



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) **MARIANELA MACHADO**, cédula de identidad N° 18.727.730 titulado: **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL**.
Caso: Empresa de Transporte Carabobo.
Elaborado bajo la supervisión del tutora, Prof. **Ana Mijares**, titular de la cédula de identidad No. 7.044.759, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa, 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. Leidys Nuñez (Miembro)	10.730.307	
Prof. José Chirinos (Miembro)	9.449.695	

En San Diego, a los 03 días del mes de Diciembre de dos mil veinte.





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

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL
Caso: Empresa de transporte Carabobo.**

**Autora: Marianela Machado
Tutora: Msc. Ana Mijares**

San Diego, Septiembre 2020



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

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, elaborado por la ciudadana: **Marianela Machado** titular de la cédula de identidad N° 18.727.730, para optar al grado académico de **Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional**, cuyo título es: “**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL. Caso: Empresa de transporte en el estado Carabobo**”. 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

Msc. Ana Mijares

C.I. 7.044.759

San Diego, septiembre 2020

ÍNDICE

	pp.
RESUMEN.....	Iv
INTRODUCCIÓN	V
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	8
Objetivos de la investigación.....	12
General	12
Específicos	12
Justificación de la investigación.....	13
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de investigación.....	14
Antecedentes Internacionales	15
Antecedentes Nacionales	16
Bases Teóricas.....	16
III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y diseño de la investigación	21
Población y muestra	22
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
Validez y confiabilidad.....	25
Técnicas de análisis de datos	26
IV CAPITULO	
Análisis de los resultados.....	27
V CAPITULO	
CONCLUSIONES	38
LA PROPUESTA	42
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	56
ANEXOS	57



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

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL**

Caso: Empresa de transporte Carabobo.

AUTORA: Lcda. Marianela Machado

TUTOR: Msc. Ana Mijares

Año: 2019

RESUMEN:

El desarrollo de un flujo informativo en la organización depende en gran medida de los canales comunicacionales de la misma, que contribuyan y/o faciliten el desarrollo de las actividades de los departamentos que la integran. El liderazgo y la comunicación interna efectiva mantienen unida las diferentes partes de la organización dando respuestas a los requerimientos y necesidades de sus clientes tanto internos como externos, y por ende contribuyen a un clima laboral sano. De allí que la presente investigación se planteó como objetivo, el proponer estrategias de liderazgo y comunicación para el fortalecimiento del clima organizacional de una empresa del sector automotriz ubicada en el estado Carabobo. Metodológicamente, se enmarcó en una investigación bajo la modalidad de Proyecto Factible, apoyada en una descriptiva, de campo, no experimental. La población y muestra, estuvo conformada por 190 trabajadores. En relación a la recolección de los datos, se utilizó una encuesta tipo escala de Lickert, con 18 preguntas. La validez se determinó mediante el juicio de expertos, mientras la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alpha Cronbach. Se concluye que el liderazgo que presenta la organización es el transformacional y la comunicación interna de la empresa no es efectiva, por lo que es necesario desarrollar cambios que permitan promover un proceso comunicacional que facilite la transmisión de información, integración y motivación entre los trabajadores de la empresa en estudio y que contribuya directamente en el clima organizacional. La propuesta se constituyó en facilitar estrategias de liderazgo y comunicación interna de la organización. Se recomienda el establecimiento de reuniones periódicas; mantener carteleras informativas visibles en las cuales se destaquen los valores institucionales y organizar actividades recreativas y de esparcimiento con la finalidad de incrementar la socialización del equipo de trabajo.

Palabras clave: Liderazgo, Comunicación Interna, Clima Organizacional.

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos se encuentran inmersos en el proceso comunicacional, por lo general se mueven entre diferentes palabras y significados; pero, para comunicarse es necesario hacer uso de los diferentes elementos del lenguaje, porque solo a través de éste es que le es posible pensar, reflexionar y finalmente poder dar una opinión sobre un tema de interés. Si bien es importante aprender a comunicarse con los otros para mejorar las relaciones interpersonales, es también esencial para transmitir una información adecuada, facilitar el seguimiento de instrucciones y optimizar la toma de decisiones. Ahora bien, la importancia de una buena comunicación tiene su raíz en la respuesta que se espera de los demás, depende de la comunicación que se mantiene con una persona o grupos de personas, será también la información que se obtendrá. La comunicación permite que al relacionarse de forma adecuada con otras personas, se pueda construir equipos, sociedades, y fomentar buenas relaciones en pro de generar confianza, efectividad, respeto y bienestar.

Dentro de las organizaciones, el papel de la comunicación desempeña un elemento fundamental para que éstas logren alcanzar sus objetivos de negocio. Por ello, es necesario que desde los más altos niveles se reconozca y atienda el tema de la comunicación efectiva. El tema de la comunicación nunca debe ser pasado por alto, ya que impacta de manera relevante en el clima laboral y en la consecución de las metas y objetivos, mismos que a una empresa le proporcionan estabilidad y equilibrio. Adicionalmente, las acciones de comunicación para traducir la misión, la filosofía, los valores, las políticas y directrices de la compañía en hechos. Dentro de este contexto, se encuentra la empresa pública en el estado Carabobo y que conformó el contexto de la investigación, dicha organización viene presentando desde hace algún tiempo ciertas debilidades en el proceso comunicacional.

A los fines de plantear posibles soluciones a la situación descrita, la autora desarrolló una investigación cuyo objetivo persigue proponer estrategias de comunicación con fundamento en la calidad del servicio para la atención y respuesta oportuna a los clientes internos del Departamento de Bienestar Social una empresa pública.

Para alcanzar dichos objetivos, se llevó a cabo una investigación tipo proyecto factible, fundamenta en una revisión teórica, considerando los diferentes conceptos y construcciones presentes en textos, ensayos e investigaciones tanto académicas como profesionales, que

Conforman el material bibliográfico que permitió la elaboración de una visión amplia cerca del tema de estudio. En consecuencia, constituye un foco de investigación y actualización.

Ahora bien, la investigación está estructurada en cinco capítulos, a saber:

Capítulo I: El Problema, se expresa el planteamiento del problema, los objetivos trazados por la investigadora y la justificación del porque de esta investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, contempla los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, referentes a la comunicación organizacional, el servicio al cliente, los clientes internos, entre otros, finalizando este apartado con la operacionalización de las variables.

Capítulo III: Marco Metodológico, conformado por el diseño, tipo y nivel de la investigación utilizada, la población estudiada, y técnicas de recolección de datos y el análisis empleado en este estudio para alcanzar los objetivos de la investigación.

Capítulo IV: Análisis y presentación de los resultados, este capítulo se refiere al análisis de la información obtenida a través de la aplicación del instrumento, y la cual es presentada en forma de cuadros y gráficos de barra, así como, las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de datos.

Capítulo V: La propuesta, donde se muestra el resultado del proceso investigativo a través del diseño de una propuesta orientada a la implementación del sistema de intranet para el Departamento de Bienestar Social de una empresa pública, que facilite la transmisión de información, de manera bidireccional entre la empresa y los clientes internos o trabajadores, de manera específica los ubicados en la región central del país.

La investigación se complementa, con la lista de referencias utilizadas para el desarrollo de la misma y los anexos que permitirán ampliar la información presentada.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El hombre ha manifestado algunas características de líder, por lo que el liderazgo a través de las diferentes épocas del ser humano ha sido significativo, tal como lo señala Pereira (2012:86) cuando menciona “Desde el instante en que se ha apoderado de dirigir, aldeas, comarcas y porqué no, grandes masas para el dominio de territorios...” (p.86).

Es así, como el liderazgo aparece en todos los aspectos de la vida del ser humano, Pereira (2012:86), ejemplifica algunos espacios donde transcurre la vida cotidiana, tales como “las relaciones familiares, en los grupos formales e informales de las organizaciones, entre los políticos y también en las instituciones educativas”. Esto ocurre básicamente porque una de las principales funciones de un líder es dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas.

Ahora bien, diversos autores han definido al liderazgo, así, Tannenbaummy otros(1970), citado por Chiavenato (2003:151) señalan que “es la influencia interpersonal, ejercida en una situación, orientada a la consecución de una o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”, por otro lado ChanKim y otros (1992), citado por Dubrin (2003:208), lo conceptualiza como “habilidad para inspirar confianza y la sensación de que se les apoya a las personas, de cuya competencia y compromiso depende el buen desempeño”. De la complejidad de esta concepción del fenómeno de comportamiento social, una gran gama de autores han volcado sus esfuerzos al desarrollo de modelos que permitan entender su naturaleza.

Al respecto, se señala que existen diferentes teorías sobre el liderazgo entre las que se pueden mencionar: Teorías de Rasgos de Personalidad, de la cual Koontz y Wehrich (2007) señalan que antes de 1949, los estudios que se realizaban sobre el liderazgo consistían en intentar identificar los rasgos que poseían los líderes, desde la teoría del gran hombre que afirma que el líder nace y no se hace, hasta la identificación de varios autores de rasgos relacionados con la capacidad de liderazgo, tales como rasgos físicos, rasgos de personalidad, características relacionadas con las tareas y características sociales.

La Teoría de los Estilos de Liderazgo, de la cual Chiavenato (2003) indica que son las teorías que estudian el liderazgo con relación a los estilos del

comportamiento del líder con relación a sus subordinados o como orienta su conducta, además el autor citado señala que Lewin conjuntamente con unos colaboradores en 1930 efectuaron un estudio donde identificaron tres estilos de liderazgo: liberal (*laissez-faire*), autoritario y democrático.

