experimental el efecto de los riesgos laborales psicosociales (incivismo laboral, abuso verbal y conflicto familia-trabajo) en el bienestar emocional de las trabajadoras y los trabajadores (afecto positivo, afecto negativo y balance afectivo), y conocer la influencia de los estereotipos de género en las valoraciones del incivismo laboral.

La modalidad de la investigación resultó ser empírica cuantitativa, donde participaron 105 trabajadoras y trabajadores (63 mujeres y 42 varones) del Sector Servicios de la Comunidad de Madrid. Se recogieron 106 protocolos (120 entregados) con consentimiento informado. De ellos, hubo que eliminar un participante que no había cumplimentado de forma correcta el protocolo. La muestra total es de 105 trabajadores del Sector Servicios (comercio, hostelería, tecnologías de la información, servicios a empresas y juego) de la Comunidad de Madrid, con evaluaciones diarias durante cinco días laborales consecutivos, con un total de 525 días evaluados.

Todas las variables del estudio se evaluaron de forma general y diaria, utilizándose los mismos instrumentos de evaluación para ambas medidas. Sin embargo, las y los participantes recibieron instrucciones diferentes para cada evaluación. Las instrucciones hacían referencia al momento concreto en el que se registraba la respuesta. Además de las variables del estudio, en el cuestionario general las y los participantes respondieron a variables sociodemográficas y características laborales. El género, el estrés de rol (Garrosa, Rainho, Moreno-Jiménez y Monteiro, 2010), el nivel general de la variable a estudiar y el afecto de la mañana fueron tomadas como variables control.

Todos los instrumentos de evaluación mostraron adecuados índices de fiabilidad (Abad, Riesgos Laborales Olea, Ponsoda y García, 2011) tanto para la medida general como para la medida de diario.

Los resultados del estudio muestran la importancia que tiene el entorno laboral y las consecuencias negativas que se pueden derivar de una organización tóxica para el bienestar del trabajador, de manera diaria. Según estos resultados, y de acuerdo con otros autores (Andersson y Pearson, 1999), las personas que en su lugar de trabajo experimentan conductas incívicas parecen tener mayores niveles diarios de agotamiento al salir del trabajo. Así mismo, un trabajador que está bajo situaciones de abuso verbal se sentirá con menos energía y más

agotamiento físico y mental cuando sale del trabajo. Este tipo de situaciones laborales pueden ser perjudiciales no solamente para la salud del trabajador, sino para la propia organización (Dimotakis y cols., 2011). De este modo, las condiciones laborales caracterizadas por comportamientos agresivos pueden convertirse en un factor de riesgo para la persona y la organización, actuando además como una fuente potencial de discriminación hacia las mujeres (Cortina y cols., 2013)

Acorde a esto, se cuenta con un importante aporte en la correlación de dos variables sinónimo de las tratadas en esta investigación, por una parte, el desarrollo de conductas desviadas de la norma que rige al individuo dentro de su contexto, sociedad y cultura, y por la otra, la baja satisfacción con el ambiente que rodea a dicho individuo, de acuerdo a esto se cuenta con un antecedente bastante propicio para analizar la relación del nivel de satisfacción laboral en este caso con el desarrollo o detonante de las conductas disruptivas.

Así mismo se plantea la investigación de Sáenz de la Torre (2016) titulada **Factores de riesgo psicosocial, satisfacción laboral y salud**: estudio en una muestra de trabajadores del sector de la construcción, para optar al título de Doctor de la Universidad de Huelva de España. El objetivo general de esta investigación es el analizar la relación entre condiciones laborales de naturaleza psicosocial, satisfacción laboral y salud en una muestra de trabajadores del sector de la construcción.

Se utilizó la metodología cuantitativa con una muestra final de individuos que han contestado correctamente a los diferentes instrumentos de recogida de datos ha estado constituida por 302 sujetos, pertenecientes a las provincias de Huelva (180) y Sevilla (123), sobre un número total de 392 trabajadores consultados, 90 de ellos se excluyeron por cumplimentar inadecuadamente alguna de las variables estudiadas.

Del total de sujetos consultados, un 83,50% son hombres, siendo el sector de la construcción una actividad hasta hoy muy limitada para la mujer, salvo en puestos administrativos y técnicos.

Los instrumentos utilizados para analizar las variables citadas fueron el Cuestionario CoPsoQ-ISTAS21 para la evaluación de riesgos psicosociales, la Escala General de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall y el Cuestionario de Salud SF-36. En el primer bloque de contenidos del trabajo, se han expuesto las consecuencias psicossomáticas que tiene para la salud

de los trabajadores un desequilibrio de los factores psicosociales, se ha profundizado en la conceptualización de las tres variables estudiadas y se ha realizado una caracterización del sector en el que se ha desarrollado la investigación, la construcción, ámbito por otra parte, muy poco estudiado desde nuestra disciplina.

La fiabilidad y validez del instrumento está basada en la utilización de un método epidemiológico como estrategia de análisis, definiendo unidades de análisis con sentido preventivo y comparando las medidas obtenidas con sus equivalentes poblacionales para hacer posible el paso de la medida a la valoración.

Se definió la hipótesis principal del estudio; "una exposición continuada por parte del trabajador a condiciones psicosociales adversas puede generar situaciones de insatisfacción laboral manifestadas a través de conductas desmotivacionales (absentismo, falta de rendimiento, retrasos, etc.), así como un deterioro progresivo de la salud que pudiera acabar generando problemas crónicos en ésta (trastornos músculo-esqueléticos, cardiovasculares, etc.)" La muestra se elaboró con trabajadores que participaron en los cursos sobre prevención de riesgos laborales en el sector y a través del acceso a empresas constructoras, por medio de sus mandos intermedios y técnicos en PRL o bien contactando con los trabajadores directamente.

Los resultados obtenidos en cada una de las variables estudiadas, se evaluaron individualmente, para posteriormente presentarlos mediante una matriz de correlaciones entre factores psicosociales, satisfacción laboral y salud.

El 84,50% de los participantes, pertenecientes a 19 categorías profesionales, fueron hombres, con una representación de mujeres por encima de la media del sector, siendo el peón el puesto más numeroso. El 71,3% de los trabajadores eran menores de 45 años con una formación académica muy diversa. La relación contractual con la empresa presenta un bajo nivel de contratos indefinidos (26%), con una experiencia profesional en el sector alta, por encima de los diez años de antigüedad en el 50% de los trabajadores.

En relación a la hipótesis principal formulada, se encontraron claras evidencias de su constatación. La presencia de riesgos psicosociales en el trabajo se asoció de forma significativa y negativa con la Satisfacción Laboral, encontrándose correlaciones con la Satisfacción General ( $r=-0,148$ ), Satisfacción Extrínseca ( $r=-0,190$ ) y Satisfacción Intrínseca ( $r=-0,156$ ). Igualmente,

los resultados de las dimensiones psicosociales estudiadas se asociaron significativa y negativamente con la percepción de salud del trabajador, ( $r=-0,188$ ). Respecto a los resultados por variables, las condiciones laborales bajo las que se efectúa la actividad constructora son generadoras de riesgos de naturaleza psicosocial, obteniéndose resultados significativos en las dimensiones doble presencia, inseguridad sobre el futuro, conflicto de rol, control de tiempos a disposición y exigencias psicológicas cuantitativas.

El grado de satisfacción laboral de los trabajadores es inferior a los expresados por la población en general. La relación con los compañeros de trabajo, el horario de trabajo y el reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho son los factores que obtienen una mayor puntuación, sin que los resultados permitan concluir que existe un alto grado de satisfacción. El salario y la estabilidad en el empleo son los factores que generaron mayor insatisfacción en los trabajadores.

Finalmente, y respecto a la percepción de salud, los trabajadores manifestaron poder realizar actividades físicas con normalidad. Las exigencias físicas de la construcción no limitan la posibilidad de atender al resto de actividades fuera del trabajo. No hay una sintomatología respecto a la presencia de dolor en términos porcentuales que se convierta en una limitación para el trabajador, bien por su inexistencia o bien por su baja incidencia.

En otro orden de ideas, se cuenta con el artículo de Vítolo (2014) realizada en Noble Compañía de Seguros de Buenos Aires Argentina, titulado Conductas Disruptivas: Cómo afectan la seguridad de los pacientes. El cual tuvo como propósito definir e identificar las conductas disruptivas que presentan los médicos y otros profesionales de la salud que amenaza la cultura organizacional y la seguridad del paciente. Este documento no reflejó la metodología utilizada. Concluyó que este tipo de actitudes influye sobre la satisfacción del trabajo diario, es principal causa de renuncias en centros de salud, es una amenaza seria para la seguridad de los pacientes, puede llevar al destinatario a cometer errores en el desempeño y sufrir graves consecuencias de corto y largo plazo.

Éste, se basó en un estudio de un grupo de investigadores de la Escuela de Salud Pública de Harvard, liderados por Lucian Leape, quien propuso en 2012 una clasificación de estas conductas en seis tipos: Conducta disruptiva manifiesta, Tratamiento humillante y degradante a enfermeras,

residentes y estudiantes, Conducta pasiva-agresiva, Falta de respeto pasiva, Tratamiento displicente a los pacientes, Falta de respeto sistémica, entre otros.

De este modo, recomienda el abordaje urgente por medio de un programa de manejo de conductas disruptivas con acciones sugeridas por la Joint Commission en 2008 la cual publicó una alerta acerca de este tipo de conductas. La misma urgía a las organizaciones de salud a tomar acciones contra este tipo de actitudes, recomendando 11 pasos que las instituciones deberían implementar para abordar activamente este problema, entre estos se encuentra el definir explícitamente un código de conductas esperadas dentro de la organización. Asimismo, contar con un programa de manejo de conductas disruptivas con características como: imparcialidad, consistencia, respuesta graduada, proceso reparador y mecanismos de vigilancia.

Al respecto, esta investigación es un aporte importante para el presente estudio en virtud de que hace referencia a la variable conductas disruptivas, ya que bajo esta categoría es estudiada la actitud dentro de las empresas, destacando que, si éstas mejoran o se abordan adecuadamente, aumenta el buen desempeño de los trabajadores.

Asimismo, se cuenta con la investigación de Godino y otros (2014) en representación del Ministerio de Salud Pública de Uruguay en conjunto con la Sociedad Uruguaya de Psicología Médica, se plantearon el objetivo de realizar la primera Encuesta Nacional de Comportamientos Disruptivos en el Equipo de Salud de Uruguay, establecer la prevalencia, sus desencadenantes y consecuencias. La misma fue llevada a cabo en un lapso de 4 meses. La encuesta fue anónima y voluntaria, en la cual participaron 38 instituciones de salud, 15 del sector público y 23 del sector privado, que en conjunto nuclean el 80% de los usuarios del sistema sanitario. Respondieron la encuesta 4.782 integrantes del sector salud, con procedencia de Montevideo el 60,5% y del interior de Uruguay el 39,5%.

Igualmente, como datos demográficos tuvieron una muestra con edades de (25-30 años) el 32%; de (36-50 años) el 53%; mayor de 50 años el 11% y no respondieron este rubro el 4%, es decir, 183 trabajadores. Además, el 38% es del género masculino, el 55% género femenino y el 7% no indicó su sexo, es decir 324 trabajadores. La profesión de los encuestados está discriminada de la siguiente manera: 1.040 (22%) son Médicos, 662 (14%) Licenciados en Enfermería, 1.713 (36%) Auxiliares de Enfermería, 271 (6%) Técnicos, 279 (6%) Auxiliar de Servicio, Otros 7% y No respondió el 7% restante, o sea, 410 trabajadores.

Ahora bien, entre los resultados obtenidos resultó que el 80% trabaja más de 30 horas semanales, el 88,5% presenció los comportamientos disruptivos (CD) y el 60% fue receptor o víctima de estos. Entre los CD más predominantes fueron los comentarios despectivos sobre colegas con un 75%, los gritos y arrebatos de ira con un 45%. Presentando una frecuencia de por lo menos una vez por semana con el 20%, asimismo el 71% opina que los desencadenantes están en el ambiente laboral, predominando la carga de trabajo con 47,5% y la remuneración con 33%. Por otra parte, el 63% opina que los desencadenantes son problemas personales. Otro dato, es que el 53% identifica estas conductas en sus pares; el 20% lo pone en riesgo de cometer errores; el 42% pensó cambiar de trabajo y el 6% llevó a cabo el cambio.

Finalmente, la primera encuesta nacional sobre CD a nivel mundial y único impulsado desde la rectoría sanitaria concluyó que el problema es de alta incidencia, disminuyendo la seguridad y deteriorando la transferencia de información y capacidad de trabajar en equipo, existiendo una baja percepción del riesgo. Un dato relevante fue que la remuneración económica no es el principal desencadenante identificado y los CD surgen mayormente entre pares, impactando sobre la retención de los recursos humanos, así como en la seguridad laboral.

De acuerdo a estos estudios realizados por Godino y su equipo, se cuenta con un importante antecedente de la variable conductas disruptivas a nivel organizacional, si bien esta fue realizada en el ámbito de salud, las relaciones entre trabajadores y el rendimiento en el trabajo es una constante en todas las organizaciones, incluyendo las empresas del sector público o privado.

### **Bases Teóricas**

De acuerdo a los objetivos de la presente investigación los cuales se orientan a Identificar, describir y determinar el impacto de la comunicación organizacional como factor de mitigación de las conductas disruptivas de los trabajadores de una empresa productora de alimentos en Valencia- estado Carabobo, se procede a sustentarlo con bases teóricas y legales, dando luego una interpretación de éstas para reforzar las variables de estudio a explorar. Con el fin, de ampliar los conceptos y datos al respecto para determinar y enfocar las contribuciones que se puedan aportar a las interrogantes planteadas.

### **Proceso de la Comunicación**

De acuerdo a Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), la comunicación es una de las competencias gerenciales clave que debe tener toda organización, acotando “la comunicación es para una organización lo que el torrente sanguíneo es para una persona” (p. 530), queriendo decir con esto, que así como en las personas las arterias pueden endurecerse, afectando al organismo, por lo que se hace necesario una operación para salvar su vida; igualmente la organización puede desarrollar obstrucciones en sus canales de comunicación, lo cual afecta su efectividad; y para poder sobrevivir tienen que remozar su sistema de comunicaciones.

Para los autores citados, la comunicación puede ser formal e informal, verbal o no verbal y puede adoptar muchas formas más, entre ellas las interacciones cara a cara, las llamadas telefónicas, los faxes, el correo electrónico, las notas adheridas a los tableros, las cartas, los memorandos, los informes, los videos y las presentaciones orales, entre otras.

Para Penrose, Rasberry y Myers, citados por Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) “la comunicación es la transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado” (p.531). Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos. Requiriendo la comunicación que haya un emisor (que inicia el proceso), y un receptor (que completa la conexión de la comunicación); cuando el receptor proporciona retroalimentación de que el mensaje ha sido recibido como se pretendía, el ciclo de la comunicación se completa.

En las organizaciones, los administradores utilizan el proceso de comunicación para cumplir sus diferentes funciones, entre ellas: planificación, organización, dirección y control. Como se debe tener acceso a información relevante para poder tomar decisiones correctas, los administradores efectivos deben crear redes de contacto que les ayude a recabar, interpretar y difundir la información, estos contactos deben ser centros neurálgicos en las organizaciones. En contraste con lo anterior, los administradores no efectivos dejan a los trabajadores en oscuras en cuanto a información, la mala comunicación da lugar a que los rumores reemplacen a los hechos, fomenten la animosidad entre departamentos y equipos, e inhibe un cambio organizacional con éxito.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), refieren que el proceso de la comunicación tiene seis elementos básicos: el emisor (codificador), el receptor (decodificador), el mensaje, los canales, la

retroalimentación y la percepción. Constituyendo el emisor la fuente de información y el iniciador del proceso de comunicación. Trata de elegir el tipo de mensaje y el canal que considera más efectivo. La codificación se refiere al proceso de traducir los pensamientos o los sentimientos a un medio (escrito, visual, oral) que transmita el significado que se pretende.

En cuanto al receptor, los autores citados puntualizan “el receptor es la persona que recibe y decodifica (o interpreta) el mensaje del emisor. Decodificar significa traducir el mensaje a una forma que tenga sentido para el receptor” (p.532). En cuanto al mensaje, se refiere a los símbolos verbales y no verbales (orales y escritos) que representan la información que el emisor quiere transmitir al receptor. Los gerentes y los empleados por lo general utilizan tres tipos de mensajes: los no verbales, los verbales y los escritos.

El uso de mensajes no verbales es importante ya que constituyen las expresiones faciales, el contacto de la vista, los movimientos corporales, los gestos y el contacto físico; que en su conjunto se suelen llamar lenguaje corporal, estos mensajes transmiten un significado. Se puede señalar que, en las comunicaciones personales, un alto porcentaje del contenido del mensaje es transmitido por medio de expresiones faciales y otros métodos de comunicación no verbal.

