



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL COMO
HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA
INCREMENTAR EL DESARROLLO DE
UNA COMUNIDAD INTELIGENTE EN
COLGATE PALMOLIVE C.A.**

Autor: Carrillo Linares Gabriel
C.I. 24.295.500

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



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA
FUNDAMENTAL PARA INCREMENTAR EL DESARROLLO DE UNA
COMUNIDAD INTELIGENTE EN COLGATE PALMOLIVE C.A.**

Trabajo de Grado prestado como requisito parcial para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Carrillo Linares Gabriel
C.I.: 24.295.500
Tutor: Dr. Teófilo Cordero

San Diego, junio de 2017



Universidad José Antonio Páez
Facultad de Ingeniería

FI-TG-2017-1CR-033

Valencia, 13 de Enero de 2017.

Ciudadano:
Gabriel Carrilo.
C.I. 24.295.500
Presente.-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 1-2017 de fecha 13/01/2017 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado **“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA INCREMENTAR EL DESARROLLO DE UNA COMUNIDAD INTELIGENTE EN COLGATE PALMOLIVE C.A.”**. Presentado por usted como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación del Ing. Teofilo Cordero C.I. 15.557.707 y la Ing. Alicia Pizzella, C.I. 4.598.880 como Tutotes Académicos que lo asesorarán en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,


Prof. Marlene Zambrano
Decana (Encargada) de la Facultad de Ingeniería
(CU 502 de fecha 11/10/2016)



c. c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (2).
Archivo.

MEZ/jp



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
CARRERA INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Doctor Teófilo Cordero portador de la cédula de identidad N° C.I.: 15.557.707, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Gabriel Carrillo Linares, portador de la cédula de identidad N° 24.295.500 titulado **“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA INCREMENTAR EL DESARROLLO DE UNA COMUNIDAD INTELIGENTE EN COLGATE PALMOLIVE C.A.”** presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los doce días del mes de junio del dos mil diecisiete.



Dr. Teófilo Cordero.
C.I.: 15.557.707



AGRADECIMIENTOS

A mi **Padre Celestial, María Auxiliadora** y **Don Bosco** quienes me han guiado a lo largo de la vida y seguiré tomado de su mano hasta el final de mis días.

Venezuela mi patria bella, donde crecí junto a hermanos venezolanos, quienes con una sonrisa te alegran el día; tú, con ese cielo azul y sus estrellas que enamoran a cualquiera, única, inigualable, con tu sabor delicioso, jamás perderé mi fe en ti, gracias por tantas experiencias vividas y las que vendrán, pues mis hijos irán a tu desierto, nieve, selva, mar, bailaran tu folclor y tambor. Hoy más que nunca, grito con orgullo. ¡YO SOY VENEZOLANO!

A la **Universidad José Antonio Páez (UJAP)** donde realicé mi formación de académica y ahora mi alma mater, profesores quienes imparten sus conocimientos a sus futuros colegas.

A mi eternamente amada **Madre**, por aceptar ese cambio académico, por ayudarme en la vida universitaria y siempre apoyar todas las decisiones que me desarrollen como ser integral.

A mi hermana **Yennys**, quien me cuida aun el día de hoy, me impulsa a ser mejor y me dice de una manera particular cuando estoy errado.

A mis amigos, **Ana Tulia Sanin, Alejandra, Carlos, Brenda, Diana, Elisaul, Jessica, Sonia** y todos ustedes mi promo 35 quienes toleraron mis ocurrencias y nos divertimos en esta experiencia, les estaré eternamente agradecido, ustedes ocupan una parte gigante en mi corazón. LOS AMO A TODOS.

A la profesora **Jesyluz Martínez**, quien un buen día y con las palabras adecuadas me enamoró de esta hermosa carrera.

Gabriel Carrillo Linares

DEDICATORIA

A ti **Padre Celestial, María Auxiliadora y Don Bosco** por darme la oportunidad de estar vivo, tener a mi hermosa familia, rodearme de personas fabulosas, ustedes ya han visto mi pasado, ven mi presente y solo ustedes saben mi futuro. Sin ustedes no soy nadie.

A mi Tierra **Venezuela**, por haberme concebido en tu vientre; nación donde aprendí todo lo que sé, me vio crecer, donde construí mis sueños y cumplir esta hermosa meta con éxito. Y quiero trabajar para ti hasta volverte grande.

A mi más grande amor **Mirella Linares (Mamá)** por darme todo el amor y cariño que una mujer puede dar, por entregar tu vida por mí, darme apoyo incondicional, por ser mi motivación, mi fuente de orgullo, mi musa, mi razón de vivir, mi todo. Simplemente por ser mi mami.

A mi hermana **Yennys Agreda**, quien está allí en las buenas y las no tan buenas, por ser quien eres y amarme de la manera en como lo haces.

A mi abuela **Yolanda**, mujer admirable, guerrera como ninguna, mi heroína, con unas ganas increíbles de vivir; a ti te dedico este logro, el primero de muchos. Espero te llene de orgullo. TE AMO.