Por otro lado, en la década de 1940, un grupo de investigadores de la Universidad de Michigan, hicieron un estudio sobre el liderazgo, encontrando dos formas básicas de liderazgo, uno centrado en el empleado y el otro centrado en la producción.

Apoyado en lo anterior, se puede mostrar que el líder debe ser capaz de llevar a la organización a un rendimiento de la producción y de la productividad, con resultado financieros con reducción de gastos, transmitir apoyo y construir equipos, entre otros. Chiavenato (2009:339) señala que "... el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar los obstáculos". Razón por la cual, el aporte de quienes lideran a las organizaciones radica en la toma de decisiones, el alcance de los objetivos y en la motivación de sus colaboradores para el cumplimiento de los mismos.

Se hace ineludible el desarrollo de auténticos líderes capaces de aflorar lo mejor de cada uno de los integrantes de su equipo y su influencia en el cumplimiento de las tareas de dicha organización; donde intervengan sus condiciones naturales, sus valores, experiencias personales, objetivos, conocimientos y habilidades. Para ello, es importante el estudio del Liderazgo desde una perspectiva más amplia e incluyente en pro de una sostenibilidad empresarial y el cuál permita favorecer el desarrollo de las personas que lo ejercen y de aquellas que reciben las orientaciones de quien lidera, donde beneficie su productividad y aumente la competitividad.

Sucede pues que, en el entorno laboral existen diferentes tipos de liderazgo, presentando cada uno de ellos sus ventajas y desventajas. Donde, la cultura de la empresa, los objetivos que se persiguen o la personalidad de los empleados, entre otros factores, determinan qué estilo de liderazgo encaja mejor con la compañía. Encontrándose dentro de algunas organizaciones, incluso, que coexisten diferentes estilos de liderazgo según las tareas o los objetivos que se deben cumplir.

Por lo que, es importante entender que el estilo o tipo de liderazgo que ejercen los supervisores o los directivos en las empresas, tendrá consecuencias en los trabajadores; donde un liderazgo positivo tendrá efectos como mejoras en el rendimiento de los empleados, su bienestar o aumento de los beneficios de la empresa, por el contrario, un estilo de liderazgo negativo o perjudicial puede crear estrés, los subordinados bajan su autoestima y hasta provocar pérdidas para la empresa.

No obstante, la comunicación reviste una columna vertebral de la organización ya que la misma influirá de manera positiva o negativa en su buen funcionamiento, ya que, la interacción formal e informal va a mediar de manera significativa en el logro de los objetivos porque condición a el clima organizacional, la satisfacción en el trabajo, la motivación, los conflictos laborales y otras situaciones propias del contexto social en el cual se desenvuelven.

A manera de resumen, la comunicación en la empresa, busca la transmisión directa de distintos mensajes e ideas con el propósito de transformar la actitud de los trabajadores, convirtiéndose en un factor que regula la relación entre las personas y la transmisión de una información que busca una acción, así como, un comportamiento exigido y correcto entre él o los emisores y él o los receptores.

Paradójicamente, la comunicación, resulta ser uno de los temas más difíciles de abordar, debido a los grandes cambios que se han experimentado en las organizaciones, presentando uno de los mayores desafíos en la sociedad de la información, de allí que, en el marco de la gestión gerencial la comunicación debe ser vista como eje transversal capaz de incidir de manera positiva o negativa en el clima o ambiente organizacional. Al respecto, Robbins (1998) señala que “toda organización, sea grande o pequeña, en su interior se desenvuelven factores que inciden directamente en el ambiente de la empresa” (p.340).

En este orden de ideas, el clima organizacional está constituido por conjunto un de factores que inciden directamente en la organización constituyendo interacciones entre sí, es decir, el desarrollo personal, el compromiso con la organización, la calidad de supervisión, la infraestructura, la organización del trabajo, la motivación y el desempeño laboral. Para Brunet (2011) el clima organizacional es visto como la medida perceptiva de los atributos

organizacionales, entendiéndose como “El conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados” (p.19).

Cabe destacar que, desde sus inicios toda organización se considera un equipo constituido por sus miembros; donde el acuerdo básico que establecen sus integrantes, es el de trabajar en conjunto para cumplir con los objetivos o metas organizacionales, siendo la comunicación el hilo conductor de tal arreglo, por lo que es necesario abordarla como un elemento de capital importancia dada su incidencia en el clima organizacional de la empresa.

En este contexto, se encuentra la empresa del sector transporte (la cual pidió mantener su nombre en anonimato), siendo su ubicación física el Municipio Valencia del estado Carabobo. Es el caso, que dicha organización desde hace aproximadamente un año viene experimentando una serie de debilidades relacionadas con el proceso comunicacional interno.

Las debilidades a las que se hace reseña se asocia a la baja efectividad en el proceso comunicacional, tanto administrativo- operativo; utilización de canales de comunicación informales; elección equivocada de canales y herramientas usadas en la comunicación, ejemplo la utilización de grupos de whatsapp o mensajes de texto; fallas en la distribución de la comunicación y extemporaneidad del mensaje para algunos de los integrantes de la empresa.

También, se perciben actitudes de rezago o cohibición para expresar los pensamientos; se limita la información al personal en cuanto a la existencia de problemas internos en la organización; no se les informa a los trabajadores en cuanto al logro de objetivos y cumplimiento de metas; un alto porcentaje del proceso comunicacionales concebido mediante el rumor. Adicionalmente, se observan trabajadores desmotivados con altos índices de retardos o reposos; relaciones interpersonales caracterizadas por la tensión, todo ello configura un clima laboral que limita la productividad en general.

Lo anterior puede deber sus causas a la carencia de un plan de comunicaciones que integre todos y cada uno de los canales y herramientas comunicacionales que permitan la efectividad de este proceso; también puede ser producto de la existencia de un estilo de liderazgo autocrático o una

estructura organizacional vertical o compleja que limita el flujo comunicacional derivando en la escasa interacción de la gerencia y supervisión con su personal.

De no tomar acciones sobre los señalamientos anteriores, podría conllevar a la insatisfacción de sus clientes internos representados por los trabajadores, lo que pudiera reflejarse en su producción y por ende en los clientes externos; conllevando las pérdidas de recursos para la organización. De allí que, la investigadora centra su estudio en proponer un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que facilite los procesos comunicacionales de la organización y coadyuve en el clima organizacional de la misma. No obstante, resulta pertinente realizar las siguientes interrogantes: ¿Cómo será la situación actual con relación al liderazgo y la comunicación interna de la empresa en estudio? ¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional afectadas por el proceso comunicacional llevado por los trabajadores de la empresa en estudio?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias de comunicación y liderazgo para el fortalecimiento del clima laboral en una empresa de transporte en el estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación con relación a la comunicación interna de la empresa en estudio.
- Identificar las dimensiones del clima laboral afectadas por el proceso comunicacional llevado por los trabajadores de la empresa en estudio.
- Diseñar estrategias de liderazgo y comunicación para el fortalecimiento del clima laboral en una empresa.

Justificación de la Investigación

La comunicación organizacional juega un papel de gran importancia; sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal

interpretados; esto repercute en el clima organizacional haciéndolo desfavorable y a su vez en la productividad de la empresa.

De allí que, el trabajo de investigación tiene su justificación, desde el punto de vista práctico, en el hecho que permitirá conocer, que elementos intervienen de manera positiva o negativa en la comunicación dentro de una estructura empresarial, como se destacó anteriormente la comunicación es uno de los elementos primordiales en cualquier organización. El conocer esto permitirá ofrecer a los administradores de la empresa, mejorar la calidad de las relaciones internas, mayor productividad, y un alto nivel de confiabilidad en los valores de la empresa, manteniendo en primer lugar una comunicación efectiva con los trabajadores que laboran en la empresa.

De igual forma, los resultados de esta investigación es una manera de que los estudiantes de cuarto nivel fortalezcan sus conocimientos sobre los factores que intervienen en el proceso comunicacional. Así mismo este trabajo podrá servir como antecedente para futuras investigaciones relacionadas con este tema, además de fortalecer los conocimientos técnicos en esta área.

La investigación se justifica dado que se revisaran teorías comunicacionales de aplicación en el campo organizacional, así como, los diferentes modelos, adaptando estos conocimientos a los fines de proponer un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que contribuya a un clima organizacional saludable de la empresa en estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

Esta investigación hace referencia al marco teórico de la investigación, el mismo se circunscribe a los referentes teóricos que sustentan el estudio. Al respecto Palella y Martins (2017) señalan:

El marco teórico es el soporte principal del estudio, en él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema (...). Esta parte de la investigación es de gran importancia por cuanto permite ubicar dentro de un contexto de ideas y planteamientos, el estudio (...). El marco teórico debe destacar la estrecha relación existente entre la teoría, la práctica el proceso de investigación y el entorno (p.54).

No obstante, el marco teórico referencial en el presente proyecto de investigación estará conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales, la definición de términos básicos, y el sistema de variables, apartados necesarios para obtener una visión panorámica del contenido temático que gira alrededor del problema planteado.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes constituyen un aspecto primordial de cualquier investigación. Los mismos sirven de ayuda para detectar situaciones análogas a la que se plantea en el trabajo y permiten que el investigador pueda darse cuenta cómo has ido tratando un problema específico de investigación, es decir, qué tipos de estudio se han efectuado, cómo se han recolectado los datos y qué diseño se ha utilizado. Al respecto Palella y Martins (2017) señalan: “Los antecedentes de la investigación... son diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema... pueden ser nacionales como internacionales.