En cuanto a los mensajes verbales, se puede señalar que esta es la forma más común en que se comunican los empleados. La comunicación oral puede ocurrir cara a cara, por teléfono y por otros medios electrónicos; sin embargo, otras personas prefieren las comunicaciones escritas porque les permite elegir y ponderar sus palabras con más cuidado antes de enviar el mensaje. Esta teoría es de interés para la presente investigación, porque para que se realice el desarrollo del marketing interno dentro de cada organización, hay que establecer políticas de comunicación que se generan a través de los distintos procesos, lo que permitirá a los trabajadores o colaboradores herramientas que conduzcan a elevar la productividad en la empresa.

## **Gestión de la comunicación**

La comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, da oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentado así el sentido de pertenencia. En tal sentido Vargas (2003) afirma que:

La comunicación en las organizaciones, es la condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar verdaderamente el concepto de público, de audiencia, que no sólo reciba información, sino que genere igualmente visiones y actividades, que favorezcan para que la organización cumpla con sus objetivos. (p.42)

En atención a la cita, la estrategia comunicacional es la principal herramienta que tienen los directivos para informar sobre los planes propuestos, en consecuencia, debe ser bien analizada y discutida con todos los integrantes de la organización, ya que en la comunicación es donde se puede informar y explicar del porqué de los cambios que estos conllevan para los afectados, porque una mala comunicación perjudica el trabajo; se demoran, se duplican o se pierde la calidad de las tareas, baja la productividad, nace la desmotivación y la incertidumbre.

Asimismo, la gestión de la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. De acuerdo a Vargas (2003) a través de la Gestión en la Comunicación interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

1. Promover la comunicación entre los miembros.
2. Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
3. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
4. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Sin embargo, no hay que olvidar que la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional; Chiavenato (2000), lo refiere como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de

determinada organización. Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos y signos presentes en una organización que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación.

Igualmente, cuando se habla de público interno, se lo remite solamente al personal de una organización dada, pero también es importante considerar en la estrategia, a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianeidad de la institución y se pueden identificar con ella.

En este aspecto, cabe destacar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna, ya que todo lo que se comunica hacia fuera de la organización, a través de los medios o canales de información, también repercute en el público interno, por ende, la importancia de manejar la misma información apoyada en la comunicación para evitar que se produzcan focos de conflictos.

Es importante resaltar que esta teoría, ayuda a conocer los procedimientos y acciones en los cuales se conciben los recursos de comunicación y poder contrastar el deber ser con la realidad existente en la organización de estudio.

## **La Conducta**

Según el Diccionario de La Lengua Española (2012) la conducta “...es una forma de conducirse o comportarse” y Comportamiento como una “...conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada”. [Documento en línea]. Partiendo que ambas palabras tienen el mismo significado, en la presente investigación ambos términos son tomados como sinónimos, sin embargo, para efectos de la variable en estudio, se dejó como comúnmente se encuentra descrita en otros estudios, conductas disruptivas. Ya que, dentro de la jerga técnica en la región, cuando se habla de conductas, se refiere a la forma de actuar de una persona, esta regularmente es tomada como buena o mala.

## **Conductas Disruptivas**

Según el diccionario de la Real Academia Española (2012) disruptivo es definido como un adjetivo que en Física es lo que produce una ruptura brusca. Esta palabra proviene de la lengua inglesa como “disruptive”. Cuando se habla de conducta disruptiva se dice que son problemas que interrumpen o impiden el desarrollo normal de un proceso.

De acuerdo a Vítolo (*op. cit.*) en su artículo de Conductas disruptivas en el ámbito de las organizaciones de salud, expresa que “son un conglomerado de conductas inapropiadas por parte de los médicos y otros profesionales de la salud que obstaculizan la marcha normal de la atención” (p. 1).

Al comparar la evidencia, se constata que dentro de las conductas de los trabajadores hay comportamientos específicos que manifiestan esta disrupción; entre ellas puede ser la falta de cooperación en el trabajo en común, adherencia a las normas establecidas por la organización, actitud agresividad, entre otras.

Bajo la mirada de Fuentes (2014) manifiesta que el término conductas disruptivas en el ámbito escolar se refiere al “modo de actuación inapropiado que dificulta el proceso de enseñanza-aprendizaje por parte del profesor y perjudica el buen funcionamiento del grupo así como la atención en el aula” (p. 2). Por tanto, bien sea una organización educativa, de salud o empresarial, está claro que las conductas disruptivas es un problema que las organizaciones deben atender a la brevedad, mantenerse vigilantes en monitorear el nivel presente en los trabajadores, para posteriormente implementar el programa más adecuado para afrontarlas con éxito.

Por otra parte, Vítolo (*op. cit.*) manifiesta que “la creación de una cultura del respeto en el ámbito de la salud es sólo una parte del desafío mayor de crear una cultura de seguridad” (p. 16).

Esto permitirá establecer y mantener un ambiente de trabajo saludable y seguro tanto para los clientes, pacientes como para los demás compañeros de trabajo. Del mismo modo, en 2008 una alerta de evento centinela fue emitida por la Comisión Conjunta (Joint Commission) para advertir a las organizaciones de los riesgos de seguridad planteados por las conductas disruptivas y para

aumentar la conciencia de este riesgo tanto para los trabajadores individuales y organizaciones de salud.

Entre los tipos de conductas disruptivas en una organización el College of Physicians of Ontario las clasifica en Palabras y Acciones/Inacciones Inapropiadas. (Ver Cuadro 1).

### **Cuadro 1**

#### **Conductas Disruptivas que Pueden Presentarse en las Organizaciones Palabras Inapropiadas**

- Lenguaje ofensivo, irrespetuoso, insultante, peyorativo o abusivo.
- Culpar a otros por evoluciones desfavorables.
- Comentarios degradantes o intimidación.
- Discusiones inapropiadas con pacientes, miembros de la familia, personal o colegas.
- Falta de cortesía. Groserías.
- Violación de límites con los pacientes, miembros de su familia i personal de la salud.
- Comentarios negativos y gratuitos sobre la atención de un colega.
- Criticar severamente o censurar a los colegas o personal en frente de los pacientes, visitantes o staff.
- Ataques de ira.
- Conductas que otros describirían como “bullying” (acoso).
- Conductas desconsideradas e insensibles acerca de la condición médica, aspecto o situación de un paciente.
- Bromas o comentarios no clínicos sobre el status racial, religioso, orientación sexual, edad, aspecto físico, educación o nivel socioeconómico de los pacientes.

#### **Acciones/Inacciones inapropiadas**

- Lanzar o romper objetos.
- Negativa a cumplir con estándares de práctica conocidos y universalmente aceptados, cuando dicha negativa imposibilita que el personal o colegas brinden una atención de calidad.
- Utilización de amenazas o de fuerza física injustificada con pacientes, miembros de su familia, personal de salud o colegas.
- Repetidas falta de respuesta a los llamados o pedidos de información o bien retrasos constantes para responder a pedidos de ayuda (cuando se encuentra de guardia o se espera que esté disponible)
- Quejas repetidas e injustificadas acerca de un colega.
- Falta de colaboración con el resto del equipo de salud.
- Creación de barreras rígidas o inflexibles ante pedidos de asistencia/cooperación.

Fuente: College of Physicians and Surgeons of Ontario. Ontario Hospital Association. Guidebook for Managing Disruptive Physician Behavior. Toronto, Ontario, Canada: College of Physicians and Surgeons of Ontario; 2008.

### **Consecuencias de las conductas disruptivas en las organizaciones.**

Entre las que se pueden mencionar, están el detrimento del clima organizacional, la baja producción de la organización, la rotación de personal, bienes de la organización dañados, relaciones laborales deterioradas, incluso la organización puede verse implicada en demandas legales por su pasividad ante la agresión manifiesta entre los trabajadores.

Reflexionando del tema se tiene que una de las causas principales de daños evitables dentro de la organización no es la falta de conocimientos o recursos, sino una cultura disfuncional

haciendo vida dentro de los trabajadores para resistirse al cambio. En la opinión de Lucian Leape citado por Vítolo (*op. cit.*) manifiesta que las conductas disruptivas son la “causa raíz” de esa cultura disfuncional donde promueven conductas irrespetuosas donde afecta la seguridad de los pacientes que se atienden dentro de los recintos de salud impidiendo su progreso.

En consecuencia, se tiene que el comportamiento irrespetuoso amenaza la cultura organizacional, la seguridad de los demás trabajadores, mal servicio incluso la seguridad del consumidor final de los productos que se fabrican o envasan dentro de las organizaciones que trabajan con alimentos, con respecto a una organización de salud afecta la seguridad de los pacientes que atienden. En fin, es un problema que ataca la estabilidad de cualquier organización.

Entre los problemas a mencionar, Vítolo (*op. cit.*) hace referencia que un componente de un clima organizacional pesado, es cuando el personal supervisor presenta una sensación de superioridad, tratando estos a los trabajadores subordinados de manera irrespetuosa, creando una barrera para la comunicación abierta, que es tan vital entre los trabajadores que se encuentran en una línea de producción en común. Otro, es el sentimiento de autonomía de muchos trabajadores, lo que determina la resistencia a seguir prácticas seguras, resultado muchas veces lesionado y aumentando las demandas y gastos médicos para la empresa.

No hay duda que estas actitudes son nocivas para las organizaciones por muchas razones, **sus consecuencias requiere** su necesidad de abordaje urgente. Pues, una organización que tolera conductas disruptivas dentro de sus instalaciones, es una organización insegura, peligrosa para quienes habitan dentro de ella, incluso para quienes la manifiestan.

Finalmente, las personas expuestas a conductas disruptivas pueden experimentar estrés, frustración, trastornos físicos y psicológicos, baja satisfacción laboral, entre otros. En el ámbito de la salud, se tiene que el personal de enfermería en EEUU, según Veltman citado por Vítolo (*op. cit.*) ha “reportado dejar un determinado lugar de trabajo debido a las conductas disruptivas”.

## **Teoría de la Motivación**

En la actualidad existen varios elementos que repercuten en la administración de personal, las empresas que desean sobrevivir deben conocer estos elementos y más aún dominarlos, para

formar una cultura organizacional sólida y confiable. La participación en el mercado es clave para la supervivencia de muchas empresas, las cuáles deben preparar todas y cada una de las actividades y ajustarse a las necesidades y oportunidades de los mercados, para llegar a ser participantes en la globalización del mercado, en donde las organizaciones cada vez tienen menos tiempo para ajustarse a las nuevas realidades.

Del mismo modo se debe considerar que el compromiso, las percepciones del mercado y las actitudes que se tomen durante éste proceso son útiles para pronosticar el éxito por medio de la competitividad. En consonancia la motivación es un elemento crucial en el estudio de las organizaciones, su relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional la han conceptualizado como un tópico esencial del comportamiento organizacional.

Robbins (2004), define la motivación como aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p.105). Igualmente refiere que la motivación es un fenómeno altamente complejo, en donde cualquier definición que se adopte sería, en cierto modo, arbitraria. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, en tal sentido, De la Torre (2000) señala a la motivación “como una fuerza que impulsa al individuo a adoptar un patrón determinado” (p. 123) Hellriegel y Slocum (2004,) introducen en su definición la finalidad de la conducta, cuando refieren que la motivación es una fuerza que actúa sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, que va encaminada hacia una meta. En este mismo orden de ideas, para Chiavenato (2004), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana, las cuales son:

1. El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
2. El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Igualmente se puede considerar que algunas conductas son aprendidas, en donde la sociedad juega un factor determinante, que va moldeando en parte la personalidad. Se nace con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero, la cultura va moldeando el comportamiento y creando necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras.

En cualquiera de los casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo, aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración. Así mismo, la motivación se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir, sin esta experiencia psicológica, aun cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación. Esa necesidad se filtra a través de la cultura, que ofrece una gama de alternativas para satisfacerla, espectro que normalmente varía entre una y otra sociedad, así, la necesidad se convierte en un deseo específico.

Por otra parte, Herzberg citado por Koontz y Weihrich (1993) señala que los individuos poseen un conjunto de necesidades que debe satisfacer, divididas en dos factores denominados satisfacción o factores de motivación e insatisfacción o factor de higiene. El primero está relacionado con aspectos referidos, al puesto específico que presenta un individuo y el vínculo que posee en el mismo. La motivación que genera es sustentable en el tiempo y a largo plazo, determinado por un lazo profundo o afiliación de la persona con la organización, en cambio, los factores de higiene engloban las condiciones de ambiente del trabajo en los individuos, la cual incide en la satisfacción de los mismos, pero no en la motivación.

Para Herzberg citado por Koontz y Weihrich (1993), la motivación radica en el enriquecimiento de tareas. El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo. Del mismo modo los aspectos que identifica a estos factores son:



Fuente: Koontz y Weihrich (1993)

- a. Factores de motivación: logro, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, promoción, crecimiento, madurez y consolidación.
- b. Factores de higiene: sueldos y salarios, políticas de empresa, relación laboral, ambiente físico, supervisión, seguridad laboral y status.

### Teorías del comportamiento

Para (Aguilera, 2010) la teoría del comportamiento de la administración vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. Es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente.

Como la organización es un sistema cooperativo racional, solamente puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirían. Por esa razón la organización se caracteriza por una división racional del trabajo y por una determinada jerarquía.

Según (ANDER-EGG, 2011) la teoría del comportamiento presenta debilidades, puntos críticos y aspectos bien característicos:

- Marcado énfasis en las personas.

- Extremada preocupación por explicar y describir las características del comportamiento organizacional.
- Falta en la creación de modelos y principios de aplicación práctica.

Para la teoría del comportamiento los principales medios para crear condiciones de satisfacción fueron:

- Delegación real de responsabilidades para objetivos conjuntos.
- La utilización de grupos de trabajo semiautónomos.
- Ampliación del cargo,
- Retroacción (feedback) como elogios y críticas constructivas sobre el desempeño.
- Promociones escalonadas para el personal no gerencial.
- Entrenamiento más amplio para el cargo.
- Simplificación del cargo por el propio ocupante.

A criterio de (Fernández E, 2010) la más general y más reducida de las teorías conductuales es resultado de la investigación iniciada en Ohio State University a fines de la década de 1940. En esos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Son dos categorías que aplicaban la mayor parte de la conducta del liderazgo descrita por los subordinados. A esas dimensiones las llamaron iniciación de estructura y consideración.

La iniciación de la estructura denota la medida en que el líder tiende a definir y estructural su rol y los de los subordinados en la obtención de las metas. Incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder caracterizado como alto en esta variable puede describirse como aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos. Autocrático

La consideración es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracteriza por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad su estatus y su satisfacción. Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que

ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos los subordinados

## **Comportamiento organizacional**

Según (SLOCUM, 2010, págs. 30,32) el Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las practicas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.

Cuando la gerencia practica el comportamiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor empleado, pero también contribuye a formar a una mejor persona respecto a su desarrollo personal y satisfacción. El comportamiento organizacional se interesa por las personas y se relaciona con los actos del individuo.

Para (AMOROS, 2011, pág. 103) el Comportamiento Organizacional constituye un campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento en hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente.

De manera específica el comportamiento organizacional centra su estudio en la búsqueda de una mejora en la productividad de las organizaciones, así como para reducir las tasas de ausentismo y de rotación de personal, además busca los medios que se requieran para incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo.

Existen determinadas consistencias que fundamentan el comportamiento de los individuos y que puedan identificarse para luego modificarse y de esta manera reflejar las diferencias de cada persona. Otro tema que es importante se refiere al empleo de un estudio sistemático por parte del comportamiento organizacional para esta manera buscar una mejor predicción del comportamiento que se harían solo con el empleo de la intuición.

Como es lógico, la gente que labora en las organizaciones es diferente entre una y otra, por lo que se requiere observar el comportamiento organizacional desde el punto de vista de un marco de contingencia, haciendo empleo de variables situacionales para moderar las situaciones causa-efecto.

En la actualidad vivimos en un tiempo de cambio constante, ante esto el comportamiento organizacional ayuda a los gerentes a contender en un mundo donde todo es temporal. Por si fuera poco, el comportamiento organizacional brinda a los gerentes una guía de trabajo, donde se mantenga la ética como marco de referencia.

El autor (ROBBINS, 2010, pág. 145) define al Comportamiento Organización (que se abrevia CO) como un campo de estudio, en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficiencia de tales organizaciones.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esta declaración significa que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos, y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

Para resumir esta definición, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen el empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

El comportamiento organizacional se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales. Los campos predominantes son: psicología, sociología, psicología social y ciencia política.