El título de los trabajos referidos debe estar relacionado con las variables de la investigación o propuesta” (p.63). De allí, que con el objeto de conocer los trabajos de investigación que se relacionan con el estudio, que se obtuvieron bibliotecas de universidades públicas y privadas, los antecedentes que sustentan el presente trabajo. De esta manera, se soportará el proyecto con investigaciones de carácter internacional y nacional, todas ellas vinculadas a la temática en estudio, estos son presentados en los apartados siguientes.

Antecedentes Internacionales

Rotero (2016) realizó el trabajo titulado **“Los Modos de Liderazgo y su Impacto en el Clima Organizacional”**, en la Universidad Tecnológica de Ecuador para obtener el título de Master en Gestión de Competitividad Humana. La investigación tuvo como propósito identificar los diferentes modos de liderazgo.

El estudio corresponde a investigaciones de tipo documental, de campo y una investigación de tipo explicativo, ya que busca identificar relaciones entre los estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral a nivel organizacional. Para el análisis de la variable Modos de Liderazgo, se aplicó el Test de Liderazgo. Tanto la encuesta como el test fueron aplicados a nivel nacional, en un total de cien (100) participantes donde la mayoría de ellos trabajan en la ciudad.

Los resultados obtenidos en esta investigación señalan que los modos de liderazgo identificados en esta tesis tienen diferentes tipos de impacto sobre el clima laboral. Sin embargo, el estilo de liderazgo de Asesoramiento, es el único que tiene una correlación positiva sobre los cuatro elementos del clima organizacional.

Esta investigación guarda relación con el estudio que se realiza, debido a que se nos refiere sobre los tipos de liderazgo, señalando características, rasgos, teorías, las cuales pueden ser usadas como orientación para lo que se quiere lograr.

Antecedentes Nacionales

En el contexto nacional se ubicó el estudio desarrollado por Guédez (2015) bajo el título **“Desarrollo de un Plan Estratégico basado en el estudio del clima organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de ventajas competitivas”** trabajo presentado para optar al título de Magister en Gerencia de Construcción de la Universidad de Carabobo.

El objetivo de esta investigación consistió desarrollar un Plan Estratégico basado en el estudio del clima organizacional de empresas del sector

construcción para el desarrollo de ventajas competitivas. La autora realizó un estudio de tipo descriptivo y de modalidad factible, con enfoque cuantitativo.

El autor concluye, que las empresas del sector en su gran mayoría están influenciadas por un clima autoritario paternalista en donde se evidenció insatisfacción, desmotivación y poca satisfacción en el trabajo, y otros factores desfavorecedores por lo que se propuso implementar un Plan Estratégico, en pro a la obtención de resultados satisfactorios en el entorno de trabajo buscando enfocar de manera adecuada los esfuerzos del capital humano en el logro de los objetivos organizacionales, mediante la obtención de un Clima Organizacional armónico, que permita desarrollar ventajas competitivas.

En este sentido, la presente investigación guarda relación con la anteriormente comentada debido a que brinda información con respecto a los modos de medición e interpretación de la comunicación en las relaciones entre trabajadores y trabajador-organización, sus respectivos indicadores y una propuesta viable en pro de mejorar la situación encontrada.

Bases Teóricas

Las bases teóricas aquí expuestas sirvieron de marco referencial, como soporte al momento de desarrollar la investigación. Tomando en consideración lo señalado por Palella y Martins (2017), quienes comentan que las bases teóricas "...van a permitir presentar una serie de aspectos que constituyen un cuerpo unitario por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados" (p.55). Las bases teóricas permitirán aclarar ideas, conceptos y teorías a fin de comprender la situación planteada, las mismas serán expuestas a continuación y están relacionados con lo concerniente a la comunicación, y de manera específica la comunicación efectiva y clima organizacional.

Comunicación Interna

En relación a la comunicación se puede describir como un proceso mediante el cual se codifica y se transmite un mensaje a través de algún medio a un receptor que decodifica el mensaje y transmite después de algún tipo de respuesta al emisor. Para Chiavenato (2011) se trata de: (...) la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el

cual se transmite información y significados de una persona a otra. Así mismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas (p.50).

Del concepto anterior se infiere, que en toda comunicación existen por lo menos dos personas, una que envía un mensaje y la que lo recibe, es así como, las organizaciones no existen ni operan sin comunicación, ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. De allí que, los ejecutivos, los trabajadores, los departamentos e incluso la propia organización pueden ser el origen o fuente del mensaje, los ejecutivos han de comunicarse con el consejo de administración, con los gerentes de alto nivel y con grupos y personas externas a la organización, como son los accionistas, los clientes.

En este contexto resulta significativo, establecer postura en cuanto a la comunicación interna de la organización, al respecto, Marque (1990) señalan “La comunicación es una herramienta estratégica para lograr la contribución de todo el personal en el proceso de cambio que facilita el éxito en el logro de los objetivos de una empresa” (p.35). Estudios recientes en materia de comunicación organizacional, señalan que la implementación de su comunicación interna es vital, así es que con esto se puede concluir: La importancia de la Comunicación Interna al considerarla como instrumento de gestión de los recursos humanos es de dimensiones irremplazables; pero, en realidad, su planeamiento siempre ha sido muy mecanicista e inconsistente lo que interfiere en su resultado.

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. El logro de esta integración da como resultado un mejor ambiente laboral en donde cada uno de los empleados y miembros activos de la organización se sentirán satisfechos con las labores desarrolladas y así mismo proyectarán excelentes resultados.

En definitiva, señala Eldín (2008) que los efectos de una conveniente política de comunicación interna: “(...) redundan en el rendimiento de los empleados, motivación, espíritu de equipo, preparación para una crisis, sentido de participación, retro alimentación y la eliminación de la comunicación informal” (p.278).

Clima organizacional

Las relaciones de los trabajadores son dadas en el contexto empresarial, en el cual confluyen una variedad de elementos como autonomía, comunicación, cultura, seguridad, entre otros, a este contexto se le llama clima organizacional. Para Chiavenato (2011) se trata del “ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes” (p.50). Ahora bien, el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias, que debido a su naturaleza, se transforman en elementos del clima.

Por ello, la importancia de analizar y diagnosticar el clima de una organización, para Brunet (2004), las siguientes son algunas de las razones:

1) Permite evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; 2) Permite iniciar y sostener un cambio que indique al investigador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones; y 3) Permite seguir el desarrollo de las organizaciones y prever los problemas que puedan surgir.

Liderazgo

Existen una gran cantidad de conceptos referentes al liderazgo, debido a que cada persona que investiga sobre el tema elabora uno propio, tal es el caso de Robbins (2004:347) la cual señala que “el liderazgo se entiende como la capacidad que tiene un individuo de influir sobre un grupo para que se logren las metas”, y agrega que “La fuente de esa influencia puede ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización, o informal, que surge de forma espontánea y fuera de la estructura formal de una organización”.

De igual manera, Blanchard (2007:17) define al liderazgo como “la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”. Cuando se habla de “la obtención de un bien mayor” se refiere a aquello que es mejor para todos los interesados. El liderazgo debe ser un llamado superior que no debe ejercerse simplemente por razones de interés personal o cumplimiento de metas; su propósito debe ser mucho más alto, como es la lealtad y la pasión de un colaborador que frecuentemente se desvanecen cuando el propósito del

trabajo simplemente se vuelve el obtener el máximo con el menor esfuerzo posible. El desarrollo de las personas tiene tanta importancia como el desempeño económico; se concentra en los resultados de largo plazo y en la satisfacción humana.

Operacionalización de las Variables

OBJETIVO GENERAL: Proponer estrategias de liderazgo y comunicación para el fortalecimiento del clima laboral en una empresa automotriz en el estado Carabobo.						
O B J E T I V O S E S P E C Í F I C O S	VARIAB LES O CRITER IOS	D E F I N I C I Ó N C O N C E P T U A L	DIMEN SIONE S	INDIC ADOR ES	IT E M S	TÉCN ICA E INSTR UMENT O
Diagnosticar la situación actual con relación a la comunicación interna de la Empresa en estudio.	Comunicación Interna	Elementos que caracterizan la transferencia de información o de significado de una persona a otra. (Chiavenato, 2011)	Elementos	Fuente	1, 2	Encuesta Cuestionario
				Canal	3	
				Retroalimentación	4, 5, 6	
			Sentido	Dirección	7	
			Transmisión	Forma	8	
			Barreras	Percepción	9, 10	
			Estructura	Organigrama	11	
Identificar las dimensiones del clima organizacional	Clima orga	Ambiente interno entre los miembros de la organización	Importancia	Habilidad	12	
				Integración	13	
				Plan	14	

<p>onal afectadas por el proceso comunicaci onal llevado por los trabajadore s de la empresa en estudio.</p>	<p>nizac ional</p>	<p>, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes (Chiavenato, 2011)</p>	<p>Medios</p>	<p>Soportes</p>	<p>15 , 16</p>	
				<p>Red</p>	<p>17 , 18</p>	
<p>Diseñar estrategias de liderazgo y comunicaci ón para el fortalecimi ento del clima laboral en una empresa automotriz en el estado Carabobo.</p>	<p>Estrategi as de liderazg o y comunic ación para el fortaleci miento del clima laboral en una empresa automotr iz en el estado Carabob o</p>	<p>Propuesta de acción desarrollada por la autora</p>				

Fuente: Machado (2019)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tomando en consideración la línea de investigación en la que se enmarca el proyecto y su área de acción, como lo es la comunicación organizacional y su gestión se requiere de metodologías de investigación para analizar los fenómenos objeto de estudio, que permitan recoger su esencia.

No obstante, una vez que se ha formulado el problema de estudio, delimitado los objetivos y asumidas las bases teóricas que orientaran el sentido del mismo, es pertinente indicar el tipo de datos que será necesario indagar. A tales efectos, se seleccionaran los distintos métodos y técnicas que permitirán obtener la información.

En este contexto, Arias (2012), señala que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación” (p. 110).

Por lo cual, se procederá a definir todo lo relacionado a como se abordará el problema en estudio, comenzando con la definición del tipo de investigación, hasta la descripción de cada una de las fases de que se desarrollarán para cumplir cada uno de los objetivos específicos y en consecuencia la consecución del objetivo general del estudio.

Tipo y Diseño de Investigación

Se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. En este estudio el tipo de investigación será de Campo, con un diseño No Experimental, Transaccional y de nivel Descriptivo. El diseño de la investigación es de Campo por la naturaleza del tipo de datos a ser recolectados, los cuales serán tomados directamente de la realidad organizacional.

Al respecto, Palella y Martins (2017) la investigación “es de campo porque consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables (p.88). En cuanto al carácter no experimental de esta investigación, Palella y Martins (2017) al comentar sobre el Diseño No Experimental indican que “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable (...) Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos”. (p. 87)

Con respecto al diseño de la investigación será de tipo transeccional, Hernández, Fernández y Baptista (2014) al hacer referencia al diseño Transeccional de la investigación señalan que “recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (p. 154).

De acuerdo al nivel o profundidad de la investigación, esta se corresponde al denominado nivel Descriptivo, por cuanto se describirán las variables involucradas en el problema tal y como se dan en su contexto de ocurrencia.

Sobre este particular Palella y Martins (2017) comentan: El propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p. 92).

Finalmente, se proyecta presentar una propuesta viable con miras a dar solución a la problemática planteada relacionada con el proceso comunicacional de la empresa y su impacto en el cliente interno de la misma. De allí que, se recurra a la modalidad de proyecto factible. En palabras de Palella y Martin (2017) esto implica “elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p. 97).

Población y Muestra

En los estudios descriptivos, como se encuentra tipificado el presente proyecto de investigación, el contexto poblacional no es más que la precisión de la unidad de análisis o la descripción del entorno situacional de la investigación. Con referencia a lo anterior Palella y Martins (2017) exponen:

Es un conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible...Las unidades pueden ser muy variadas: individuos, países, hogares, empresas, programas. El establecimiento de la población estará íntimamente asociado al tema de estudio (p. 105)

La población del presente proyecto estará constituida por ciento ochenta trabajadores (180) trabajadores, que laboran en los diferentes niveles de la empresa en estudio, los mismos están discriminados de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 2

Distribución de la Población

Gerentes	Personal de Campo	Personal Administrativo	Personal de ruta
22	16	55	87

Total: 180 Trabajadores

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la empresa (2019)

La muestra es un conglomerado que forma parte de la población. En palabras de Palella y Martins (2017) es: “la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible” (p. 106). Ahora bien, a los fines de determinar el tamaño de la muestra fue pertinente recurrir a técnicas de muestreo; entendiéndose por tipo de muestreo el mecanismo utilizado para la obtención de una muestra.

En ese mismo orden de ideas, Palella y Martins (2017) indican que “la selección de una muestra no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible”. (p. 106). A los efectos de esta investigación, se utilizó el muestreo aleatorio simple con el objeto de determinar el grupo de trabajadores que serán encuestados, que para el caso de esta investigación se tomó el 30% del total de trabajadores.

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de información explican, el procedimiento, lugar y condiciones que tienen las mismas para su aplicación. Al respecto, Palella y Martins (2017), exponen “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 115).

Mientras, define los instrumentos como: “...cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 125).

En el presente proyecto de investigación se utilizará la técnica de la encuesta. A través de un cuestionario, que en palabras de los autores antes citados se encuentra definido como: El cuestionario es un instrumento de investigación que

forma parte de la técnica de la encuesta...las preguntas incluidas en los cuestionarios suministran una amplia información alusiva a las opiniones, intenciones, juicios, motivos, hábitos y expectativas de los sujetos.

Asimismo, sirven para recoger datos sobre los sujetos en el centro estudiado, sobre el funcionamiento de éste, el estado de las instalaciones, entre otros (p. 131-132).

Dicho cuestionario se diseñó con diez y ocho (18) ítems o preguntas tipo escala de lickert, que para los autores antes citado es aquel que: "...consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran" (p. 139).

Para ello se presenta cada afirmación y se pide a los sujetos tomados como muestra que respondan de acuerdo a los siguientes valores:

1 = Totalmente de Acuerdo

2 = De acuerdo

3 = Indiferente

4 = En Desacuerdo

5 = Totalmente en Desacuerdo.

Es de hacer notar, que la utilización de este instrumento, permitió consolidar la información previa que la investigadora tiene respecto al problema en estudio, así como, resumir los aportes obtenidos a través del marco teórico, a fin de presentar conclusiones y recomendaciones orientadas a la resolución de la problemática planteada.

Validez y Confiabilidad

Posteriormente a la elaboración del instrumento será necesario determinar su validez que en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2014), la validez se refiere "al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p. 352). De igual forma, señalan estos autores que la validez puede ser de contenido, de criterio o de constructo. Cabe destacar, que el método a ser utilizado para determinar la validez del instrumento será la de contenido, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como "el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide" (p. 354).

No obstante, el instrumento fue presentado a tres expertos, uno en el área metodológica, un experto del área de estadística y un gerente con estudios de comunicación organizacional quienes con sus observaciones y análisis, garantizaran la validez del instrumento.

Asimismo, se procederá a determinar la confiabilidad, la cual de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 361).

Ahora bien, la confiabilidad de los instrumentos puede ser medida mediante diversas técnicas, en el presente caso se calculará la confiabilidad del instrumento a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual requiere de una sola administración del instrumento de medición, y es utilizado para la medición de confiabilidad en instrumentos con alterabilidad múltiple, como es el presente caso.

No obstante, el coeficiente de confiabilidad puede oscilar entre 0 y 1; donde un coeficiente de cero (0) significa muy baja la confiabilidad y uno (1) representa elevada. Es de resaltar que una vez construido el cuestionario, se procedió a aplicar una prueba piloto o sondeo preliminar a un pequeño grupo que no sea parte de la muestra. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señala que: “la prueba piloto asegura la pertinencia de los instrumentos” (p. 415).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para dar significado y sentido a la información dentro del contexto, todos los datos obtenidos durante el proceso investigativo fueron objeto de tratamiento técnico con la finalidad de conseguir la información que relacione los indicadores de las variables en estudio con el problema planteado, de manera tal, que sean interpretados para luego elaborar la propuesta en función a los resultados. Al respecto Palella y Martins (2017), señalan que:

El análisis de los resultados consiste en hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar...Mientras la interpretación de los resultados consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en

operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales dato en un contexto teórico. (p. 161)

En este sentido y en busca de obtener datos más puntuales para el desarrollo de la investigación se utilizó el cuestionario. De allí que, el análisis se realizó cuantitativamente de acuerdo a los criterios preestablecidos anteriormente, en concordancia con el objetivo general del estudio. Para esto, cada una de las respuestas obtenida fue analizada en detalle, e interpretadas mediante una tabla de datos y el gráfico respectivo, donde se visualiza el porcentaje obtenido por cada alternativa, así como el total general relacionado al número de encuestados.

Este análisis de tipo estadístico, permitió corroborar la información previa obtenida y consolidar las bases del conocimiento adquirido a través de la investigación.

Ítem 1: ¿Tu jefe inmediato emite información relacionada con las necesidades de servicio de manera directa?

Cuadro 3: Fuentes de información

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0
De acuerdo	2	0	0
Indiferente	3	5	6
En Desacuerdo	4	62	75
Totalmente en Desacuerdo	5	16	19
Total Muestra:		83	100

Fuente: Machado (2019)

Análisis: La tendencia es negativa en cuanto a la recepción de información relativa desde una fuente directa como por ejemplo el supervisor inmediato. En este sentido, Chiavenato (ob. cit.) comenta que la comunicación implica cinco

elementos esenciales, entre los que se encuentra el emisor o fuente, considerada como: "...la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación" (p. 51).

En lo que respecta, a la empresa en estudio se observa que el jefe inmediato tiene escasa comunicación con el personal administrativo involucrado en los procesos, conllevando a informaciones erróneas en relación al mismo y que de alguna manera afecta los diferentes procesos.

Ítem 2: ¿El canal utilizado para manifestar mis necesidades es el escrito (memorándum, correo electrónico)?

Cuadro 4: Canal de información

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0
De acuerdo	2	10	12
Indiferente	3	16	19
En Desacuerdo	4	47	57
Totalmente en Desacuerdo	5	10	12
Total Muestra:		83	100

Fuente: Machado (2019)

Análisis: Al indagar acerca del canal utilizado por los trabajadores para sus procesos comunicacionales su tendencia es negativa. Al respecto, Chiavenato (ob. cit.) señala el "canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos", mientras para Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit.) "el medio transmite el mensaje" (p. 651).

En lo que respecta a la empresa en estudio, es importante acotar que el medio seleccionado para entablar el proceso de comunicación resulta de mucha importancia dada las implicaciones que tiene el proceso de comunicación en la ejecución de las actividades relativas al proceso llevado por el Departamento de Bienestar Social, y la ejecución de las actividades administrativas por parte de los trabajadores para cumplir con el proceso.