En base al criterio de Slocum, Amoros y Robbins podemos afirmar que el Comportamiento Organizacional estudia tres determinantes como son: individuos, grupos, y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor. Slocum afirma que comportamiento organizacional se interesa por las personas y se relaciona con los actos del individuo. Para Amoros el comportamiento organizacional centra su estudio en la búsqueda de una mejora para la productividad de las organizaciones, así como en la reducción de las tasas de ausentismo y rotación de personal.

## **Bases Legales**

En esta sección, se procede a fundamentar legalmente los aspectos que abordan la presente investigación, luego se procede a interpretarlos de acuerdo a las variables tratadas, como lo es la Comunicación Organizacional y las Conductas Disruptivas.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

La carta magna señala según artículo 3:

“El estado tiene como fines esenciales, la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz...”

En vista de esto, se puede observar lo que el principal documento legal que representa a Venezuela, manifiesta la importancia de cada persona, independientemente a su credo, raza o religión, se debe dar un trato digno y respetable a las personas, buscando el desarrollo de cada venezolano, de acuerdo a esto es indispensable que el patrono le brinde las condiciones adecuadas a cada trabajador que hace vida laboral dentro de la organización, donde pueda sentirse plenamente adaptado y en desarrollo al cumplimiento de sus metas.

Gaceta Oficial N° 36.860, Diciembre 30, 1999.

Artículo 58. “La comunicación es libre y plural...” “...toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial...”

Artículo 89. El Trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

La comunicación es un derecho que tiene toda persona tanto en su vida cotidiana como en las organizaciones donde trabaja, el trabajador debe estar en continua comunicación para recibir órdenes e instrucciones oportunas para una mejor realización de su labor y garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos en su puesto de trabajo.

Así mismo la disposición constitucional del artículo 89 es significativa, dado que al estar contemplado en la ley la organización está en el deber de cumplirlo, de esta forma necesariamente hay que revisar las relaciones laborales que se dan en los diferentes actores y como estas garantizan protección a los mismos.

**Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.236, Julio 26, 2005.**

**Artículo 1.** El objeto de la presente ley es:

1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
2. Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

**Artículo 16.** De la Política de Recursos Humanos del Instituto

El Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales y el Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores, en concordancia con lo establecido en el artículo 144 de la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social, dispondrá de una sólida estructura

técnica y administrativa calificada en cada una de las materias de su competencia, para la cual tendrá un política moderna de captación, estabilidad, desarrollo y remuneración de su personal.

Las normas contenidas en esta ley que protegen al trabajador en su salud y le garantizan condiciones adecuadas de trabajo deben ser conocidas por todos los trabajadores dentro de las organizaciones y una manera de difundirlas es a través de mecanismos comunicacionales exitosos.

#### Artículo 53: Derechos de los trabajadores y las trabajadoras

“derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas”

Y en el numeral tercero reza que en el ejercicio del mismo éste podrá “participar en la vigilancia, mejoramiento y control de las condiciones y ambiente de trabajo”

En este mismo capítulo el artículo 54 en sus numerales primero y segundo establece para los trabajadores y trabajadoras lo siguiente:

1. Ejercer las labores derivadas de su contrato de trabajo con sujeción las normas de seguridad y salud en el trabajo no sólo en defensa de su propia seguridad y salud sino también con respecto a los demás trabajadores y trabajadoras y en resguardo de las instalaciones donde labora.
2. Hacer uso adecuado y mantener en buenas condiciones de funcionamiento los sistemas de control de las condiciones inseguras de trabajo en la empresa o puesto de trabajo, de acuerdo a las instrucciones recibidas, dando cuenta inmediata al supervisor o al responsable de su mantenimiento o del mal funcionamiento de los mismos.

Dentro del mismo, se interpreta que el empleador debe contar con un ambiente propicio para ofrecerle a sus trabajadores un puesto de trabajo con las condiciones necesarias para que ejecute

su trabajo con eficacia, de este modo se infiere que la organización o quienes la dirigen, deben cuidar el clima laboral dentro de la organización, de modo que el ambiente de trabajo no sea un detonante de baja satisfacción laboral. Asimismo, debe estar monitoreando constantemente el estado de ánimo dentro de la misma y promover su mejoramiento continuo, esto se puede realizar por medio de cuestionarios de satisfacción laboral y presencia de conductas disruptivas, de modo que se tenga claro el síntoma a abordar con urgencia.

De esta misma manera el artículo 54 también otorga responsabilidad a los trabajadores y trabajadoras en el marco del resguardo y cuidado que se debe ofrecer a las instalaciones donde el mismo labora,

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.

De la Higiene y Seguridad en el Trabajo

Esta ley en el Capítulo IV, hace énfasis en el ambiente del trabajo que debe contar el trabajador, la misma reza de la siguiente manera:

Artículo 236. El patrono deberá tomar las medidas que fueren necesarias para que el servicio se preste en condiciones de higiene y seguridad que respondan a los requerimientos de la salud del trabajador, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

El Ejecutivo Nacional, en el Reglamento de esta Ley o en disposiciones especiales, determinará las condiciones que correspondan a las diversas formas de trabajo, especialmente en aquellas que por razones de insalubridad o peligrosidad puedan resultar nocivas, y cuidará de la prevención de los infortunios del trabajo mediante las condiciones del medio ambiente y las con él relacionadas.

El Inspector del Trabajo velará por el cumplimiento de esta norma y fijará el plazo perentorio para que se subsanen las deficiencias. En caso de incumplimiento, se aplicarán las sanciones previstas por la Ley.

Éste artículo se explica por sí mismo, narrando el deber del empleador en garantizar las condiciones necesarias en comodidad y climatológicas para evitar alguna discapacidad en el

trabajador. Dentro de esta obligación se puede mencionar el ambiente laboral con que debe contar el trabajador.

Artículo 237. Ningún trabajador podrá ser expuesto a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, riesgos psicosociales, agentes químicos, biológicos o de cualquier otra índole, sin ser advertido acerca de la naturaleza de los mismos, de los daños que pudieren causar a la salud, y aleccionado en los principios de su prevención.

Este artículo es un basamento bastante importante, ya que secunda la necesidad de cuidar al trabajador de los riesgos psicosociales, dentro de los cuales se encuentran presentes las conductas disruptivas que pueden presentar sus compañeros de trabajo, por tanto es una obligación de las empresas mantener su organización segura sin permitir estas conductas inapropiadas, así como implementar un plan para su adecuado abordaje.

#### Proyecto de Ley de Salud Mental

Dentro de la exposición de motivos, se encuentra su objetivo de:

Establecer las bases necesarias para promover la salud mental de todos los habitantes del país, prevenir los trastornos mentales, establecer y fortalecer los derechos de las personas que padecen tales trastornos y fijar los lineamientos de un sistema integral de atención psiquiátrica, como una forma de enfrentar los nuevos retos existentes en el área de salud mental, de acuerdo con los avances que al respecto se han logrado en las últimas décadas.

En la cita textual, se realza la importancia que toma el hecho de mantener al trabajador en un ambiente que aporte a su salud mental dentro de las empresas, por tanto de acuerdo a la investigación, se tiene que el trabajador debe ser tratado adecuadamente cuando sea víctima de conductas disruptivas, entre otros. Pues dentro de las consecuencias que afrontan las víctimas de conductas disruptivas se pueden encontrar estas patologías o trastornos mentales que imposibilita el cumplimiento de sus actividades.

## Ley Orgánica de Salud (1998)

En este orden de ideas, la presente ley establece, a través de la política de salud mental en su artículo 20 lo siguiente:

La salud mental es una de las prioridades para el Sistema Público Nacional de Salud, en función de lo cual el ministerio con competencia en materia de salud formulará una política nacional en esta materia y todas las instituciones del mismo, privilegiará la atención integral de las personas.

Con la anterior cita, se tiene un interesante aporte, evidenciando nuevamente la importancia del cuidado de la salud mental del trabajador, lo que de alguna manera invita al estado y a la empresa a garantizarlo, incluso si amparado en ello deben tomar acciones con los trabajadores que se oponen a esta necesidad y derecho de sus compañeros, dada la presencia de conductas disruptivas que ocasionan malestar en el clima de la organización.

### **Definición de Términos Básicos**

**Comunicación:** La comunicación no solamente es un intercambio de opiniones entre personas, es además un intercambio cuyo propósito es generar una acción, lleva implícito el intercambio de ideas, sentimientos, actitudes y emociones.” (Cueto, 2011, p.154)

**Organización:** Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo. (Porter, Lawler & Hackman, 1975)

**Conductas Disruptivas.** Según La American Medical Association, en su código de conducta del año 2010 citado por Vítolo (op. cit.) describe a la conducta disruptiva como aquella que se caracteriza por un “patrón de conducta crónico o habitual que crea un ambiente hostil, cuyos efectos tienen serias implicancias en la calidad de atención y seguridad de los pacientes” (p. 2). Por tanto, de acuerdo al contexto esta se define, como aquellos comportamientos que presenta el trabajador dentro de su área de trabajo, a consecuencia de su descontento con la organización,

pudiendo afectar su producción, rendimiento, relaciones laborales e incluso la calidad del servicio o producto que promueve la organización.

| Objetivos específicos   | Variable                    | Definición Conceptual   | Dimensión  | Indicadores  | Ítems  |
|---|-----------------------------|---|--|--|--|
| Identificar las conductas disruptivas de los trabajadores de una empresa productora de alimentos en Valencia- edo. Carabobo   | Conductas disruptivas       | Son problemas que interrumpen o impiden el desarrollo normal de un proceso. Falta de cooperación en el trabajo en común                 | Conducta inapropiada en el trabajo (Desarrollar en el marco teórico Dimensión e Indicadores) | Clima organizacional.<br><br>Producción de la organización.<br><br>Rotación de personal.<br><br>Maquinarias y equipos deteriorados.<br><br>Relaciones laborales.<br><br>Agresión en los trabajadores | 1,2<br>3<br>4,5<br><br>Considera Ud. que las conductas de los trabajadores |
| Describir el proceso de comunicación organizacional establecido en la empresa productora de alimentos en Valencia- edo. Carabobo  | Comunicación Organizacional | Es la comunicación que se da en el marco de las relaciones de laborales entre los trabajadores y los representantes de la organización. | Tipos (Interna y externa)  |  |  |
| Determinar el impacto de la comunicación organizacional como factor de mitigación de las conductas disruptivas de los trabajadores de una empresa productora de alimentos en Valencia- edo. Carabobo. | Impacto                     | Es la presencia de un factor que puede generar una variación en niveles de efectividad o ineficiencia un proceso productivo             | Factor variación   | Eficiencia en el proceso productivo<br><br>Ineficiencia en el proceso productivo   |  |

| OBJETIVOS ESPECIFICOS  | VARIABLES  | DEFINICION NOMINAL                            | DIMENSIONES DIMENSION REAL                  | INDICADORES DIMENSION OPERACIONAL          | ITEMS | TECNICAS E INSTRUMENTOS  |
|--|--|---|---|--|-------|--|
| Diagnosticar la situación de la efectividad en la transmisión de información interna en los turnos de trabajo de la empresa de alimentos en Valencia estado Carabobo | Efectividad en la transmisión de información interna | Efectividad en la transmisión de información: | Calidad de la información                   | Información verificada                     | 1     | <b>Técnica:</b><br><br>Encuesta<br><br><b>Instrumento:</b><br><br>Cuestionario |
|  |  |   |   | Información completa                       | 2     |  |
|  |  |   |   | Forma de entrega de la información         | 3     |  |
|  |  |   | Tiempo para la entrega de turno             | Tiempo acordado                            | 4     |  |
|  |  |   |   | Tiempo necesario                           | 5     |  |
|  |  |   |   | Llegada a tiempo                           | 6     |  |
|  |  |   | Datos entregados en el turno                | Verificación de datos                      | 7     |  |
|  |  |   |   | Información para continuar el turno        | 8     |  |
|  |  |   | Registros utilizados en la entrega de turno | Registros definidos                        | 9     |  |
|  |  |   |   | Información completa en los registros      | 10    |  |
|  |  |   |   | Información clara y legible                | 11    |  |
|  |  |   |   | Verificados y firmados por el Jefe de área | 12    |  |
|  |  |   |   | Resguardo de los reportes                  | 13    |  |
|  |  |   |   | Resguardo de los reportes                  | 14    |  |

**Cuadro 1**

|  |  |  |                                   | Carga de información               |    |  |
|--|--|--|-----------------------------------|------------------------------------|----|--|
|  |  |  | Entrega de Turno                  | Comunicación efectiva              | 15 |  |
|  |  |  |                                   | Información de cambios             | 16 |  |
|  |  |  |                                   | Acuerdo para la entrega            | 17 |  |
|  |  |  |                                   | Respuesta de forma veraz           | 18 |  |
|  |  |  | Información entregada en el turno | Información necesaria              | 19 |  |
|  |  |  |                                   | Orientación por parte del Jefe     |    |  |
|  |  |  |                                   | Información generada en cada turno | 20 |  |
|  |  |  |                                   | Reportes definidos por la empresa  | 21 |  |
|  |  |  |                                   |                                    | 22 |  |

**Fuente:** Hernández (2019).

**Cuadro 2**

|                                  |                  |                               |   |  |              |   |
|----------------------------------|------------------|-------------------------------|---|--|--------------|---|
| <b>OBJETIVOS<br/>ESPECIFICOS</b> | <b>VARIABLES</b> | <b>DEFINICION<br/>NOMINAL</b> | <b>DIMENSIONES<br/>DIMENSION<br/>REAL</b> | <b>INDICADORES<br/>DIMENSION<br/>OPERACIONAL</b> | <b>ITEMS</b> | <b>TECNICAS E<br/>INSTRUMENT<br/>OS</b> |
|----------------------------------|------------------|-------------------------------|---|--|--------------|---|

|   |   |   |                       |  |   |  |
|---|---|---|-----------------------|--|---|--|
| Identificar las herramientas comunicacionales más adecuadas para realizar la entrega de turno de trabajo de forma controlada y supervisada, que garantice una entrega completa al personal. | Herramientas comunicacionales                     | Herramientas comunicacionales: Son elementos que se utilizan para llevar la comunicación a cada una de las personas que se quieren impactar. En otras palabras constituyen los canales de comunicación. | Canal de comunicación | Estrategias para la comunicación                   | A | <b>Técnica:</b><br>Observación<br><br><b>Instrumento:</b><br>Matriz de Observación |
|   |   |   |                       | Claridad en la información                         | B |  |
|   |   |   |                       | Medios utilizados en la transmisión de información | C |  |
|   | Ambiente para la entrega de información           | D   |                       |  |   |  |
|   | Preparación del personal                          | E   |                       |  |   |  |
| Trasmisión de la información  | Calidad de la información                         | F   |                       |  |   |  |
|   | Tiempo empleado<br>Puntualidad en la entrega      | G   |                       |  |   |  |
|   | Comprensión de la información                     | H   |                       |  |   |  |
|   |   | I   |                       |  |   |  |
|   |   | J   |                       |  |   |  |
|   | Registros utilizados en la entrega de información | Calidad de los reportes<br>Data según criterios   | K                     |  |   |  |

|  |  |  |  |                              |   |  |
|--|--|--|--|------------------------------|---|--|
|  |  |  |  | Verificación de los reportes | L |  |
|--|--|--|--|------------------------------|---|--|

Fuente: Hernández (2019).

**Cuadro 3**

| OBJETIVOS ESPECIFICOS | VARIABLES | DEFINICION NOMINAL | DIMENSIONES DIMENSION REAL | INDICADORES DIMENSION OPERACIONAL | ITEMS | TECNICAS E INSTRUMENTOS |
|-----------------------|-----------|--------------------|----------------------------|-----------------------------------|-------|-------------------------|
|-----------------------|-----------|--------------------|----------------------------|-----------------------------------|-------|-------------------------|



## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

A continuación, se presenta el marco metodológico, en donde se describen los pasos a seguir y de forma detallada el tipo de datos a analizar para el logro de los propósitos del presente estudio, así como la descripción de los distintos métodos utilizados, las técnicas y el procedimiento del estudio que permitirá obtener información necesaria, para identificar las fallas en la transmisión de información entre los trabajadores de las empresas para disminuir las conductas disruptivas.

Según Balestini (2001). El marco metodológico es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.125).

En tal sentido se puede observar que existe una relación primordial de la investigación, ya que consistió en analizar y describir a través de técnicas e instrumentos las fallas en la comunicación de información en los grupos de trabajo, esto permitió conocer las ventajas y deficiencias existentes en el mismo, identificando las causas que están afectando significativamente por las conductas disruptivas de algunos trabajadores en las operaciones en la planta procesadora de alimentos.