Ítem 3: ¿Existen momentos para cruzar información con tu jefe sobre las eventualidades o situaciones laborales?

Cuadro 5: Retroalimentación

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0
De acuerdo	2	67	81
Indiferente	3	0	0
En Desacuerdo	4	16	19
Totalmente en Desacuerdo	5	0	0
Total Muestra:		83	100

Fuente: Villalba (2019)

Análisis: Las tendencias son negativas al indagar en relación a la retroalimentación de los eventos o situaciones que pueden presentarse eventualmente en la cotidianidad del trabajo entre el jefe y los empleados internos.

Sobre este particular es necesario mencionar la importancia que tiene esta retroalimentación dada la naturaleza de las actividades ejecutadas por los trabajadores de la empresa. Sobre este tema, Gibson, Ivancevich y Donnelly (ob. cit.) son categóricos al señalar: "...una conexión de retroinformación supone abrir un canal para recibir una respuesta del mensaje por parte del receptor que permita al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada" (p. 653).

Ítem 4: El flujo o dirección de la comunicación descendente (Gerente/Supervisores – Personal Administrativo) es efectiva:

Cuadro 6: Flujo de la comunicación y su efectividad

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	16	19
De acuerdo	2	0	0
Indiferente	3	0	0
En Desacuerdo	4	67	81
Totalmente en Desacuerdo	5	0	0

Total Muestra:

83

100

Fuente: Villalba (2019)

Análisis: Las tendencias son negativas la preguntar si el flujo de comunicación descendente permite una comunicación efectiva. Sobre este particular Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit.) consideran que “la comunicación descendente: va desde las personas que ocupan un nivel jerárquico superior a las que están en posiciones más bajas”. (p. 658). Esto sugiere, que los trabajadores la empresa consideran que no existe una comunicación efectiva desde los niveles supervisores y gerenciales hacia los mismos.

Ítem 5: ¿La información relativa a las actividades realizadas en cada turno laboral son comunicadas de manera formal?

Cuadro 8: Comunicación formal

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0
De acuerdo	2	0	0
Indiferente	3	10	12
En Desacuerdo	4	57	69
Totalmente en Desacuerdo	5	16	19
Total Muestra:		16	100

Fuente: Machado (2019)

Análisis: Al preguntar acerca si era utilizada la comunicación formal para informar acerca de las actividades realizadas durante la jornada, la tendencia de respuesta es totalmente negativa, y es contraria a los señalamientos antes expuestos por los encuestados.

Al respecto Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit.) señalan: “...la comunicación formal, aquella en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa” (p. 675). La comunicación formal

resulta importante para la empresa, dado que el proceso comunicacional puede ser decisivo y transformarse en ganancias o pérdidas para la organización.

Ítem 6: ¿Los miembros de la organización transmiten la información de acuerdo a sus interpretaciones individuales (percepciones)?

Cuadro 7: Información de acuerdo a las interpretaciones individuales

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	67	81	
De acuerdo	2	16	19	
Indiferente	3	0	0	
En Desacuerdo	4	0	0	
Totalmente en Desacuerdo	5	0	0	
Total Muestra:	83	100		

Fuente: Machado (2019)

Análisis: La tendencia es positiva al preguntar si la información transmitida por el personal de la empresa respondía a sus interpretaciones individuales (percepciones). Es decir, los trabajadores transmiten la información de acuerdo a sus experiencias personales y el ambiente que les rodea. La percepción está definida por Chiavenato (ob. cit.): “Se trata tanto de la acción como a la consecuencia de percibir (es decir, de tener la capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo)” (p. 52). De esta manera, cada persona desarrolla su propio conjunto de de conceptos para interpretar el ambiente externo o interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana.

Ítem 7: ¿Los comentarios y rumores son utilizados como forma de comunicación entre los trabajadores de la empresa?

Cuadro 8: Utilización de los rumores como forma de comunicación

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1		
De acuerdo	2	52	63
Indiferente	3	16	19
En Desacuerdo	4	15	18
		0	0
Totalmente en Desacuerdo	5	0	0
Total Muestra:		83	100

Fuente: Machado (2019)

Análisis: La tendencia es positiva al preguntar acerca de la utilización del rumor como forma de comunicación en la organización. La utilización del rumor se da cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma, por lo que éstos recurren a otras fuentes para obtenerla.

Al respecto, Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit) es “una idea no comprobada que circula en una organización (rumor interno) o en el entorno externo de la misma (rumor externo)” (p. 658). Es de resaltar que ciertamente el personal en estudio, se comunica a través del rumor, sin embargo, se hace necesario aumentar los niveles de comunicación formal, a los fines de minimizar los riesgos a la hora de la ejecución de sus actividades.

60

Ítem 8: ¿La adscripción del Departamento de Bienestar Social en la estructura organizativa (organigrama) permite el desarrollo de la comunicación con los clientes internos (trabajadores) que requieren de su servicio?

Cuadro 9: La estructura organizativa y la comunicación interna

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0	
De acuerdo	2	52	63	
Indiferente	3	5	6	
En Desacuerdo	4	26	31	
Totalmente en Desacuerdo	5	0	0	
Total Muestra:		83	100	

Fuente: Machado (2019)

Análisis: La tendencia es positiva al indagar si los trabajadores consideran que la estructura organizativa dada su verticalidad no permite el desarrollo de la comunicación interna de manera efectiva.

Esto es contrario con lo planteado por Daft (2007) al señalar que: 1) La estructura organizacional diseña relaciones formales de subordinación como el número de niveles en la jerarquía, el tramo de control de los directivos y supervisores. 2) La estructura organizacional muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total. 3) La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación e integración de esfuerzos entre los departamentos. (p.90).

Ítem 9: ¿La comunicación interna de la organización exhibe características que le permiten ser efectiva?

Cuadro 10: La comunicación interna de la organización y su efectividad

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo		1	0	0	
De acuerdo	2	0	0		
Indiferente	3	5	6		
En Desacuerdo	4	26	31		
Totalmente en Desacuerdo	5	52	63		
Total Muestra:		83	100		

Fuente: Machado (2019)

Análisis: La tendencia es negativa al preguntar si la comunicación de la organización exhibía características que le permitan ser efectiva. Es de resaltar, que la comunicación efectiva describe aquella situación de comunicación interpersonal en que la información que la fuente intenta compartir con el receptor y el significado que el receptor deriva del mensaje recibido son los mismos.

Al respecto, Certo (ob. Cit..) señala: “Para aumentar la probabilidad de que la comunicación sea efectiva, el mensaje tiene que codificarse de modo que la experiencia de la fuente respecto a la señal se decodifique de modo equivalente a la experiencia que el receptor tenga y pueda ser decodificado. Si esto se hace así, la probabilidad de que el receptor interprete la o señal como lo intentó la fuente es alta. (p 309)

Ítem 10: ¿La comunicación interna presente en la organización es motivante e integradora?

Cuadro 11: La comunicación interna: motivante e integradora

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa
			(%)	
Totalmente de Acuerdo	1	0	0	
De acuerdo	2	0	0	
Indiferente	3	10	13	
En Desacuerdo	4	47	56	
Totalmente en Desacuerdo	5	26	31	
Total Muestra:	83	100		

Fuente: Machado (2019)

Análisis: La tendencia a esta pregunta es negativa, en virtud que la mayoría de los trabajadores respondió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo al preguntarle si la comunicación interna de la organización era motivante e integradora.

Estos resultados son contrarios con lo señalado por Daft (2007) quien plantea: “La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación e integración de esfuerzos entre los departamentos. (p. 90). Se desprende de esta aseveración que los trabajadores deben percibir una comunicación interna efectiva a fin de fomentar un clima laboral motivador, integrador y coordinado.

Ítem 11: ¿La empresa cuenta con un plan de comunicación interno que facilite el diálogo entre sus trabajadores?

Cuadro 12: Plan de comunicación interno

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta		
		Frecuencia Relativa (%)		
Totalmente de Acuerdo	1	0	0	
De acuerdo	2	0	0	
Indiferente	3	16	19	
En Desacuerdo	4	57	69	
Totalmente en Desacuerdo	5	10	12	
Total Muestra:	83	100		

Fuente: Machado (2019)

Análisis: Al indagar acerca de la existencia de un plan de comunicación interna para la empresa, la tendencia de respuesta es negativa. En este sentido, es importante traer a colación la conceptualización de Libaert (2006) con respecto al plan de comunicación y la importancia del mismo para la organización: El plan de comunicación interna (PCI) es un documento operacional y estratégico que establece un marco de referencia para el conjunto de acciones de comunicación de una empresa.

En su estructura se distinguen tres partes fundamentales: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondiente a este objetivo (p. 19). No obstante, un plan de comunicación interna es importante para la empresa ya que presenta y limita el radio de acción, estrategias y herramientas a ser utilizadas en el proceso de comunicación interno de la empresa.

Ítem 12: La empresa deja constancia o posee soportes (escritos, digitales, otros) de su proceso de comunicación interno

Cuadro 13: Constancia o soporte del proceso de comunicación interno

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo		1	0	0	
De acuerdo	2	5	6		
Indiferente	3	5	6		
En Desacuerdo	4	63	76		
Totalmente en Desacuerdo	5	10	12		
Total Muestra:		83	100		

Fuente: Machado (2019)

Análisis: Al preguntar por la existencia de constancia o soportes relativos al proceso de comunicación interna la tendencia es negativa. Estas respuesta corrobora el proceso observacional, donde se evidenció que actividades como la consolidación de un proyecto o la firma de un contrato, era informado mediante mensaje de texto vía celular o pin, siendo contrario con lo planteado por Eldín (2008) al señalar: El proceso de la comunicación organizacional implica necesariamente la activación de diversos soportes de comunicación interna... Dichos soportes, pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales, entre otros”.

Destaca además, que entre los medios que sirven de soporte a la gerencia comunicacional, se pueden mencionar: “a) Las cartas al personal; b) Las carteleras; c) El cuadernillo de bienvenida; d) Manual de Estilo; e) Folletos; f) Publicación institucional; g) Reuniones o encuentros; h) Línea abierta o línea directa; i) Buzón de comunicaciones” (p. 125).

Ítem 13: ¿Para la red interna de comunicación es importante el soporte escrito?

Cuadro 14: Importancia del soporte escrito para la red interna de comunicación

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta			Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo		1	0	0	
De acuerdo	2	5	6		
Indiferente	3	5	6		
En Desacuerdo	4	63	76		
Totalmente en Desacuerdo	5	10	12		
Total Muestra:		83	100		

Fuente: Machado (2019)

Análisis: La tendencia es negativa en relación a la importancia del soporte escrito para la red interna de comunicación entre los líderes gerenciales y los empleados a su cargo.

Esto es contrario a los señalamientos de Eldín (2008) quien señala que: “los soportes escritos (permanencia de la información, pero requieren un tiempo para su redacción), soportes orales (son inmediatos y estimulan el intercambio directo y es sumamente económico) y soportes audiovisuales, que son impactantes, agradables pero se requieren muchos recursos para llevarlos a cabo”. (p. 124).

CAPITULO V

Conclusiones

Se entiende que la comunicación es un proceso que tiene la finalidad de dar y obtener una información, en la que existe un emisor que debe comunicar de manera clara y eficaz el mensaje, y un receptor el cual escucha, entiende y actúa de acuerdo a los planteamientos dados. Entonces se puede decir que la comunicación es un sistema, que implica un intercambio de información y de resultados, por lo que requiere de la retroalimentación para hacerla efectiva..

Un proceso de comunicación idóneo, permite que la ejecución de las tareas sea más productivas y eficaces, y por consiguiente que la interacción de los individuos y departamentos operativos de la organización sean cada vez más satisfactorio.

No obstante, a continuación se presenta los resultados obtenidos a través de un estudio cuyo objetivo general está orientado proponer estrategias de comunicación con fundamento en la calidad del servicio para la atención y respuesta oportuna a las exigencias de las circunstancias.

No obstante, se puede concluir que:

- La tendencia es negativa en cuanto a la recepción de información relativa desde una fuente directa como por ejemplo el supervisor inmediato. Esto es contrario, con lo señalado por Chiavenato (ob. cit.) comenta que la comunicación implica cinco elementos esenciales, entre los que se encuentra el emisor o fuente, considerada como: "...la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación" (p. 51).
- Al indagar acerca del canal utilizado por los trabajadores su tendencia es negativa. Al respecto, Chiavenato (ob. cit.) señala el "canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos", mientras para Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit.) "el medio transmite el mensaje" (p. 651). En lo que respecta a la empresa en estudio, es importante acotar que el medio seleccionado para entablar el proceso de comunicación resulta de mucha importancia dada las implicaciones que tiene el proceso comunicacional en el marco de las necesidades y requerimientos de los clientes internos.
- Las tendencias son positivas al indagar en relación a la retroalimentación de la información entre los compañeros de trabajo. Sobre este particular es necesario mencionar la importancia que tiene esta realimentación dada la naturaleza de las actividades ejecutadas por los trabajadores. Sobre este tema, Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit.) son categóricos al señalar: "...una conexión de retroinformación supone abrir un canal para recibir una respuesta del mensaje por parte del receptor que permita al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada" (p. 653). No obstante, el proceso observacional realizado por la autora da cuenta de un resultado negativo.
- Las tendencias son negativas al preguntar si el flujo de comunicación descendente permite una comunicación efectiva con los líderes gerenciales. Sobre este particular Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit.) consideran que "la comunicación descendente: va desde las personas que ocupan un nivel jerárquico superior a las que están en posiciones más bajas". (p. 658). Esto sugiere, que los trabajadores en su gran mayoría consideran que no existe una

comunicación efectiva desde los niveles supervisores gerenciales de liderazgos hacia los mismos.

- Al preguntar acerca si era utilizada la comunicación formal para informar acerca de las actividades realizadas durante la jornada, la tendencia de respuesta es totalmente negativa, y es contraria a los señalamientos antes expuestos por los encuestados. Al respecto Gibson, Invacevich y Donnelly (ob. cit.) señalan: "...la comunicación formal, es aquella en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa" (p. 675). La comunicación formal resulta importante para la organización, dado que el proceso comunicacional puede ser decisivo y transformarse en ganancias o pérdidas para la empresa.
- La tendencia es positiva al preguntar si la información transmitida por los trabajadores respondía a sus interpretaciones individuales (percepciones). Es decir, los trabajadores transmiten la información de acuerdo a sus experiencias personales y el ambiente que les rodea. La percepción está definida por Chiavenato (ob. cit.): "Se trata tanto de la acción como a la consecuencia de percibir (es decir, de tener la capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo)" (p. 52). De esta manera, cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo o interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana.
- La tendencia es positiva al indagar si los trabajadores consideran que la estructura organizativa dada su verticalidad no permite el desarrollo de la comunicación interna de manera efectiva. Esto es contrario con lo planteado por Daft (2007) al señalar que: 1) La estructura organizacional diseña relaciones formales de subordinación como el número de niveles en la jerarquía, el tramo de control de los directivos y supervisores. 2) La estructura organizacional muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total. 3) La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación e integración de esfuerzos entre los departamentos. (p. 90).

- La tendencia es negativa al preguntar si la comunicación de la organización exhibía características que le permitan ser efectiva para dar respuestas oportunas a los clientes internos. Es de resaltar, que la comunicación efectiva describe aquella situación de comunicación interpersonal en que la información que la fuente intenta compartir con el receptor y el significado que el receptor deriva del mensaje recibido son los mismos, en este caso los clientes internos.
- La tendencia a esta reactivo es negativa, en virtud que la mayoría de los trabajadores respondió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo al preguntarle si la comunicación interna presente en la empresa era motivante e integradora. Estos resultados son contrarios con lo señalado por Daft (2007) quien plantea: “La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación e integración de esfuerzos entre los departamentos. (p. 90). Se desprende de esta aseveración que los trabajadores deben percibir una comunicación interna efectiva a fin de fomentar un clima motivador, integrador y coordinado.
- Al preguntar por la existencia de constancia o soportes relativos al proceso de comunicación interna la tendencia es negativa. Estas respuesta corrobora el proceso observacional, donde se evidenció que actividades en su gran mayoría, son informados de manera informal, siendo contrario con lo planteado por Eldín (2008) al señalar: El proceso de la comunicación organizacional implica necesariamente la activación de diversos soportes de comunicación interna...Dichos soportes, pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales, entre otros”. Destaca además, que entre los medios de sirven de soporte a la gerencia comunicacional, se pueden mencionar: “a) Las cartas al personal; b) Las carteleras; c) El cuadernillo de bienvenida; d) Manual de Estilo; e) Folletos; f) Publicación institucional; g) Reuniones o encuentros; h) Línea abierta o línea directa; i) Buzón de comunicaciones” (p. 125).
- La tendencia es negativa en relación a la importancia del soporte escrito para la red interna de comunicación. Esto es contrario a los señalamientos de Eldín (2008) quien señala que: “los soportes escritos (permanencia de la información, pero requieren un tiempo para su redacción), soportes orales (son inmediatos y estimulan el intercambio directo y es sumamente económico) y

soportes audiovisuales, que son impactantes, agradables pero se requieren muchos recursos para llevarlos a cabo". (p. 124).

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

La presente propuesta tiene como propósito disminuir las debilidades presentes en la labor de los líderes gerenciales de la empresa en estudio, todo ello con miras a prestar la atención y respuestas oportunas a los problemas de comunicación interna con sus empleados.

Es de resaltar, que dentro de sus actividades el prestar servicios relacionados con el transporte, así como, otros derivados de la relación laboral e incluso que pudiera requerir el trabajador o su familia. Recordando además que desde el punto de vista físico se ubica sectorialmente en las diferentes entidades regionales, siendo la región central la que aglutina al mayor número de trabajadores del transporte.

Tomando en consideración la importancia que revisten lo arrojado por el diagnóstico, se desarrolló una investigación de campo con la finalidad de recolectar los datos que sirvieron para sustentar las conclusiones como base de los elementos que se incluyen en la propuesta, se obtuvo información pertinente con la intención de contar con una base sólida y fundamentada en la realidad, de tal manera que cada componente de la propuesta fuera producto de

información objetiva y veraz, para ello se llevó a cabo un estudio científico que validó los datos obtenidos.

De allí que la autora, propone a la empresa la implementación de intranet como red interna de comunicaciones entre los líderes gerenciales y las personas a su cargo, dado que presentan la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Es de resaltar que el objetivo de la propuesta de intranet como medio de comunicación electrónico digitales se fundamenta en:

- Fomentar el flujo de información bidireccional entre los empleados y la gerencia.
- Agilizar los procesos de comunicación dentro de la empresa.
- Fomentar la cultura organizacional.

Justificación de la Propuesta

La presente propuesta busca ser una herramienta útil a la organización, así como, a los líderes y empleados internos, los resultados de su implementación pueden generar un giro sustancial en la comunicación interna y las relaciones laborales de los mismos.