#### **Enfoque de la investigación**

De acuerdo al problema planteado la investigación se ubica en un enfoque cuantitativo, según Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p. 89) la investigación cuantitativa resulta de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio y depende de los objetivos del investigador para combinar los elementos en el estudio.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (Hernández, Fernández y Baptista, (2003, p. 5).

## **Tipo y Diseño de la Investigación**

El tipo de investigación se sitúa en los estudios de campo, en este sentido, según lo indicado en el manual de trabajo de grado de maestría de la Universidad José Antonio Páez UJAP, (2014, p. 6), define el tipo de investigación de campo “como aquellas que se apoyan en informaciones provenientes y/o recabadas en el contexto a investigar, en ellas se analizan de manera sistemática los problemas que surgen de la realidad.

En cuanto al diseño de la investigación es no experimental, según el manual de trabajo de grado de maestría de la Universidad José Antonio Páez UJAP,(2.014, p. 9) el diseño no experimental se clasifican en transaccionales o transversales y longitudinales, no se manipulan las variables, en los transaccionales se recolecta la información en una única oportunidad y en los longitudinales se realizan varias mediciones u observaciones entre ellos se tienen estudios: exploratorios, diagnósticos, censales, descriptivos, ex post factos descriptivos, de paneles, de cohorte, otros.

## **Nivel y Modalidad de la Investigación**

En cuanto al nivel de investigación según lo indicado en el manual de trabajo de grado de maestría de la Universidad José Antonio Páez UJAP, (2.014, p. 6) para la presente investigación se ubicó dentro de los estudios descriptivos, pues describe los hechos como son observados, sirven para identificar o establecer características, elementos propiedades, conductas y/o factores que intervienen en una situación, evento fenómeno o población. De igual manera, Arias (2006), señala que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). Para el caso de estudio se realizará a través de observación de la forma como de transmisión de información con respecto a las conductas que repercuten en el desempeño laboral en la planta procesadora de alimentos.

El estudio se enmarca dentro de la modalidad de investigación de proyecto factible de tipo cuantitativo, según lo indicado en el Manual de Trabajo de Grado de Maestría de la Universidad José Antonio Páez UJAP, (2.014, p.10), “un proyecto factible son trabajos que conllevan propuestas viables para atender necesidades demostradas a través de una investigación de campo o documental ya sea de una organización, grupo social o institución, a ser usados como solución al problema delimitado”.

En cuanto a la investigación planteada, cuyo objetivo central está referido a diseñar estrategias comunicacionales para mejorar el flujo de comunicación interna entre los trabajadores de la empresa procesadora de alimentos, esta se adecua a los propósitos del diseño no experimental en la medida que las

variables encontradas no son manipuladas, es decir que se observan los hechos o fenómenos tal como se dan en su contexto para luego analizarlos.

## **Población**

La población es la totalidad de todas las muestras que se van a estudiar; es decir, para buscar la población se toma la cantidad total de lo que se desea estudiar. Según Selltiz (1974, p.560). La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones o características. Para la presente investigación la población a estudiar es el personal del área de operaciones de la planta procesadora de alimentos.

Según Tamayo (1994, p.115). 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 cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesario tomar una muestra representativa y, por tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra.

Para el caso de estudio se estará tomando un tamaño de la muestra de 13 trabajadores de la planta procesadora de alimentos.

## **Muestra**

En este sentido para Arias (2006), la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83), es decir, es una parte extraída de la población. En igual forma, la muestra para Tamayo (1994, p. 115). Menciona que ésta:

Descansa en el principio de que las partes representan el todo y por lo tanto reflejan las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual indica que es representativa. Es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesaria una muestra totalmente representativa y, por lo tanto, de la generalización depende la validez y el tamaño de la muestra. (p.176). Por su parte Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69).

En el caso de estudio las dimensiones de la población son pequeñas, no se aplicará ninguna técnica de muestreo, se estará trabajando con el 100% de la población a estudiar, por lo que se estableció una muestra censal tal y como plantea León y Montero (1993, p. 63). “La muestra censal es aquella que abarca a toda la población”; para la presente investigación se efectuara con trece personas.

## **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Es importante señalar que las fuentes y técnicas para la recolección de información según Méndez (2006), considera que “las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información bien sea de fuentes primarias o secundarias” (p.248).

Arias (2006) define la técnica como: “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Así mismo, define instrumento como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69).

Para el tema de investigación, estrategia comunicacional para mejorar la efectividad del flujo de información interna, se aplicó como técnica la encuesta, la observación directa y como instrumento el cuestionario; con el propósito de obtener información precisa que permitiera identificar las fallas de la comunicación en las entregas de turno de los analistas de calidad.

En este mismo sentido según el autor Busot, A (1995, p. 121). La encuesta “brinda facilidad tanto en su constitución, elaboración y aplicabilidad a un número mayor de sujetos en menor tiempo; además por la rapidez de sus respuestas facilita la tabulación, presentación y el análisis de los datos”. En opinión de Sabino citado por Méndez (1999), la observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente.

En cuanto al cuestionario, Tamayo y Tamayo (1994, p. 124) indica que, “la elaboración del cuestionario requiere un conocimiento previo del fenómeno que se va a investigar, lo cual es el resultado de la primera etapa del trabajo. Una vez que se ha tenido contacto directo con la realidad que se investiga y se tiene conocimientos de sus aspectos más relevantes”.

Para la presente investigación el cuestionario es el instrumento de investigación que se corresponde con la técnica de la encuesta, se elaboró con preguntas de tipo politónicas, de selección múltiple con 5 opciones de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. Para medir la actitud se utilizó el método de escalamiento tipo Likert. Hernández, Fernández y Baptista (2010) destacan que éste “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes.

Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala”. (p. 245). Los ítems considerados para el método Likert empleado en el cuestionario y la valoración establecida fue la siguiente:

**Cuadro 5: Ítems y Valoración del Escalamiento Tipo Likert**

| ITEMS        | Valoración x Ítems |
|--------------|--------------------|
| Siempre      | 5                  |
| Casi Siempre | 4                  |
| A veces      | 3                  |
| Casi nunca   | 2                  |
| Nunca        | 1                  |

**Fuente: Hernández (2019)**

En cuanto a la técnica de observación, se utilizó una lista de cotejo, en donde se evaluaron los ítems relacionados con el caso de estudio estrategia comunicacional para mejorar la efectividad del flujo de información interna, se evaluaron en 3 aspectos: canal de información, transmisión de la información y registros utilizados en la entrega de información. Se entregó a cada gerente y se solicitó se respondiera con un sí o una no cada pregunta planteada.

Para el procesamiento de los datos se realizó de forma manual, utilizando como herramienta el programa Microsoft Excel para construir las tablas y la representación gráfica de los datos.

### **Validez del instrumento**

La validez del instrumento a utilizar, está referido al grado en que un instrumento realmente mide las variables y preguntas realizadas en la investigación; en este caso Rusque (2010, p.134). Indica: “la validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas en el estudio”. Para el estudio la validación del instrumento se realizará con la revisión de unos expertos en la materia.

Para el caso de estudio la validación de los instrumentos se realizó a través de jueces o testigos, solicitando para ello el aporte de personas expertas en la materia. Se solicitó la participación 3 Profesores (2 con formación a nivel de estudios de Doctorado; y uno con estudios de Maestría). Para determinar la validez de los instrumentos, se utilizó el Formato de Validación de Instrumentos - Juicio de 48 Experto previsto en el Manual de la UJAP (2014).

La respuesta de los expertos permitió comprobar la coherencia de los instrumentos, así como también su relación con los objetivos que se pretenden medir; es de resaltar que, dentro de los comentarios realizados por los expertos, estuvo relacionado a la redacción de algunos de sus ítems.

### Confiabilidad del instrumento

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, Rusque (2010, p.134) indica que: “La confiabilidad no se refiere directamente a los datos sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación”

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la confiabilidad se refiere al “grado en que un instrumento de medición produce resultados consistentes y coherentes” (p.200). Es decir, es el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

Para calcular la confiabilidad del instrumento, se utilizó el cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, el cual de acuerdo con (ob.cit), “produce valores que oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición”. (p. 207).

A continuación, se describe la fórmula que representa al Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{S_T^2} \right]$$

De donde:

Sección 1:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

K = Número de ítems o preguntas.

K- 1 = Número de ítem se le resta 1.

Sección 2:

$\sum S^2 i$  = Sumatoria de la varianza de los puntajes de cada ítems.

$S^2 T$  = Varianza de los puntajes totales de los ítems.

#### **Cuadro 6. Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento**

| RANGO     | CONFIABILIDAD |
|-----------|---------------|
| 0,81-1    | Muy alta      |
| 0,61-0,80 | Alta          |
| 0,41-0,60 | Media         |
| 0,21-0,40 | Baja          |
| 0-0,20    | Muy baja      |

**Fuente:** Según Palella y Martins (2012, p.169).

Se sustituyen los valores en la formula dando como resultado lo siguiente:

$$\alpha = \frac{22}{21} = \frac{13,4615}{50,8590}$$

$$\alpha = \frac{Sección\ 1}{1,047619} \times \frac{Sección\ 2}{0,73532}$$

$$\alpha = 0,7703$$

**Cuadro 7. Confiabilidad del instrumento de la investigación**

| Prueba                                       | Cuestionario Comunicación Interna |
|--|-----------------------------------|
| <b>K</b>                                     | <b>22</b>                         |
| <b>Encuestados</b>                           | <b>13</b>                         |
| <b>(Si<sup>2</sup>)</b>                      | <b>13,4615</b>                    |
| <b>(St<sup>2</sup>)</b>                      | <b>50,859</b>                     |
| <b>[(K/ (K-1) ]</b>                          | <b>1,04762</b>                    |
| <b>[1- (Si<sup>2</sup>/St<sup>2</sup>) ]</b> | <b>0,7353</b>                     |
| <b><math>\alpha</math></b>                   | <b>0,7703</b>                     |
| <b>Confiabilidad</b>                         | <b>Alta</b>                       |

Fuente: Hernandez (2019)

El resultado obtenido en la prueba de confiabilidad, permitió demostrar que el cuestionario elaborado para aplicar la encuesta a los trabajadores y gerentes, reflejó que tiene alta confiabilidad, lo cual se pudo corroborar al calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach dando un valor de 0,7703.

### Técnicas de Análisis de los Datos

Para llevar a cabo el análisis de datos, Santalla (2008) considera se debe incluir “la información relativa a las pruebas estadísticas o técnicas de análisis que se utilizarán, y los criterios empleados para la selección de la técnica de análisis elegida” (p.31) de igual manera señala el mismo autor “deben presentarse los datos recolectados, con todo el detalle que sea necesario para justificar las conclusiones a las que se llega en el trabajo” (p.39).

En la investigación para que los datos recolectados tengan algún significado se hace necesario proceder al análisis de los resultados, para intentar dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio, evidenciar los principales hallazgos encontrados, conectándolos directamente con las bases teóricas que sustentan la misma, ayudando a dar respuesta a los objetivos planteados. Así que Tamayo (2002, p. 103) mencionó que:

El procesamiento de los datos no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones.

Por consiguiente, luego de obtener y recopilar la información se realizó el procesamiento, es decir el ordenamiento y presentación de manera lógica y clara de los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados. Es por ello, que el análisis de los resultados de la presente investigación fue de forma cuantitativa, y la técnica a implementar para el análisis de datos se realizará a través de gráficas de barra, ya que permitirá hacer comparaciones y se podrá presentar con valores en momentos y tiempos precisos. Además, que es una representación sencilla para entender las causas de las fallas de información y comunicación interna.

## CAPÍTULO IV

### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

En este capítulo, se enmarcarán los aspectos logísticos del investigador en la realización del trabajo, como el tiempo, los recursos humanos, técnicos, operacionales y el cronograma de las actividades que se irán realizando en la investigación. Por lo que Ramírez (2005), explica que “se refiere a los aspectos logísticos del mismo e indican cómo se va a lograr su realización, para lo cual se debe indicar los recursos, el tiempo y el presupuesto necesario para el desarrollo de las diversas actividades del estudio” (p.96).

#### **Recursos Humanos**

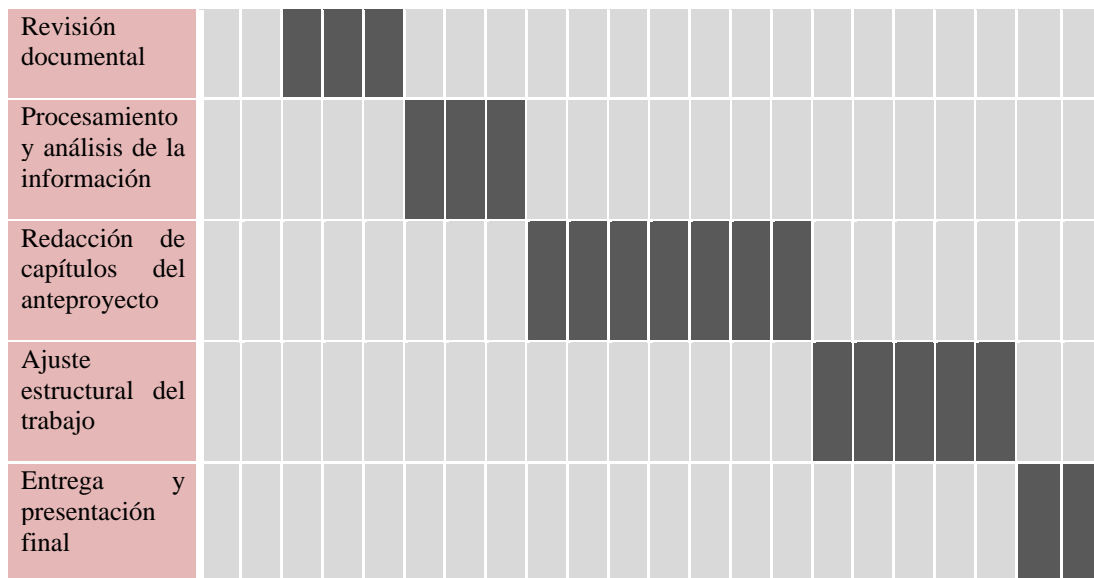
El proyecto se realizará según el aporte de un equipo conformado por los investigadores y la supervisión de un tutor experto en el contenido, así como opiniones de especialistas en metodología, para lo que Salinas (2010) dice, “señala al personal que podría estar involucrado en el proyecto. Si son escasos los recursos humanos, el proyecto contribuiría a la formación de nuevo personal en el área en cuestión” (p.44).

**Tabla 1 Recurso Técnico y Operacional**

| <b>Cantidad</b>                        | <b>Descripción</b>          | <b>Basf.</b> |
|--|-----------------------------|--------------|
| 1                                      | Tutor de Contenido          | 0,00         |
| 0                                      | Especialista en Metodología | 0,00         |
| <b>Fuente: Hernández. (2019) total</b> |                             | <b>00</b>    |

Para la elaboración de esta investigación será necesario el uso de recursos técnicos que faciliten la realización del proyecto es por eso que serán utilizadas: Bibliografía, equipos de computación, conexión a internet, impresiones, copias, encuadernaciones, entre otros elementos de papelería y transporte. En este sentido Salinas (2010), manifiesta que este “se refiere tanto a costos como





**Fuente:** Hernández (2019).

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, se aplicaron los instrumentos elaborados la encuesta y la matriz de observación o lista de cotejo; para el análisis de los datos se empleó la estadística descriptiva para puntualizar las distintas operaciones a las cuales fueron sometidos los datos una vez aplicado cada instrumento.

Se presentan los datos obtenidos en los instrumentos aplicados para la recolección de la información a fin de realizar el análisis pertinente para luego recomendar las estrategias esenciales para una efectiva comunicación entre los analistas de calidad, haciendo énfasis en el papel que juega la comunicación, siendo parte fundamental de las labores diarias.

En este sentido, la información obtenida en el cuestionario aplicado a los trabajadores y gerentes de calidad de la empresa procesadora de yogurt, reflejo una serie de datos que se presentan analizados por dimensión, se representaron en tabla de frecuencia, porcentaje y gráficos de histograma, a fin de expresar en forma clara y sencilla los resultados obtenidos.

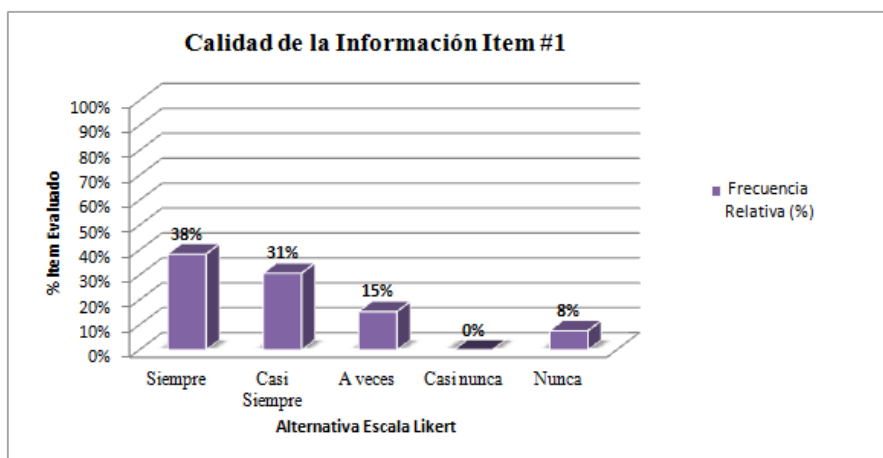
Se inicia el análisis con las dimensiones indicadas en el cuadro de variables, para el caso de la fase I las dimensiones son: Calidad de la información ítems 1 al 3, Tiempo para la entrega de turno ítems 4 al 6, datos entregados en el turno 7 al 8, registros utilizados en la entrega de turno ítems 9 al 14, entrega de turno ítems 15 al 18, información entregada en el turno ítems 19 al 22 y para el caso de la Fase II se aplicó la matriz de observación o lista de cotejo, las dimensiones son: Canal de comunicación, transmisión de la información y registros utilizados en la entrega de información.

Posteriormente, se presentan los resultados representados con tablas de frecuencias absoluta y relativa, gráficos de histograma y el análisis realizado para cada ítem.

**Cuadro 9. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Calidad de la información, aplicación de encuesta del ítem #1:**

| Alternativa       | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre           | 5                   | 38%                 |
| Casi Siempre      | 4                   | 31%                 |
| A veces           | 2                   | 15%                 |
| Casi nunca        | 0                   | 0%                  |
| Nunca             | 1                   | 8%                  |
| Total Encuestados | 13                  | 92%                 |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

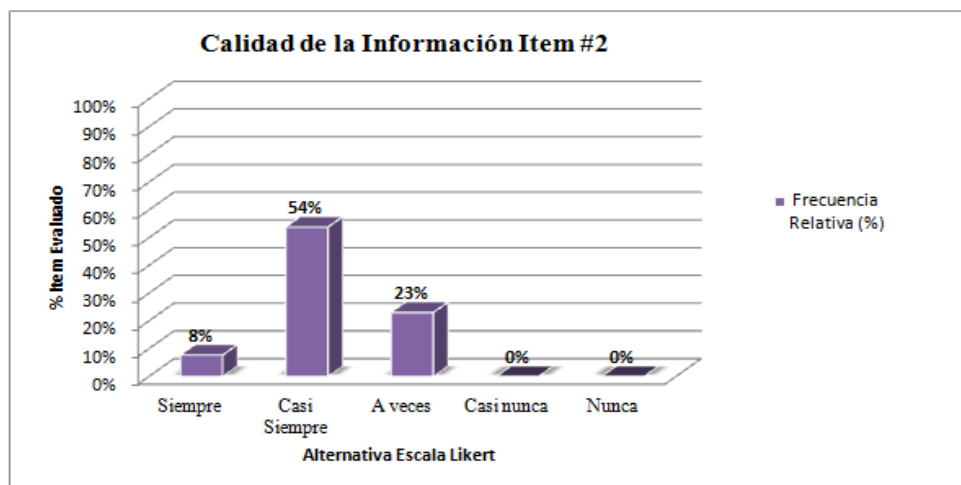
**Gráfico 1. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Calidad de la información del Ítem**

**Análisis del cuadro N°9:** según la opinión de los trabajadores en el ítem #1 el resultado fue el siguiente: el 38% dice que Siempre, sin embargo el 31% dice que casi siempre, 15% dice a veces y el 8% dice nunca, la información de entrega de turno, es verificada por el analista de calidad saliente, lo que se puede evidenciar que no todos están constantemente verificando la información, para asegurar que la información no fluye adecuadamente.

**Cuadro 10. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Calidad de la información, aplicación de encuesta del ítem #2:**

| Alternativa       | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre           | 1                   | 8%                  |
| Casi Siempre      | 7                   | 54%                 |
| A veces           | 3                   | 23%                 |
| Casi nunca        | 0                   | 0%                  |
| Nunca             | 0                   | 0%                  |
| Total Encuestados | 13                  | 85%                 |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

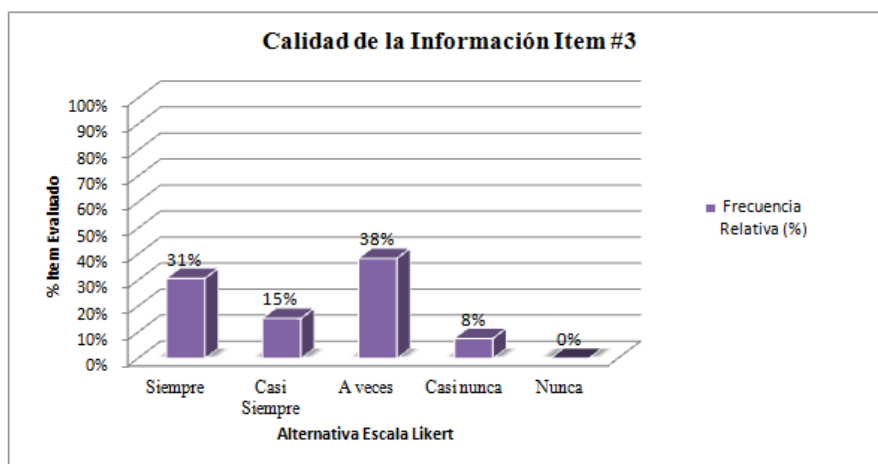
**Gráfico 2. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Calidad de la información del Ítem #2**

**Análisis del cuadro N°10:** según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #2 el resultado fue el siguiente: el 54% dice que casi siempre, el 23% opina que a veces y el 8% dice que Siempre, la información entregada al recibir el turno es completa y le permite realizar las tareas asignadas en el turno al analista que recibe. Por lo que se puede observar que no todos los analistas están entregando la información de forma completa, lo que trae como consecuencia una distorsión en el proceso.

**Cuadro 11. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Calidad de la información, aplicación de encuesta del ítem #3:**

| Alternativa       | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre           | 4                   | 31%                 |
| Casi Siempre      | 2                   | 15%                 |
| A veces           | 5                   | 38%                 |
| Casi nunca        | 1                   | 8%                  |
| Nunca             | 0                   | 0%                  |
| Total Encuestados | 13                  | 92%                 |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

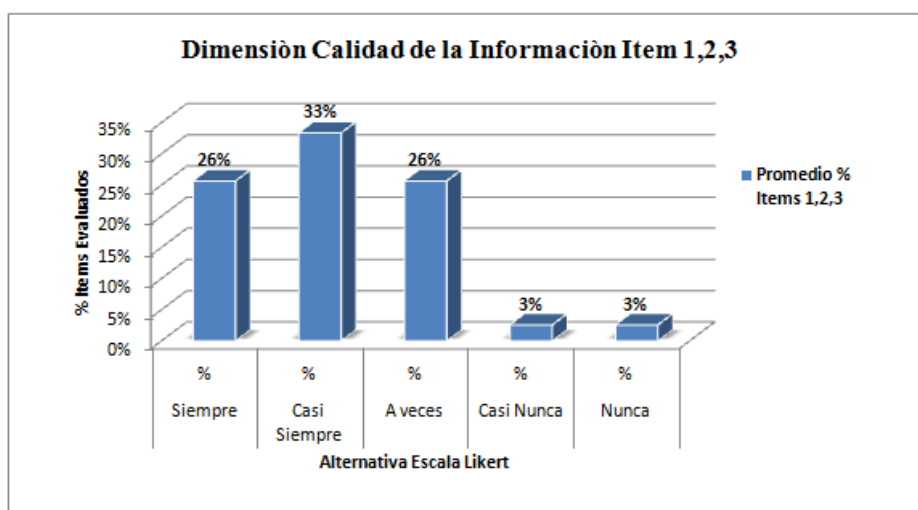
**Gráfico 3. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Calidad de la información del ítem #3**

**Análisis del cuadro N° 11 :** según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #3 el resultado fue el siguiente: el 38% dice que a veces, el 31% dice que Siempre, sin embargo el 15% dice que casi siempre, y 8% opina que casi nunca, se ha acordado entre los trabajadores la forma como se estará entregando la información en cada cambio de turno sobre los objetos y mobiliarios del departamento Por lo que es necesario revisar la metodología de entrega de información, a fin de lograr un modelo estandarizado y funcional, que sea de fácil entendimiento y aplicación.

**Cuadro 42. Resultado resumen de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Calidad de la información, aplicación de encuesta del ítem 1 al 3:**

| Dimensión: Calidad de la comunicación Ítems 1 al 3 |             |               |              |               |             |               |             |               |             |               |
|--|-------------|---------------|--------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| Ítems  | Siempre     |               | Casi Siempre |               | A veces     |               | Casi nunca  |               | Nunca       |               |
|  | F. Absoluta | F. Relativa % | F. Absoluta  | F. Relativa % | F. Absoluta | F. Relativa % | F. Absoluta | F. Relativa % | F. Absoluta | F. Relativa % |
| 1  | 5           | 38%           | 4            | 31%           | 2           | 15%           | 0           | 0%            | 1           | 8%            |
| 2  | 1           | 8%            | 7            | 54%           | 3           | 23%           | 0           | 0%            | 0           | 0%            |
| 3  | 4           | 31%           | 2            | 15%           | 5           | 38%           | 1           | 8%            | 0           | 0%            |
| Promedio %   |             | 26%           |              | 33%           |             | 26%           |             | 3%            |             | 3%            |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

**Gráfico 4. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Calidad de la información del Ítem 1 al 3**

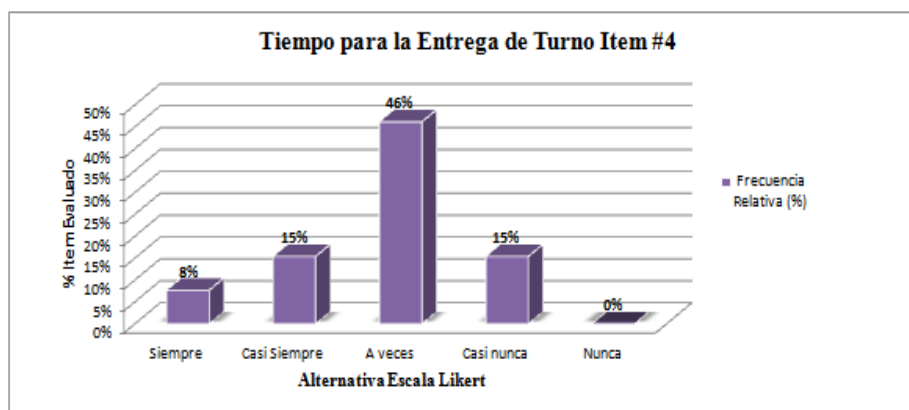
**Análisis del cuadro N°12:** El promedio porcentual de la dimensión Calidad de la información del ítems 1 al 3, arrojó como resultado: el 33% opina que casi siempre, el 26% siempre, el 26% a veces, el 3% casi nunca y el 3% dice nunca (ver gráfico #4 ); de esto datos se refleja, que los trabajadores de presentan fallas en el proceso de la información que transmiten a sus compañeros que reciben la guardia, por lo que se requiere revisar cuales son los factores que están afectando la calidad de lo que se transmite. Si partimos de la base de que la visión compartida es fundamental en el logro de objetivos, entonces, podemos

establecer que el proceso de comunicación de esa visión debe ser eficiente. Senge (1992, p.286), sostiene que “las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso”.

**Cuadro 53. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:  
Tiempo para la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #4:**

| Alternativa              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre                  | 1                   | 8%                  |
| Casi Siempre             | 2                   | 15%                 |
| A veces                  | 6                   | 46%                 |
| Casi nunca               | 2                   | 15%                 |
| Nunca                    | 0                   | 0%                  |
| <b>Total Encuestados</b> | <b>13</b>           | <b>85%</b>          |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

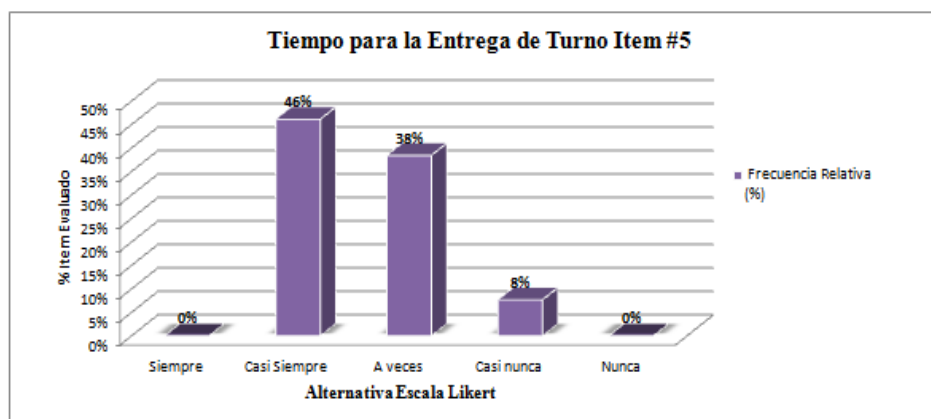
**Gráfico 5. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Tiempo para la entrega de turno del Ítem #4**

**Análisis del cuadro N°13:** según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #4 el resultado fue el siguiente: el 46% dice que a veces, el 15% dice casi Siempre, el 15% dice que casi nunca y el 8% dice que siempre, se ha acordado el tiempo requerido para realizar la entrega de turno. Es necesario revisar con los analistas cual es el tiempo ideal, para asegurar que entre el emisor y receptor sea adecuado y suficiente, a fin de lograr entregar la información requerida al analista que está recibiendo el turno, para que pueda continuar con las actividades asignadas de forma eficiente.

**Cuadro 146. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Tiempo para la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #5:**

| Alternativa       | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre           | 0                   | 0%                  |
| Casi Siempre      | 6                   | 46%                 |
| A veces           | 5                   | 38%                 |
| Casi nunca        | 1                   | 8%                  |
| Nunca             | 0                   | 0%                  |
| Total Encuestados | 13                  | 92%                 |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

**Gráfico 6. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Tiempo para la entrega de turno del Ítem #5**

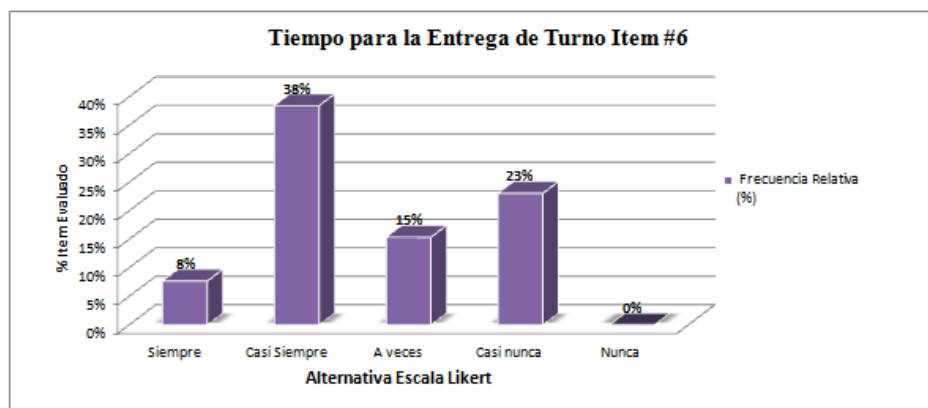
**Análisis del cuadro N°14:** según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #5 el resultado fue el siguiente: el 46% casi siempre, el 38% dice que a veces y el 8% dice que casi nunca, se toma el tiempo necesario para la entrega de turno. Es necesario revisar con los analistas cual es el tiempo ideal, para asegurar que entre el emisor y receptor sea adecuado y suficiente, a fin de lograr entregar la información

requerida al analista que está recibiendo el turno, para que pueda continuar con las actividades asignadas de forma eficiente

**Cuadro 75. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:  
Tiempo para la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #6:**

| Alternativa       | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre           | 1                   | 8%                  |
| Casi Siempre      | 5                   | 38%                 |
| A veces           | 2                   | 15%                 |
| Casi nunca        | 3                   | 23%                 |
| Nunca             | 0                   | 0%                  |
| Total Encuestados | 13                  | 85%                 |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

**Gráfico 7. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Tiempo para la entrega de turno del Ítem #6**

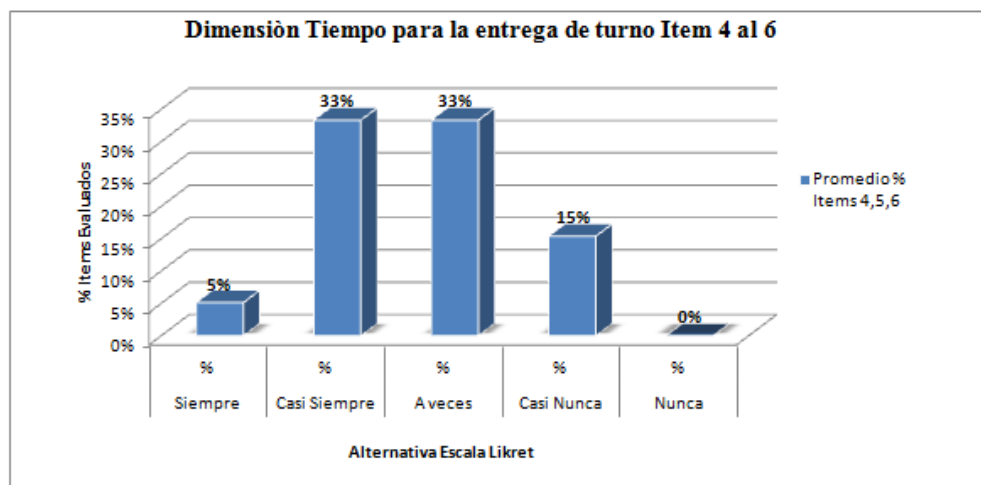
**Análisis del cuadro N°13:** según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #6 el resultado fue el siguiente: el 38% casi siempre, el 23% dice que casi nunca, el 15% a veces y el 8% dice que siempre, la persona que recibe el turno está a tiempo en el área acordada. Se requiere establecer con los analistas la

hora de llegada ideal, para que el analista saliente tenga el tiempo suficiente para realizar la entrega de información de forma completa, que le permita continuar con las tareas asignadas.