Ahora bien, considerando que el fin primordial de la comunicación organizacional es el de informar, es decir, difundir mensajes, entretener o motivar a la acción; cualquiera que sea su finalidad, la actitud, claridad y precisión con que se produzca el mensaje (emisor) incidirá sobre la acción de quien escucha (receptor), sea cual sea el canal utilizado para tal fin.

En lo que respecta a los gerentes y empleados de la empresa en estudio, la implementación de la presente propuesta cuya principal meta es la implementación de un servicio vía intranet, contribuirá al cumplimiento de los objetivos, influyendo de manera directa en los resultados de comunicación y flujo de información internas.

Fundamentación de la Propuesta

La propuesta de este estudio tiene su fundamentación en lo señalado por Eldín (2008) en torno a los soportes utilizados en el marco de la comunicación organizacional. Al respecto, menciona el autor citado que estos soportes pueden ser escritos, audiovisuales o digitales, entre otros. Es en los soportes digitales, donde la autora centra su atención.

Adicionalmente, señala Eldín (2008) que “los medios electrónicos, son un medio de uso creciente dado que las relaciones hombre-hombre, cada vez se producen menos frente a frente”. (p. 119). Es así como, un número creciente de redes se intercalan y organiza la interacción. A partir de ello, resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia.

Entre las posibilidades tecnológicas que puede poner en marcha una empresa se puede citar:

El E-mail, entre sus ventajas están: su rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario. La Intranet, es una red interna de la organización y con acceso exclusivo para los empleados. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red. Las Listas de distribución y foros de discusión por internet, estas puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales. En la página web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros. (p. 128)

Es necesario señalar, que la presente propuesta se fundamenta en el proceso tecnológico, y de manera específica en el intranet, o red interna utilizada por los trabajadores de una organización para interactuar con la misma. La intranet se ha consolidado como el instrumento de comunicación interna por excelencia en las organizaciones, dando oportunidad de gestionar todo tipo de documentación interna de la empresa, facilitando la transmisión de conocimientos a toda la organización a través del intercambio de documentos, en diferentes formatos, permitiendo así obtener respuesta oportuna a la solicitud interna de los trabajadores.

La implantación de una intranet comporta también beneficios para la cultura corporativa, y hace al sistema de gestión de la información más eficaz. La desventaja que podemos indicar de la intranet, es que debe estar muy bien estructurada y planificada, ya que si no puede provocar una saturación de información. A su vez, muchas organizaciones, pecan en sustituir la comunicación personal (siempre necesaria) con la información a través de la intranet corporativa.

Partiendo de esta premisa, se puede señalar que la propuesta diseñada para la organización, busca el establecimiento de un canal formal de comunicación en la empresa, orientado al uso del soporte digital mediante el canal de intranet para mejorar la comunicación interna entre los líderes gerenciales y el resto de los empleados y dar así respuesta oportuna a sus necesidades y requerimientos.

- **Objetivos de la Propuesta**

Generales: Facilitar la comunicación interna de la organización por medio de una red informática para compartir información.

Específicos:

- Diagnosticar el proceso comunicacional de la gerencia hacia sus empleados.
- Establecer la normativa básica para el acceso a la información a ser gestionada vía intranet.
- Establecer la estructura de los elementos informativos a ser consultados desde la intranet propuesta.
- Determinar los elementos contentivos en la capacitación requerida por el personal que gestionaron su participación mediante la intranet propuesta.

Estructura de la Propuesta

La propuesta orientada a facilitar la comunicación interna de la organización por medio de un canal digital, está diseñada para cumplirse en cuatro fases a saber:

- Diagnóstica del proceso documental.
- Establecimiento de una normativa básica para el acceso a la información.
- Establecimiento de una estructura integrada donde se visibilicen los elementos informativos a ser consultados desde la intranet.
- Determinación de las etapas o fases de la capacitación requerida por los usuarios de la intranet.

Diseño, creación y mantenimiento de la red

Es importante crear y/o mantener los distintos soportes de comunicación interna para que sea más efectivo el proceso comunicacional de la empresa. Es de resaltar que a los efectos didácticos de la propuesta la misma se ha dividido en dos partes: la Comunicación Corporativa y Sentido de Pertenencia Cara – Cara.

Comunicación Corporativa

La comunicación corporativa propuesta está clasificada en: medios electrónicos y medios impresos. A continuación se detallarán los medios propuestos.

Medios Electrónicos

Intranet

La idea es la implementación de intranet como red interna de comunicaciones, dado que presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo.

Entre los contenidos que se proponen se tiene:

¿Quiénes Somos?: En esta sección se encontrará información relacionada con la empresa (historia, misión, visión, metas, logros, departamento y organigrama),

con el propósito que los trabajadores conozcan la organización para la cual trabajan y, de esta forma, se consolide una cultura organizacional, pues se fomenta el sentido de pertenencia de los empleados.

Cumpleaños: Se publicará quincenalmente un listado de los empleados que cumplan años, este contendrá nombre completo del empleado, departamento, día de cumpleaños.

Noticias del día: Partiendo de la una de las principales funciones del Intranet, comunicar a la gente, se creará una publicación diaria de una noticia actualizada que estará relacionada con la organización interna y/o con las operaciones desarrolladas en la misma. Estas noticias deberán ser actualizadas diariamente con el fin de que la intranet se convierta en el sitio preferido de los trabajadores, porque encontrarán en ella información interés general.

Encuesta: Es un instrumento que le permite a la empresa medir el clima organizacional de sus empleados, la percepción en cuanto a las decisiones que toma la gerencia y finalmente opinar, en función de mejorar las actividades interna de la organización.

Boletín Virtual “Mi Bus al dí@”

El boletín virtual busca informar al personal interno sobre aspectos relacionados con la organización, por ejemplo ingreso de personal, cambios en el marco normativo de los procesos administrativos, contables, tributarios, entre otros. Entre sus ventajas se observan:

- Información presentada de forma clara, fácil y sencilla.
- Su periodización puede ser semanal.
- Puede ser distribuido a través del e-mail de la empresa, además se encontrará publicado en la intranet, donde además podrían revisarse ediciones anteriores.

Medios Impresos

Carteleras: Este tipo de herramienta es muy usado y resulta ser un efectivo medio de comunicación. Se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del

personal, y su función es informar a los empleados y operarios sobre lo que acontece a nivel interno en la empresa.

Manual de presentación de la empresa: Cualquier persona que ingresa a la empresa requiere saber dónde se ha incorporado. Para ello, este material tentativamente puede incluir:

- Presentación general de la empresa.
- Identidad corporativa.
- La descripción de sus bienes y servicios.
- Las normas internas de la empresa.
- La estructura formal de la organización.
- Principales procesos.

Manuales Normas y Procedimientos: Los manuales de normas y procedimientos utilizados como guías sistematizadas de procedimientos institucionales permiten ayudar a organizar y coordinar las actividades y funciones a desempeñar por cada uno de los trabajadores. Adicionalmente, presenta los procedimientos a llevar a cabo a fin de dar cumplimiento a las actividades encomendadas.

Sentido de Pertenencia: Cara a Cara

El sentido de pertenencia del talento humano en las organizaciones, es visto como un valor que todas las empresas desean como valor agregado, creando beneficios a la organización. No obstante, para que el trabajador se sienta parte de la empresa, primero la empresa debe darle a conocer a él, que es parte fundamental de ella, siendo algunos elementos fundamentales para el desarrollo del sentido de pertenencia, la integración, capacitaciones, la motivación e incentivos, un ambiente laboral agradable, valorización del talento, la supervisión, un técnica donde en vez de reprochar o demostrar la negatividad, corregir lo bueno que desempeñan sus funciones, tomar ideas del talento humano para mejorar los procesos, promover la toma de decisiones, estos

aspectos establecidos para el colaborador, despierte iniciativa de satisfacción a las acciones y actividades a realizar.

A los fines de lograr y/o mantener este sentido de pertenencia entre los trabajadores de la empresa en estudio, se propone el training (entrenamiento – adiestramiento) y el e-learning (educación a distancia); de igual forma el desarrollo de eventos y reuniones que buscan consolidar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. A continuación se detallan cada una de estas herramientas:

Training / E-learning

Las empresas de éxito ofrecen métodos de formación nuevos y mejorados para mantener su fuerza de trabajo creciente y vibrante. Sin embargo, resulta de vital importancia que las empresas utilicen métodos de capacitación eficaces, así sus empleados podrán recibir información vanguardista, reforzando su confianza y aumentando su conocimiento, y por ende el de la empresa. Entre los métodos de mayor utilización para la capacitación de los empleados se encuentran:

Training: Desarrollar actividades de capacitación, implementados en la empresa para sus trabajadores con el fin de lograr adiestramiento, entrenamiento y perfeccionamiento,

E-Learning: Se trata de capacitaciones y cursos que podrán realizar los empleados en forma virtual, y podrían ser desarrollados a través de la intranet. A continuación, y atendiendo a las particularidades de la empresa en estudio, se sugieren algunas de estos adiestramientos:

TRAINING
Capacitación en: COMUNICACIÓN – COMUNICACIÓN EFECTIVA

Nombre del Curso y/o Taller	Canal	Dirigido a:
Curso: Comunicación interpersonal	E-learning	Todo el personal
Curso: Gestión de la comunicación organizacional	Presencial	Alta Gerencia - Gerencia Media
Curso: Habilidad para escuchar	E-learning	Todo el personal
Taller: Comunicación efectiva entre departamentos	Presencial	Todo el personal
Capacitación en: CULTURA ORGANIZACIONAL		
Nombre del Curso y/o Taller	Canal	Dirigido a:
Curso: Normativa de la empresa	E-learning	Todo el personal
Taller: Fortaleciendo el sentido de pertenencia	Presencial	Todo el personal
Capacitación en: CLIMA ORGANIZACIONAL		
Nombre del Curso y/o Taller	Canal	Dirigido a:
Curso: Gestión de la actitud y personalidad	E-learning	Todo el personal
Curso: Inteligencia emocional en el trabajo	Presencial	Todo el personal
Curso: Pensamiento estratégico	E-learning	Alta Gerencia – Gerencia Media
Taller: Trabajo en equipo – Los equipos de trabajo	Presencial	Todo el personal

Taller: Integración empresarial	Presencia I	Todo el personal
---------------------------------	-------------	------------------

Fuente: Machado (2019).