**Cuadro 16. Resultado resumen de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Tiempo para la entrega de turno del Ítem, aplicación de encuesta del ítem 4 al 6:**

| Dimensión: Tiempo para la entrega de turno Ítems 4 al 6 |             |               |              |               |             |               |             |               |             |               |
|---|-------------|---------------|--------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| Ítems   | Siempre     |               | Casi Siempre |               | A veces     |               | Casi nunca  |               | Nunca       |               |
|   | F. Absoluta | F. Relativa % | F. Absoluta  | F. Relativa % | F. Absoluta | F. Relativa % | F. Absoluta | F. Relativa % | F. Absoluta | F. Relativa % |
| 4   | 1           | 8%            | 2            | 15%           | 6           | 46%           | 2           | 15%           | 0           | 0%            |
| 5   | 0           | 0%            | 6            | 46%           | 5           | 38%           | 1           | 8%            | 0           | 0%            |
| 6   | 1           | 8%            | 5            | 38%           | 2           | 15%           | 3           | 23%           | 0           | 0%            |
| Promedio %  |             | 5%            |              | 33%           |             | 33%           |             | 15%           |             | 0%            |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

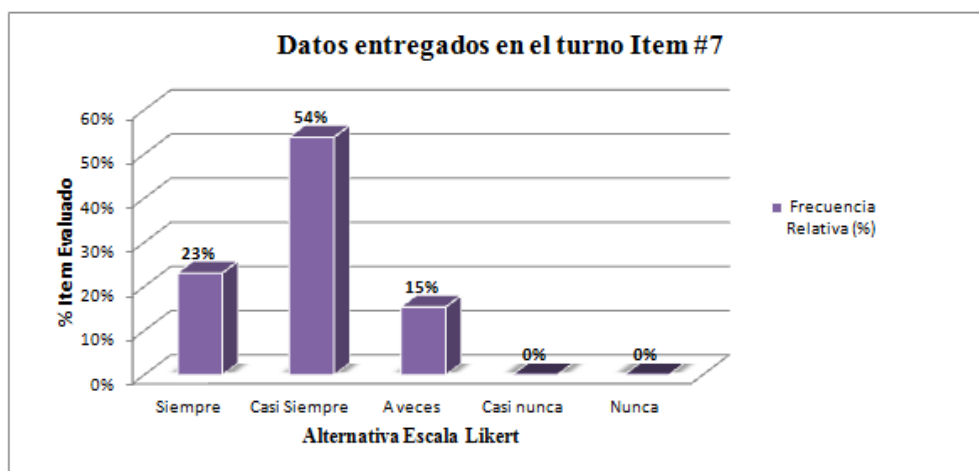
**Gráfico 8. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Tiempo para la entrega de turno del Ítem 4 al 6**

**Análisis del cuadro N°16:** El promedio porcentual de la dimensión tiempo para la entrega de turno de los ítems 4 al 6, arrojo como resultado: el 33% Casi Siempre, el 33% a veces, el 15% casi nunca y el 5% siempre (ver gráfico #8 ); de los datos obtenidos, se requiere establecer acuerdos con los analista tanto en el turno entrante como el turno saliente, a fin de garantizar que el tiempo definido para la entrega de información sea adecuado, que permita entregar la cantidad y calidad de información requerida, para darle continuidad a las actividades asignadas.

**Cuadro 17. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:  
Datos entregados en el turno, aplicación de encuesta del ítem #7:**

| Alternativa              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre                  | 3                   | 23%                 |
| Casi Siempre             | 7                   | 54%                 |
| A veces                  | 2                   | 15%                 |
| Casi nunca               | 0                   | 0%                  |
| Nunca                    | 0                   | 0%                  |
| <b>Total Encuestados</b> | <b>13</b>           | <b>92%</b>          |

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Hernández (2019)

**Gráfico 9. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Datos entregados en el turno del Ítem #7**

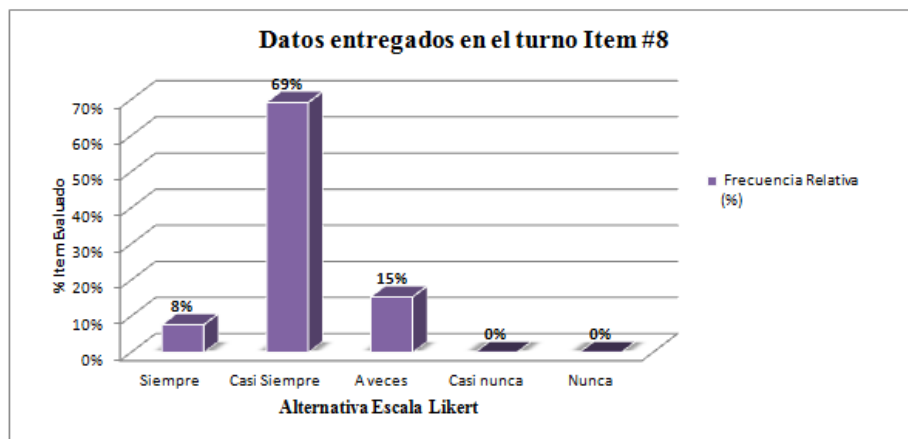
**Análisis del cuadro N°17:** según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #7 el resultado fue el siguiente: el 54% dice casi siempre, el 23% dice que siempre y el 15% dice que a veces, los datos entregados han sido verificados previamente antes de la entrega de turno. Se requiere establecer acuerdos con el analista que va entregar la información, se tome el tiempo necesario durante el turno, a fin de revisar con tiempo la información que debe entregar, lo que le permita darle continuidad a las tareas asignadas.

**Cuadro 18. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:**

**Datos entregados en el turno, aplicación de encuesta del ítem #8:**

| Alternativa              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre                  | 1                   | 8%                  |
| Casi Siempre             | 9                   | 69%                 |
| A veces                  | 2                   | 15%                 |
| Casi nunca               | 0                   | 0%                  |
| Nunca                    | 0                   | 0%                  |
| <b>Total Encuestados</b> | <b>13</b>           | <b>92%</b>          |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

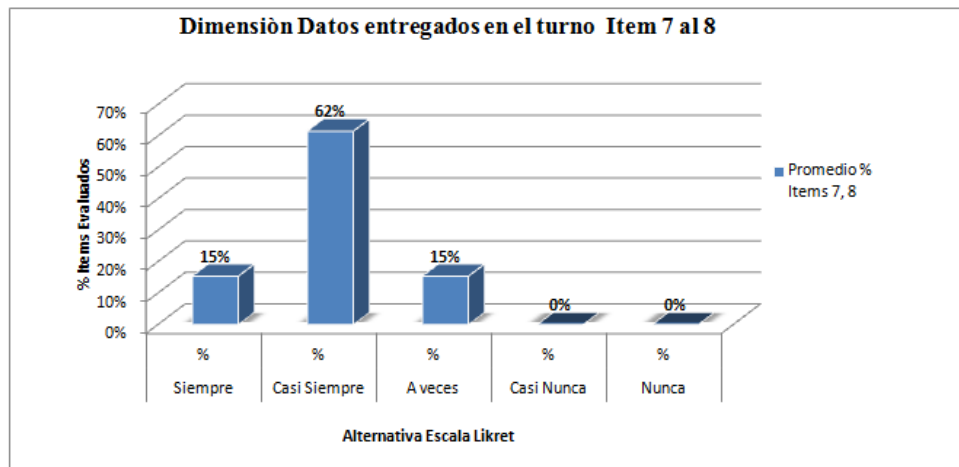
**Gráfico 10. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Datos entregados en el turno del Ítem #8**

**Análisis del cuadro N°18:** según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #8 el resultado fue el siguiente: el 69% dice casi siempre, el 15% dice a veces y el 8% dice que siempre, la información entregada contiene los datos necesarios, para continuar de forma efectiva el turno. De los resultados obtenidos, se muestra que no todos los analistas están atentos a incluir los datos requeridos, que le permita al analista de calidad entrante, dar continuidad de forma eficiente a las tareas asignadas en el turno.

**Cuadro 19. Resultado resumen de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Datos entregados en el turno, aplicación de encuesta del ítems 7 al 8:**

| Dimensión: Datos entregado en el turno Ítems 7 al 8 |             |               |              |               |             |               |             |               |             |               |
|---|-------------|---------------|--------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| Ítems   | Siempre     |               | Casi Siempre |               | A veces     |               | Casi nunca  |               | Nunca       |               |
|   | F. Absoluta | F. Relativa % | F. Absoluta  | F. Relativa % | F. Absoluta | F. Relativa % | F. Absoluta | F. Relativa % | F. Absoluta | F. Relativa % |
| 7   | 3           | 23%           | 7            | 54%           | 2           | 15%           | 0           | 0%            | 0           | 0%            |
| 8   | 1           | 8%            | 9            | 69%           | 2           | 15%           | 0           | 0%            | 0           | 0%            |
| Promedio %  |             | 15%           |              | 62%           |             | 15%           |             | 0%            |             | 0%            |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

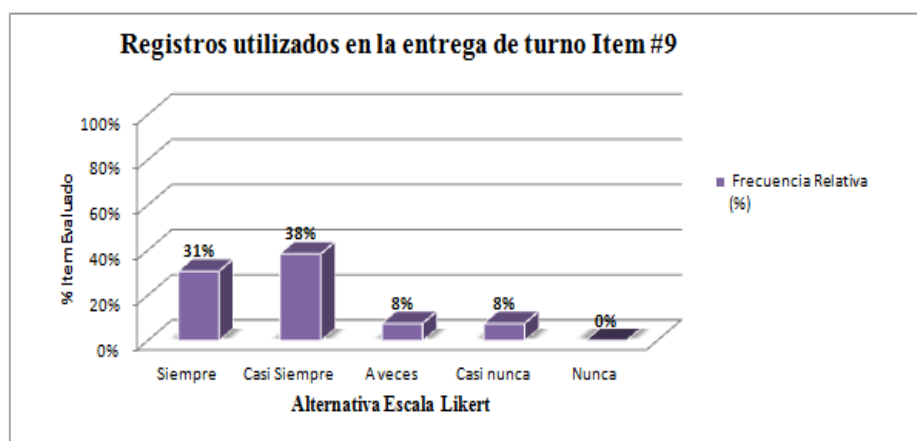
**Gráfico 11. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Datos entregados en el turno del Ítem 7 al 8:**

**Análisis del cuadro N°19:** El promedio porcentual de la dimensión datos entregados en el turno de los ítems 7 al 8, arrojo como resultado: el 62% dice casi siempre, el 15% dice siempre y el 15% dice a veces (ver gráfico #11 ); se puede evidenciar que no todos los gerentes están atentos a incluir y verificar los datos necesarios para que el entrante cuente con la información necesaria, para poder dar continuidad a las tareas asignadas, es necesario revisar con el gerente de área y analistas la información que debe ser entregada en cada turno de trabajo. Es preciso señalar que, por lo complejo del proceso de la comunicación, el emisor de la información debe asegurarse que el receptor haya recibido de manera correcta su mensaje y que se propicie la retroalimentación que favorezca los procesos de interacción y de integración. De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), la comunicación es "la transferencia y la comprensión de significados"(p.315).

**Cuadro 20. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #9:**

| Alternativa              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre                  | 4                   | 31%                 |
| Casi Siempre             | 5                   | 38%                 |
| A veces                  | 1                   | 8%                  |
| Casi nunca               | 1                   | 8%                  |
| Nunca                    | 0                   | 0%                  |
| <b>Total Encuestados</b> | <b>13</b>           | <b>85%</b>          |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

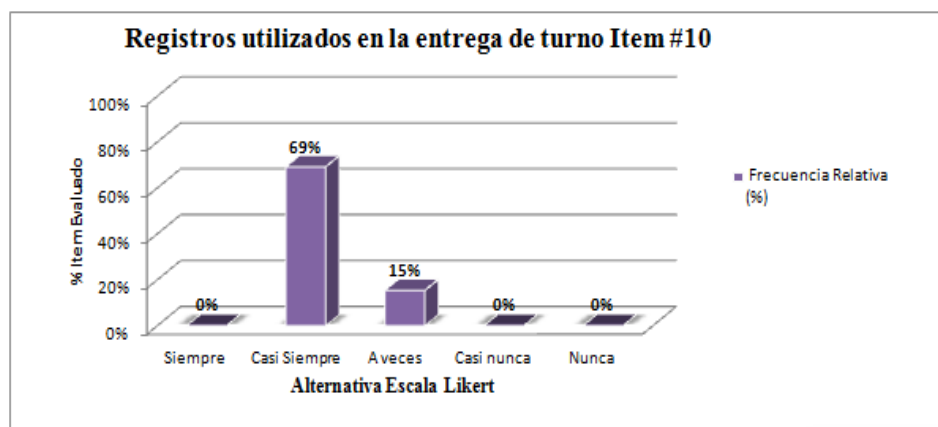
**Gráfico 12. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del Ítem #9**

**Análisis del cuadro N° 20:** según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #9 el resultado fue el siguiente: el 38% dice casi siempre, el 31% dice siempre, el 8% dice a veces y el 8% dice casi nunca, está la información documentada a entregar en el turno, en los registros definidos para tal fin. De los resultados obtenidos, se muestra que no todos los analistas están atentos a incluir los datos requeridos, que le permita al analista de calidad entrante, dar continuidad de forma eficiente a las tareas asignadas en el turno.

**Cuadro 21. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #10:**

| Alternativa              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre                  | 0                   | 0%                  |
| Casi Siempre             | 9                   | 69%                 |
| A veces                  | 2                   | 15%                 |
| Casi nunca               | 0                   | 0%                  |
| Nunca                    | 0                   | 0%                  |
| <b>Total Encuestados</b> | <b>13</b>           | <b>85%</b>          |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

**Gráfico 13. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del Ítem #10**

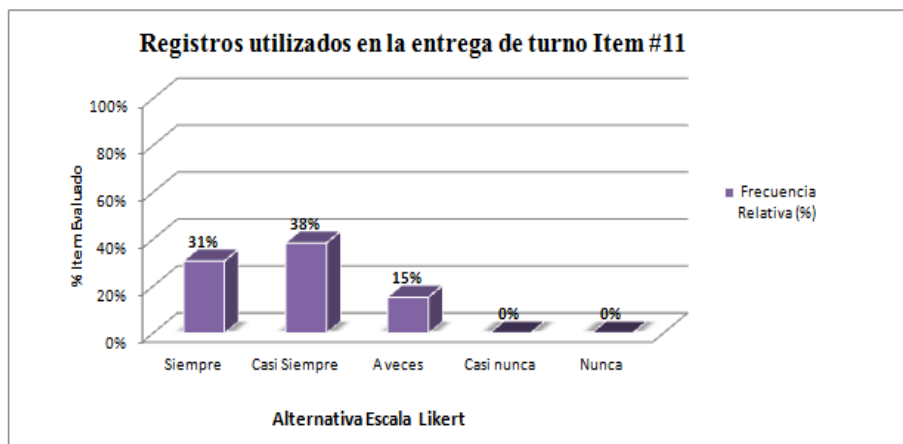
**Análisis del cuadro N° 21:** según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #10 el resultado fue el siguiente: el 69% dice casi siempre, el 15% dice a veces, la información está completa en los reportes que deben entregar en el turno, que le permita dar continuidad a las tareas asignadas al analista entrante. Se evidencia que la mayoría de los reportes entregados por los analistas en el turno cuentan con la información, sin embargo de los 13 encuestados solo un 8% dice que a veces la información no está completa.

**Cuadro 82. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:**

**Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #11:**

| Alternativa              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre                  | 4                   | 31%                 |
| Casi Siempre             | 5                   | 38%                 |
| A veces                  | 2                   | 15%                 |
| Casi nunca               | 0                   | 0%                  |
| Nunca                    | 0                   | 0%                  |
| <b>Total Encuestados</b> | <b>13</b>           | <b>85%</b>          |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

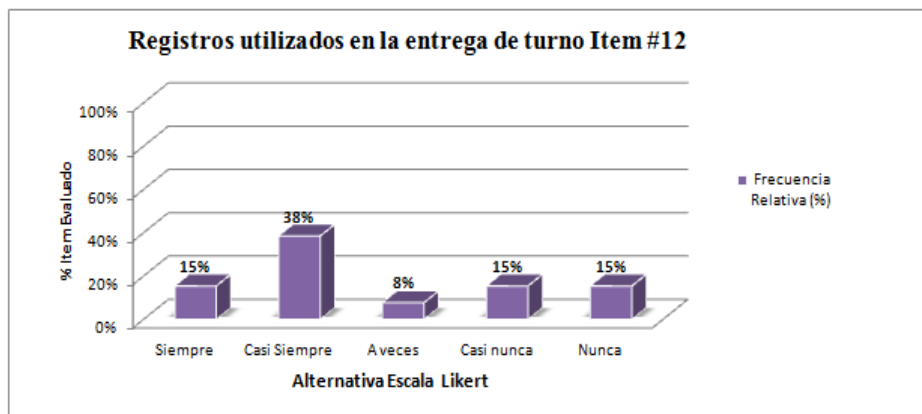
**Gráfico 14. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del Ítem #11**

**Análisis del cuadro N°20:** según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #11 el resultado fue el siguiente: el 38% casi siempre, el 31% siempre y el 15 % dice a veces, la información contenida en los reportes es legible, clara y entendible en cada entrega de turno. Como se puede evidenciar hay oportunidad en el llenado de los reportes, la mayoría de analistas de calidad no está verificando que los reportes contengan la información necesaria, que permita verificar el comportamiento de los trabajadores durante el turno.

**Cuadro 93. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #12:**

| Alternativa              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre                  | 2                   | 15%                 |
| Casi Siempre             | 5                   | 38%                 |
| A veces                  | 1                   | 8%                  |
| Casi nunca               | 2                   | 15%                 |
| Nunca                    | 2                   | 15%                 |
| <b>Total Encuestados</b> | <b>13</b>           | <b>92%</b>          |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

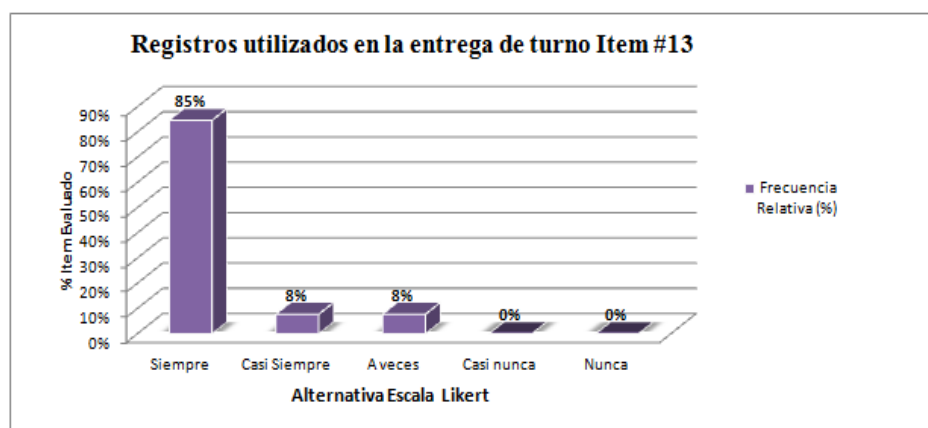
**Gráfico 15 . Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del Ítem #12**

**Análisis del cuadro N°23:** según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #12 el resultado fue el siguiente: el 38% dice casi siempre, el 15% siempre, el 15% dice casi nunca, el 15% nunca y el 8% dice a veces, los reportes generados en cada turno de trabajo son verificados y firmados por el Jefe del área. Se puede evidenciar que el Jefe de área no está cumpliendo con la verificación y validación de los reportes generados por el gerente cada turno de trabajo. Es necesario revisar con el Jefe de área, que está impidiendo ejecutar esta actividad, la cual es un filtro para detectar oportunidades y generar las mejoras que se requieran, a fin de garantizar que la información llegue de forma adecuada y logre dar con verificar las novedades del turno con respecto al comportamiento de los trabajadores de cada turno de trabajo.

**Cuadro 104. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #13:**

| Alternativa              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre                  | 11                  | 85%                 |
| Casi Siempre             | 1                   | 8%                  |
| A veces                  | 1                   | 8%                  |
| Casi nunca               | 0                   | 0%                  |
| Nunca                    | 0                   | 0%                  |
| <b>Total Encuestados</b> | <b>13</b>           | <b>100%</b>         |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

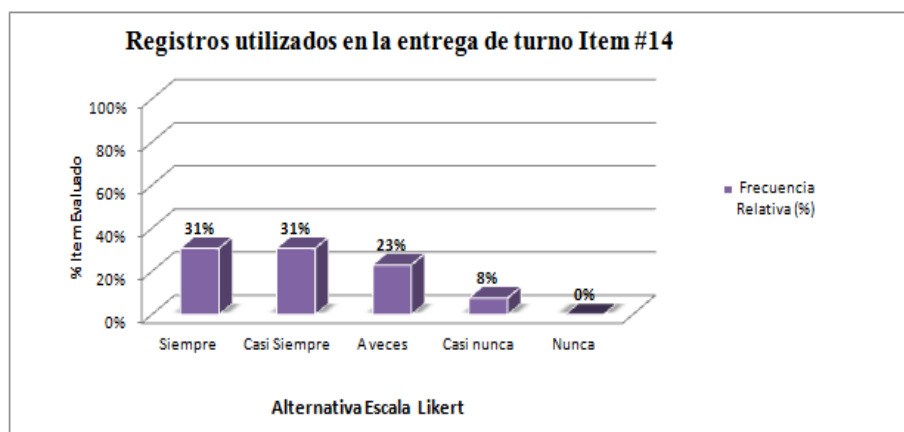
**Gráfico 16. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del Ítem #13**

**Análisis del cuadro N°24:** según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #13 el resultado fue el siguiente: el 85% dice siempre, el 8% dice casi siempre y el 8 % dice a veces, luego de llenado los reportes son guardados en carpetas y ubicados en un lugar accesible. Se puede evidenciar que la mayoría de los gerentes tienen claridad en la importancia del resguardo de la información, que están generando en cada entrega de turno, aun así se debe revisar este proceso, ya un 8% dice casi siempre y 8% dice a veces no los ubican en el lugar definido

**Cuadro 115. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #14**

| Alternativa              | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Siempre                  | 4                   | 31%                 |
| Casi Siempre             | 4                   | 31%                 |
| A veces                  | 3                   | 23%                 |
| Casi nunca               | 1                   | 8%                  |
| Nunca                    | 0                   | 0%                  |
| <b>Total Encuestados</b> | <b>13</b>           | <b>92%</b>          |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

**Gráfico 17. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del Ítem #14**

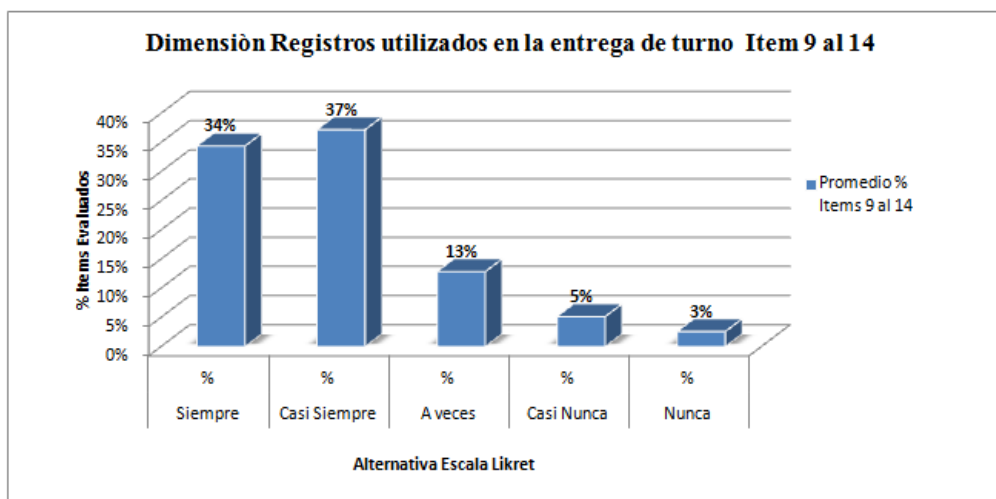
**Análisis del cuadro N°23:** según la opinión de los gerentes en el ítem #14 el resultado fue el siguiente: el 31% dice siempre, el 31% dice casi siempre, el 23% dice a veces y el 8% dice casi nunca, la información de los reportes generados, es reportada en el sistema definido por la empresa. En la empresa se tiene definido el sistema Sap módulo de seguridad, para el registro de los resultados obtenidos en cada

turno de trabajo, se puede inferir que los gerentes no entienden la importancia de reportar en el sistema definido por la empresa, el no hacerlo afecta los indicadores y la gestión de desempeño.

**Cuadro 126. Resultado resumen de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítems 9 al 14.**

| Dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno Ítems 9 al 14 |             |               |              |               |             |               |             |               |             |               |
|--|-------------|---------------|--------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| Ítems  | Siempre     |               | Casi Siempre |               | A veces     |               | Casi nunca  |               | Nunca       |               |
|  | F. Absoluta | F. Relativa % | F. Absoluta  | F. Relativa % | F. Absoluta | F. Relativa % | F. Absoluta | F. Relativa % | F. Absoluta | F. Relativa % |
| 9  | 4           | 36%           | 5            | 38%           | 1           | 8%            | 1           | 8%            | 0           | 0%            |
| 10   | 0           | 0%            | 9            | 69%           | 2           | 15%           | 0           | 0%            | 0           | 0%            |
| 11   | 4           | 36%           | 5            | 38%           | 2           | 15%           | 0           | 0%            | 0           | 0%            |
| 12   | 2           | 18%           | 5            | 38%           | 1           | 8%            | 2           | 15%           | 2           | 15%           |
| 13   | 11          | 85%           | 1            | 8%            | 1           | 8%            | 0           | 0%            | 0           | 0%            |
| 14   | 4           | 31%           | 4            | 31%           | 3           | 23%           | 1           | 8%            | 0           | 0%            |
| Promedio %   |             | 34%           |              | 37%           |             | 13%           |             | 5%            |             | 3%            |

Fuente: Hernández (2019)



Fuente: Hernández (2019)

**Gráfico 18. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados del Ítems 9 al 14.**

**Análisis del cuadro N°24:** El promedio porcentual de la dimensión registros utilizados en la gerencia de los ítems 9 al 14, arrojó como resultado: el 37% dice casi siempre, el 34% dice siempre, el 13% dice a veces, el 5% casi nunca y el 3% dice nunca (ver gráfico #18); se puede inferir que no todos los gerentes están aplicando de forma correcta los reportes definidos por

parte de la empresa. La información contenida no es clara y legible, no están siendo verificados y validados por el Jefe de área y no se carga la información constantemente en el sistema preciso. Es necesario revisar con el Jefe de área y los trabajadores involucrados si los objetivos y metas establecidas para esta actividad no están claros, si comparten la visión de lo que se espera y si se establece un vínculo entre lo conceptual y la parte operativa de la empresa.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

En la comunicación interna hay fallas entre los gerentes en el registro y la entrega de información, el emisor no se asegura que el receptor haya entendido el mensaje, no se realiza la retroalimentación cuando se recibe la información, por lo que él que recibe el mensaje no puede cumplir con las tareas asignadas y esto trae como consecuencia retrasos en la operación y no quedan clara las instrucciones lo que puede acarrear a conductas disruptivas. Si partimos de la base de que la visión compartida es fundamental en el logro de objetivos, entonces, podemos establecer que el proceso de comunicación de esa visión debe ser eficiente,

En cuanto al tiempo empleado por el gerente para realizar la entrega de turno, se puede decir que el hecho de que el trabajador entrante llegue tarde a la empresa, no permite realizar una entrega de información en la cantidad y calidad adecuada, que le permita cumplir con las tareas asignadas en el turno. Se requiere corregir esta conducta por parte del trabajador que se retrasa, acordar y pautar la hora y tiempo para la entrega de turno, que permita fluir la información, y se logren los objetivos.

Para el caso de los datos entregados en el turno, no todos los trabajadores están atentos a incluir y verificar los datos necesarios para que el trabajador entrante cuente con la información necesaria, para poder dar continuidad a las tareas asignadas. Es preciso señalar que, por lo complejo del proceso de la comunicación, el emisor de la información debe asegurarse que el receptor haya recibido de manera correcta su mensaje y que se propicie la retroalimentación que favorezca los procesos de interacción y de integración y disminuyan las conductas que son desfavorables para las operaciones productivas.

De los registros utilizados en la entrega de turno, se puede inferir que no todos los analistas están aplicando de forma correcta los reportes definidos para la entrega de cada turno. La información contenida no es clara y legible, no están siendo verificados y validados por el Jefe de área y no se carga la información constantemente en el sistema definido por la empresa. Se

puede decir que no existe claridad con las metas y objetivos establecidos, lo que trae como consecuencia el retraso en las operaciones,

Para la entrega de turno se observa que no se está comunicando de forma efectiva la información, en oportunidades han ocurrido cambios en el proceso y conductas disyuntivas que no se notifica al analista entrante, así mismo no se está cumpliendo con los acuerdos establecidos para la entrega y la respuesta no está llegando de forma eficaz y oportuna. Se puede deducir, que en el proceso de comunicación pueden surgir restricciones, por diferencias de opiniones entre los empleados, lo que produce barreras personales, bien sea originada por las emociones, los valores y los malos hábitos de escuchar, que pueden afectar de forma importante la continuidad en las operaciones.

Por último, en la información entregada en el turno, no todos los gerentes manejan o conocen la información del proceso para la toma de decisión, en cuanto al Jefe de área puede estar faltando orientación en los casos cuando la información no cumple con los parámetros, así mismo no todos los trabajadores cumplen con los parámetros establecidos por la empresa y en caso de no cumplirlos no se informa de inmediato al Jefe. Esto puede deberse a fallas en la comunicación, la información no está fluyendo de forma ascendente, descendente y horizontal.

En referencia al canal de comunicación, en el análisis de los datos arrojó que en un 75% se cuenta con las estrategias para la comunicación, la forma que se comunican los trabajadores permite la claridad en la información, los medios utilizados para la trasmisión de la información son los adecuados, el sitio para la entrega de turno dispone de un ambiente adecuado y armonioso y los analistas demuestran que están capacitados, sin embargo el 25% dice que No. Se puede deducir, que las estrategias que tiene definida la empresa para la entrega de turno no es la más adecuada y que la forma de comunicación no permite que llegue la información clara de las fallas acontecidas en el turno.

Con relación a la trasmisión de la información, se puede evidenciar que la calidad de la información no es la esperada y no permite dar continuidad de la información. En cuanto al tiempo para la entrega de turno es oportuno revisar y establecer acuerdos. Se está ante la presencia de fallas en la calidad de información que se está transmitiendo, el personal no está

llegando puntual al trabajo, afectando el tiempo del emisor para la entrega de información en el turno.

Por su parte, los registros utilizados en la entrega de información en el turno, Se evidencia que hay fallas en la comunicación entre los analistas y Jefe de área, por lo que es necesario revisar la metodología de llenado de los reportes, el cumplimiento de los criterios, a fin de contar con información de calidad, para dar un mejor servicio en la operación. Se requiere revisar el tipo de barreras de comunicación, bien sea de tipo personal, física, semánticas que están interfiriendo en el mensaje final.

### **Recomendaciones**

Lograr una comunicación efectiva, entre los trabajadores y lo Jefes de área, utilizando mensajes claros, oportunos, objetivos y sencillos, manteniendo la retroalimentación positiva del mensaje enviando y recibido.