A continuación se presenta el modelo de contenido programático sugerido para los cursos:

Training: Curso

Capacitación en: Comunicación	Curso: Comunicación Interpersonal
Dirigido a: Todo el personal	Duración: 8 horas
Justificación:	Es importante que todo el personal desarrolle habilidades para comunicarse de forma efectiva, de esta forma, se obtendrán mejores resultados en todos los procesos.
Objetivo General:	Facilitar herramientas de comunicación efectiva que ayuden a desarrollar las habilidades propias en los empleados para aumentar su capacidad de persuasión en los demás.
Objetivos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y practicar conceptos y habilidades de comunicación que fomenten la eficacia de comunicación interna en la empresa. • Desarrollar habilidades de comunicación interpersonal de los empleados. • Brindar herramientas que sirvan para mejorar la comunicación interpersonal en las diferentes direcciones. • Inculcar la importancia de la comunicación efectiva al interior de la organización.
Contenido:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la comunicación?. Definiciones • Elementos de la comunicación efectiva. • Importancia de la comunicación efectiva. • Aspectos personales de la comunicación: Comunicación verbal: voz, vocabulario; Comunicación no verbal: contacto visual, postura, movimientos, gestos y expresiones. • Procesos comunicacionales llevados por la empresa.

Metodología:	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa de los asistentes. • Análisis de casos prácticos con énfasis en casos de la cotidianidad de la empresa. • Lluvia de ideas
Apoyo didáctico:	Exposición con diapositivas, casos prácticos, bibliografía relativa al tema.
Evaluación del Curso:	<ul style="list-style-type: none"> • Participación e integración de los asistentes al curso • Evaluación de los conceptos vistos durante el curso • Exposición de casos prácticos mediante la dramatización

Training: Taller

Capacitación en: Clima Organizacional	Taller: El trabajo en equipo – Los equipos de trabajo
Dirigido a: Todo el personal	Duración: 8 horas
Justificación:	Hoy por hoy es imprescindible que los trabajadores vean la empresa como un todo indivisible, y no como unidades separadas, por esta razón, es indispensable brindarles herramientas para aprender a trabajar y desarrollarse en equipo, así alcanzar los objetivos organizacionales.
Objetivo General:	Identificar la importancia del trabajo en equipo, como estrategia para mejorar el clima organizacional y ambiente laboral, lo cual se reflejará en el aumento de la productividad.
Objetivos Específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los conceptos, características e importancia del trabajo en equipo • Establecer la diferencia entre grupos y equipos de trabajo • Motivar al personal a trabajar en equipo • Desarrollar habilidades de comunicación para trabajar en equipo

Contenido:	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en equipo • Características del trabajo en equipo • Importancia del trabajo en equipo • Diferencias entre grupos y equipo de trabajo • Características de los equipos de trabajo exitosos • Habilidades para trabajar en equipo • Técnicas de negociación en los equipos de trabajo • Solución de conflictos interpersonales en los equipos de trabajo • La toma de decisiones en los equipos de trabajo.
Metodología:	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa de los asistentes. • Explicación de términos y conceptos a partir de casos reales • Desarrollo de ejercicios prácticos
Apoyo didáctico:	Exposición con diapositivas, casos prácticos, bibliografía relativa al tema.
Evaluación del Curso:	<ul style="list-style-type: none"> • Participación e integración de los asistentes al curso • Exposición de casos prácticos mediante la dramatización

Reuniones

Se propone el desarrollo de reuniones con miras a socializar, integrar e intercambiar ideas que ayuden a romper barreras entre los trabajadores y la gerencia, creando un ambiente de confianza mutuo. En este entorno se sugiere:

Reuniones trimestrales de formación y coordinación: Formación y coordinación de los trabajadores con los gerentes a fin de tratar temas de índole personal, expresar su opinión sobre los procesos operativos y administrativos llevados a cabo en el desarrollo de sus actividades, revisión de las evaluaciones de desempeño, comportamiento, habilidad, fortalezas, deficiencias, desarrollo profesionales, entre otros podrán ser los tópicos tocados en este tipo de reuniones.

Reuniones quincenales: Reuniones por departamentos para analizar rendimiento, logros debilidades, elementos por mejorar, estrategias, metas.

Reuniones anuales: Intercambio de la alta gerencia con la gerencia media, donde los gerentes de cada departamento y representantes de empleados por

departamento, informaran acerca de los logros obtenidos, logros truncados, resultados financieros, estrategias a implementar, balances, perspectivas, riesgos.

Zona de Contacto: Buzón de comunicaciones

El objetivo de esta estrategia es fomentar la comunicación ascendente. Dicho buzón estará ubicado en un sitio visible de fácil acceso por todo el personal, donde todos y cada uno de los empleados podrán dejar sus notas manifestando sus sentimientos hacia la empresa. También podrán manifestar opiniones, comentarios, preguntas y sugerencias libre de tensiones.

Factibilidad de la Propuesta

En todo proyecto es necesario analizar la factibilidad que ésta tiene para su implementación, no obstante, la presente propuesta está diseñada bajo los siguientes aspectos relacionados a:

Operativa: Operativamente, la propuesta no requiere de la incorporación de personal a la estructura organizativa de la empresa. Esto en virtud, que se cuenta con todo el personal.

Técnica: Pese a que la propuesta implica la utilización de equipos, y tecnología, no requiere inversión en este aspecto, en virtud que los mismos se encuentran a disponibilidad de la empresa, sin embargo, no se descarta la erogación adicional por concepto de conectividad en las diferentes áreas de la organización.

Económica: Se refiere a la disposición del capital para invertir en el desarrollo del proyecto.

Es importante comprobar que los beneficios a obtener son superiores a los costos de inversión, lo que ayudará a la implementación del proyecto. Gómez (2000), indica que la factibilidad económica "pretende determinar cuál es el monto de los recursos necesarios para la realización del proyecto y cuál será el costo total de la operación" (p. 56).

.

Recomendaciones

Toda vez culminado el proceso investigativo, es necesario tomar las acciones pertinentes a los fines de facilitar un valor agregado a la organización y coadyuvar en las mejoras a que diera lugar. A tales efectos, y como primera acción, es necesario informar a la gerencia en relación a los resultados obtenidos mediante el estudio; en segundo lugar es pertinente realizar algunas recomendaciones que buscan convertir las debilidades encontradas en fortalezas para la organización. De allí que se recomiende:

- Establecimiento de reuniones periódicas para evaluar alcances y logros en la empresa.
- Tomar en consideración la presente propuesta a fin de enlazarla con los otros subsistemas de la Gerencia de Recursos Humanos, permitiendo de esta manera una atención de manera integral.
- Realizar un estudio de satisfacción desde la perspectiva del cliente interno, a fin de identificar sus necesidades.

REFERENCIAS

Aldana, R. (2017). *Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial para el manejo del cambio organizacional. Caso de estudio: Centro Comercial Metrópolis Valencia, Estado Carabobo*. [Trabajo de grado de magister] la Universidad José Antonio Páez de Venezuela.

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (6ª ed). Caracas: Espíteme, C.A.

Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (5ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.

Castillo, E. y De la Cruz, J. (2015). *Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para fortalecer el Clima Organizacional de las carreras de ciencias de la comunicación, trabajo social y turismo de la Universidad Nacional de Trujillo-2015*. [Trabajo de grado de licenciatura]. Universidad Nacional de Trujillo de Perú. Trabajo de Grado en línea: ["http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1727"](http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1727)Fecha de consulta: 22-09-18.

Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. (8ª ed). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. (9ª ed). México: Editorial Mc Graw- Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Caracas: Jueves 30 de diciembre de 1999.

Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. (9na ed). Distrito Federal, México: CengageLearning Editores, S.A.

Eldín, F. (2008). *El management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Edicial, S.A.

Elías, J. y Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Escobar, J. (2003). Tipos de comunicación corporativa – interna. [En línea].

Guédez, M. (2015). *Desarrollo de un Plan Estratégico basado en el estudio del clima organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de ventajas competitivas*. [Trabajo de Grado de Magister]. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), Universidad de Carabobo.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. Ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

Ivancevich, J., Konopaske, R., y Matteson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. (7ma. Ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial (Extraordinario) N° 6.076. Caracas: 07 de mayo de 2012.

Libaert, T. (2006). *El plan de comunicación organizacional*. Distrito Federal, México: Editorial Limusa.

Lugo, Y. (2015). Calidad de servicio al cliente interno por la gestión de recursos humanos en el contexto de una empresa transnacional con personal venezolano. [Trabajo de Grado de Magister]. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES), Universidad de Carabobo.

Palella, S., y Martin, F. (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (4ª ed). Caracas, Venezuela. Fondo Editorial de la Universidad