Promover la comunicación efectiva entre los gerentes y trabajadores, para obtener mejores resultados en las actividades asignadas, les permitirá recibir la entrega de turno con información clara, confiable y veraz.

Emitir mensajes que sean interpretados correctamente por el personal involucrado y de no ser así activar el plan de mejora para la comunicación del emisor-mensaje-receptor y reforzar el mensaje a través de escritos, mensajes por medios electrónicos o vía telefónica, que permita el entendimiento del mensaje, lo cual garantizara que la comunicación se fortalezca y fluya de forma natural sobre todo en corregir las conductas inadecuadas de los trabajadores y las consecuencias negativas de estas.

Conocer la visión corporativa y estratégica de la empresa, le ayudará con la razón de ser, entender los objetivos, las metas, tener sentido de pertenencia, siendo esto positivo para el buen desenvolvimiento de las tareas asignadas, sumando en los resultados y en la rentabilidad de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R. y Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones* (8ª edición.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Arias, F. (2006.). Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta edición. Editorial; Episteme.
- Alcántara, N (2014) en su trabajo de grado: la comunicación como herramienta estratégica en la gestión gerencial, caso: departamento de venta en la Empresa distribuidora Dialcaval C.A. [Trabajo presentado para optar al título de magister] en Gerencia de comunicación organizacional, en la universidad José Antonio Páez en valencia estado Carabobo.
- Arellano, E. 2008. La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. Suplemento especial Razón y Palabra. Año 3, Ene-Mar 2008.
- Balestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (5ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Bateson, G. (2004): *La nueva comunicación*, Editorial Kairós, Barcelona, 4ª Edición. España.
- Castellanos, J. (2015) en su trabajo de grado: estudio de la comunicación interna en la configuración de la identidad corporativa caso: hospital Dr. Carlos Páez Maya. [Trabajo presentado para optar al título de magister] en Gerencia de comunicación organizacional. En la universidad José Antonio Páez Valencia estado Carabobo.
- Carnegie, D. (2011). *La comunicación: Tu camino hacia el éxito*. España: Ediciones Obelisco S.L.
- Cobo, L. (2014). En su trabajo de grado titulado: *Agresión Laboral y Conflicto Familia-Trabajo*. Ediciones Obelisco. España.
- Costa, J. (1999) *La comunicación en acción*. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Paidós, Barcelona.
- Chiavenato, I: (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

- Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. (6ª ed.). México: Cengage Learning
- De Fleur, Melvin L. (1993). *Teórica de la comunicación en masas*. Editorial Paidós. Barcelona,
- Drucker, P. (2008). *Los desafíos de la Gerencia en el Siglo XXI*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia
- Godino y otros. (2014). Publicación realizada por el Ministerio de Salud Pública. Uruguay.
- Fernández Collado, C. (2010). *La comunicación en las organizaciones*, Editorial México: Trillas.
- Garrido, F. 2001. *Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. BARCELONA: Ediciones Gestión 2000.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta Edición). Editorial Mc Graw Hill.
- Horacio A. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. (1era edición). Editorial Netbiblo.
- Jaspe, M. (2015). *Estrategia Basadas en Formas de Comunicación como Elemento de Fortalecimiento a Utilizar por el Personal de Mando del Banco de Venezuela Sucursal Valencia*. [Trabajo de Grado para optar el título de Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Publicas]. Dirección General de Estudios de Posgrados, Especialización en Gestión y Control de las Finanzas Públicas, Universidad José Antonio Páez, San Diego.
- Jiménez J. (2011) en su trabajo especial de grado: *Análisis y Diagnóstico de los Recursos Humanos y las Relaciones Laborales en las Empresas Privadas, de la Comuna de Crespo – Cartagena*. [Trabajo presentado para optar al título de magister] en Administración y las Ciencias Sociales, en la Universidad de Cartagena, en Cartagena.
- Keiht, J. (2006). *Las Barreras Comunicacionales en la Gestión de Desempeño Laboral*. España. Editorial; Granica.
- Lozano Rendón, J. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. Pearson Educación de México.
- Llacuna Jaime y Pujol Laura (2005). Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. Ministerio del trabajo y asuntos legales de España.

- Leal, (2014) en su trabajo de grado: eficacia de un plan de comunicación interna de la facultad de ciencias económicas y sociales de la universidad Arturo Michelena. [Trabajo presentado para optar al título de magister] en Gerencia de comunicación organizacional, en la universidad José Antonio Páez en valencia estado Carabobo.
- León, Alma. (2006). Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional. México. Edit. Limusa.
- Morales, F. (2008). “*Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*”. Gestión 2000. Barcelona. España.
- Palella, S. y Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador.
- Piñuel, J. (2010). La comunicación como objeto científico de estudio, como campo de análisis y como disciplina científica. *Contratexto Revista de la facultad de Comunicación de la Universidad de Lima*.
- Pizzolante, Í. (2006) *El Poder de la Comunicación Estratégica*, Caracas: Ediciones Los Libros de El Nacional.
- Planas, L. (2011). *Comunicación interna y opinión ética de los empleados de “Soluciones de Futuro S.A., en Caracas, 2010”*. [Trabajo de grado para optar al título de Magister] en Comunicación Social: Opción Comunicación Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Rivera, B y otros. (2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*. Revista *Negotium*. Año 1.N.2, pp.32-48.
- Salas, D. (2007). *La Comunicación Efectiva y Toma de Decisiones*. Colombia. Editorial Legis.
- Sabino, C. (2000). *Investigación de Ciencias Sociales*. Editorial McGraw Hill. México
- Sáez de la Torre. (2016). Factores de Riesgo Psicosocial, Satisfacción Laboral y Salud, Huelva, España.
- Senge, P. 1992. La Quinta Disciplina. Barcelona. Granica.

Robbins. Stephen (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. Sexta edición

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. *Comportamiento Organizacional*. Décima tercera edición. México.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10a Ed.). México: Prentice-Hall.

Tamayo y Tamayo, M (1994). *El proceso de la investigación científica*. (3era Edición). Editorial Limusa.

Verderber, R., & Verderber, K. (2006). *Comúnicate*. 11ª Edición. México: Grupo Geo Impresores.

Universidad José Antonio Páez-UJAP. (2014). *Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez*. San Diego: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador-UPEL. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis de Doctorales*. (4ª ed.). Caracas: Fedupel.

### **Electrónicas:**

Cabrera, D. (2013). Propuesta de Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del Estado venezolano: Caso Petroquímica de Venezuela, S.A. [Trabajo de grado de maestría]. Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado el 01 de octubre de 2018. <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1019/1/D.Cabrera.pdf>.

Ceballos, E. Trabajo de grado, título: comunicación efectiva y su incidencia en el clima organizacional, en las escuelas de educación básica. Dirección Web: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t38645.pdf>

Cuevas R. (2013) en su trabajo de grado: evaluación del perfil gerencial y la comunicación asertiva del personal que labora en la escuela bolivariana "Carlos Sampayo". [Trabajo de grado presentado para optar al título de grado académico de Maestría en Administración Educativa]. Estado Miranda. Dirección Web: <http://www.biblo.una.edu.ve/docu/.pdf>

Fernández, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna*. [Tesis en línea]. Universidad de la Comunidad Valenciana de España. Disponible en: <http://www.tesisenred.net/handle/10803/10464>.

González Alvares, M. Trabajo de Grado, título: comunicación para la solidaridad: las ONG y el papel de la comunicación social y periodística en la sensibilización de la opinión pública el desarrollo. Dirección web: <http://www.eprints.ucm.es/11633/1/T32381>.

González, E. Trabajo de Grado, título: comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la policía del Estado Carabobo dirección web: <http://www.mriuc.bc.uc.edu.ve>

Jossa Jojoa, Z. Trabajo de grado, Título: la información un componente de la comunicación interna y externa en la universidad nacional abierta y a distancia UNAD CEADPASTO. Disponible en: <http://www.repostory.unad.edu.co>.

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

Quero, Y. Trabajo de grado, título: comunicación efectiva y el desempeño laboral de los directores de educación básica del municipio Miranda. Dirección Web: <http://docplayer.es/13641728-Universidad-rafael-urdaneta-vice-rectorado-academico-decanato-de-postgrado-e-investigacion-derechos-reservados.html>

<https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fredalyc.uaemex.mx%2Fsrc%2Finicio%2FArtPdfRed.jsp%3FiCve%3D81911786023>

<https://www.efdeportes.com/efd178/componentes-del-proceso-comunicativo.htm>

[http://dip.una.edu.ve/mae/971administracioneducativa/paginas/tema%204/COMUNICACION ORGANIZACIONAL.pdf](http://dip.una.edu.ve/mae/971administracioneducativa/paginas/tema%204/COMUNICACION%20ORGANIZACIONAL.pdf)

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACION**  
**ORGANIZACIONAL**

**Anexo 1**

**CUESTIONARIO ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE LAS COMUNICACIÓN INTERNA  
ENTRE LOS TRABAJADORES Y GERENTES EN CADA ENTREGA DE TURNO**

El presente cuestionario está dirigido a los gerentes y trabajadores de la Empresa del sector de Alimentos, C.A. con la finalidad de obtener su opinión con respecto a cómo se lleva a cabo la comunicación interna entre los trabajadores entrega de turno y las conductas no permitidas. Con el propósito de conocer los problemas comunicacionales, y luego mejorar la efectividad del flujo de información interna en una empresa del sector de alimentos”.

La información suministrada por usted es de carácter confidencial y los datos obtenidos serán utilizados solo para fines académicos.

**ENCUESTA**

**Instrucciones:**

A continuación

1. Lea cuidadosamente cada pregunta planteada.
2. Cada pregunta presenta cinco alternativas de respuesta: Siempre, Casi siempre, A Veces, Casi nunca y Nunca.
3. Marque con una X la opción de respuesta elegida.
4. No deje ninguna pregunta sin contestar.
5. Si tiene alguna duda, consulte a la investigadora.

| Nº | ITEMS  |   |    |    |    |   |
|----|--|---|----|----|----|---|
|    | Usted como trabajador de la empresa del sector de Alimentos considera que:                                       | S | CS | AV | CN | N |
| 1  | ¿Antes de realizar la entrega de la información es verificada por el trabajador saliente?                        |   |    |    |    |   |
| 2  | ¿La información entregada al recibir el turno de trabajo es completa y le permite realizar las tareas asignadas? |   |    |    |    |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 3  | ¿Se tiene definido y acordado la forma como se estará entregando la información en cada cambio de turno?  |  |  |  |  |  |
| 4  | ¿Se ha acordado el tiempo para realizar la entrega de turno?  |  |  |  |  |  |
| 5  | ¿Se toma el tiempo necesario para realizar la entrega de turno?   |  |  |  |  |  |
| 6  | ¿La persona que recibe el turno está a tiempo en el área acordada?  |  |  |  |  |  |
| 7  | ¿Los datos entregados han sido verificados previamente antes de la entrega de turno?  |  |  |  |  |  |
| 8  | ¿La información entregada contiene los datos necesarios para continuar de forma efectiva el turno?  |  |  |  |  |  |
| 9  | ¿Está documentada la información sobre las conductas disyuntivas a entregar en el turno, en registros definidos para tal fin?                   |  |  |  |  |  |
| 10 | ¿En cada entrega de turno los registros están completos, le permiten dar continuidad a las tareas asignadas?                                    |  |  |  |  |  |
| 11 | ¿La información contenida en los reporte es legible, clara y entendible en cada entrega de turno?   |  |  |  |  |  |
| 12 | ¿Los reportes generados en cada turno de trabajo son verificados y firmados por el Jefe del área?   |  |  |  |  |  |
| 13 | ¿Luego de llenado los reportes son guardados en carpetas y ubicados en un lugar accesible?  |  |  |  |  |  |
| 14 | ¿La información de los reportes generados en cada turno de trabajo es reportada en el sistema definido por la empresa?                          |  |  |  |  |  |
| 15 | ¿Para la entrega de turno se comunica de forma efectiva la información que requiere el analista de calidad entrante?                            |  |  |  |  |  |
| 16 | ¿Cada vez que ocurren cambios en los procesos se comunica en la entrega de información del turno?   |  |  |  |  |  |
| 17 | ¿En cada entrega de turno se cumple con los acuerdos definidos?   |  |  |  |  |  |
| 18 | ¿Con la información entregada en el turno, puede dar respuesta de forma veraz a los requerimientos del cliente?                                 |  |  |  |  |  |
| 19 | ¿Cuándo se presentan desviaciones en el proceso cuenta con la información necesaria para la toma de decisión en cada situación?                 |  |  |  |  |  |
| 20 | ¿Cuándo no se dispone de la información completa para la toma de decisión, cuenta con el apoyo de su Jefe para orientarlo en lo que debe hacer? |  |  |  |  |  |
| 21 | ¿La información generada en cada entrega de turno corresponde a los parámetros y criterios establecidos por la empresa?                         |  |  |  |  |  |
| 22 | ¿En caso de que la información no cumpla con los parámetros y criterios establecidos por la empresa, se comunica de inmediato al Jefe?          |  |  |  |  |  |



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACION**  
**ORGANIZACIONAL**

**Anexo 2**

**MATRIZ DE OBSERVACIÓN O LISTA DE COTEJO COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LOS GERENTES EN CADA ENTREGA DE TURNO**

El presente matriz de observación o lista de cotejo está dirigido a los gerentes de los Departamentos de la Empresa del sector de Alimentos, C.A. con la finalidad de obtener información con respecto a cómo se lleva a cabo la comunicación interna entre los analistas de calidad en cada entrega de turno. Con el propósito de presentar una “estrategia comunicacional para mejorar la efectividad del flujo de información interna en una empresa del sector de alimentos”.

La información observada es de carácter confidencial y los datos obtenidos serán utilizados solo para fines académicos.

**Instrucciones:**

A continuación

1. Lea cuidadosamente cada ítem planteado.
2. Cada ítem presenta dos alternativas de respuesta: SI o NO
3. Marque con una X la opción de respuesta elegida.
4. Dispone de un campo de observación para que coloque información que considere relevante.

**Matriz de Observación- Lista de Cotejo**

| ítem                 | ITEMS   |  | Si | No | Observaciones |
|----------------------|---|--|----|----|---------------|
|                      | Usted como trabajador de la empresa del sector de Alimentos considera que:                                |  |    |    |               |
| Canal de Información |   |  |    |    |               |
| A                    | ¿Las estrategias para la comunicación que está utilizando la empresa en la entrega de turno son efectiva? |  |    |    |               |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| B   | ¿La forma como se comunican los trabajadores permite la claridad en la información que se da en la entrega de turno?                  |  |  |  |
| C   | ¿Los medios utilizados en la trasmisión de información para la entrega de turno son los adecuados?                                    |  |  |  |
| D   | ¿El área utilizada para la entrega de turno, dispone de un ambiente adecuado y armónico?  |  |  |  |
| E   | ¿Los analistas de calidad que trabajan por turno, tienen la preparación requerida?  |  |  |  |
| Trasmisión de la información                      |   |  |  |  |
| F   | ¿La calidad de la información para la entrega de turno es la esperada y permite dar continuidad a las actividades del turno entrante? |  |  |  |
| G   | ¿El tiempo empleado para realizar la entrega de turno es el acordado y permite la trasmisión de la información requerida?             |  |  |  |
| H   | ¿El personal llega puntual para recibir la información del turno?   |  |  |  |
| I   | ¿La información que se entrega en el turno es de fácil comprensión?   |  |  |  |
| Registros utilizados en la entrega de información |   |  |  |  |
| J   | ¿Los reportes utilizados para la entrega de información son claros, legibles y todos los campos han sido llenados?                    |  |  |  |
| K   | ¿La data generada en los reportes cumple con los parámetros de calidad establecidos?  |  |  |  |
| L   | ¿Los reportes generados en los turnos de trabajos son verificados por el Jefe del área?   |  |  |  |



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

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado presentado por el (la) ciudadano (a) **ALNEIDYS HERNÁNDEZ** cédula de identidad N° 17.164.832 titulado: **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE MITIGACIÓN DE LAS CONDUCTAS DISRUPTIVAS DE LOS TRABAJADORES NÓMINA BASE DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS DE VALENCIA ESTADO CARABOBO**. Elaborado bajo la supervisión del tutor, Prof. Leidys Nuñez, cédula de identidad N° 10.730.307, adscrito a la línea de investigación: Comportamiento y Ética, para optar al grado académico de **MAGÍSTER EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL** estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO**.

| Nombre, Apellido                     | C. I.     | Firma del Jurado |
|--------------------------------------|-----------|------------------|
| Prof. Edgar León Guerra (Presidente) | 4.122.734 |                  |
| Prof. José Chirinos (Miembro)        | 9.449.695 |                  |
| Prof. Jetro López (Miembro)          | 8.779.723 |                  |



En San Diego, a los 01 días del mes de Diciembre de dos mil veinte.

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