Gabriel CarrilloLinares

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

| | |
|--|-----|
| LISTA DE CUADROS | x |
| LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS | xi |
| RESUMEN | xii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |

CAPÍTULO

I EL PROBLEMA

| | |
|--|----|
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 5 |
| 1.2. Formulación de problema | 13 |
| 1.3. Objetivos de la investigación..... | 14 |
| 1.3.1. Objetivo general..... | 14 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 14 |
| 1.4. Justificación de la investigación | 14 |
| 1.5. Alcance | 16 |
| 1.6. Limitaciones..... | 16 |

II MARCO TEÓRICO

| | |
|---|----|
| 2.1. Antecedentes de la investigación..... | 17 |
| 2.2. Bases teóricas..... | 23 |
| 2.2.1. Proceso Comunicacional | 24 |
| 2.2.2. Comunicación organizacional..... | 26 |
| 2.2.2.1. Comunicación descendente..... | 27 |
| 2.2.2.2. Comunicación ascendente | 27 |
| 2.2.2.3. Comunicación horizontal | 28 |
| 2.2.3. Comunicación oral | 28 |
| 2.2.4. Comunicación escrita | 29 |
| 2.2.5. Comunicación no verbal..... | 29 |
| 2.2.6. Comunicación interpersonal..... | 30 |
| 2.2.7. Comunicación externa..... | 30 |
| 2.2.8. Comunicación interna..... | 30 |
| 2.2.9. Relaciones públicas | 31 |
| 2.2.10. Cultura organizacional | 31 |
| 2.2.11. Sistema de comunicación integral..... | 32 |
| 2.2.12. Equipo de trabajo..... | 32 |
| 2.2.13. Tipos de equipos..... | 32 |
| 2.2.14. Comunidad Inteligente | 34 |
| 2.3. Definición de términos | 35 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| III | MARCO METODOLÓGICO | |
| 3.1. | Tipo de investigación..... | 37 |
| 3.2. | Diseño de la investigación..... | 38 |
| 3.3. | Nivel de la investigación..... | 38 |
| 3.4. | Población y muestra..... | 39 |
| 3.5. | Técnica e instrumentos de recolección de datos..... | 40 |
| 3.6. | Análisis de datos..... | 41 |
| 3.7. | Fases de la investigación..... | 42 |
| | | |
| IV | RESULTADOS | |
| 4.1. | Fase I..... | 44 |
| 4.1.1. | Diagrama de flujo de la empresa..... | 44 |
| 4.1.2. | Mesa de trabajo..... | 45 |
| 4.1.3. | Diagrama de Causa-Efecto..... | 47 |
| 4.1.4. | Matriz FODA..... | 48 |
| 4.2. | Fase II..... | 48 |
| 4.3. | Fase III..... | 52 |
| 4.3.1. | Indicadores de una comunidad inteligente..... | 59 |
| 4.3.2. | Estrategia 1..... | 65 |
| 4.3.3. | Estrategia 2..... | 66 |
| 4.3.4. | Estrategia 3..... | 68 |
| 4.3.5. | Estrategia 4..... | 70 |
| 4.3.6. | Estrategia 5..... | 70 |
| 4.3.7. | Estrategia 6..... | 71 |
| 4.3.8. | Estrategia 7..... | 72 |
| 4.4. | Fase IV..... | 73 |
| | CONCLUSIONES..... | 75 |
| | RECOMENDACIONES..... | 76 |
| | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 77 |
| | ANEXOS..... | 81 |

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

| CUADRO | | pp. |
|--------|--|-----|
| 1 | Matriz FODA Empresa Colgate-Palmolive..... | 48 |
| 2 | Representación porcentual de comunicación con los empleados | 49 |
| 3 | Representación porcentual de comunicación organizacional | 50 |
| 4 | Representación porcentual tipos de comunicación organizacional | 51 |
| 5 | Representación porcentual equipo de trabajo | 52 |
| 6 | Representación porcentual del trabajo en equipo | 53 |
| 7 | Representación porcentual tipos de equipo de trabajo | 54 |
| 8 | Representación porcentual mejora de elementos comunicacionales ... | 55 |
| 9 | Representación porcentual herramientas comunicacionales..... | 56 |
| 10 | Representación porcentual opinión de los empleados | 57 |
| 11 | Talleres | 63 |
| 12 | Preguntas prácticas y sus respuestas oculares. | 69 |
| 13 | Relación costo-beneficio. | 73 |

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

CONTENIDO

| FIGURA | | pp. |
|--------|---|-----|
| 1 | Proceso Comunicacional..... | 25 |
| 2 | Diagrama de Procesos Cepillos | 44 |
| 3 | Diagrama Causa-Efecto Problemas Comunicacionales..... | 47 |
| 4 | Indicadores de una comunidad inteligente..... | 59 |
| 5 | Modelo estrella, fuerza laboral | 60 |
| 6 | Modelo estrella, innovación | 61 |
| 7 | Modelo estrella, sustentabilidad | 62 |
| 8 | Esquema del sistema de representación sensorial | 67 |
| 9 | Señales de acceso ocular | 69 |

| GRÁFICOS | | pp. |
|----------|---|-----|
| 1 | La comunicación por parte de los gerentes..... | 49 |
| 2 | Conocimiento de comunicación organizacional | 50 |
| 3 | Tipos de Comunicación Organizacional..... | 51 |
| 4 | Equipo de trabajo | 52 |
| 5 | Trabajo en Equipo..... | 53 |
| 6 | Tipos equipo de trabajo..... | 54 |
| 7 | Mejora de elementos comunicacionales | 55 |
| 8 | Herramientas comunicacionales | 56 |
| 9 | Opinión de los empleados..... | 57 |



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
CARRERA INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA INCREMENTAR EL DESARROLLO DE UNA COMUNIDAD INTELIGENTE EN COLGATE PALMOLIVE C.A.

Autor: Carrillo Linares Gabriel

Tutor: Dr. Teófilo Cordero

Fecha: junio, 2017

RESUMEN

La presente investigación busca enriquecer los canales comunicacionales de una organización, para que su estructura sea sólida y confiable; una compañía que no tenga líneas de comunicación, fuertes y bien establecidas, puede lograr el éxito, pero de una manera poco eficaz y eficiente. Es por eso que desde la contratación de un empleado se debe orientar y enseñar los valores organizacionales, visión, objetivos y de esta manera trabajar en conjunto para llegar a la meta; y conseguir que el empleado se sienta identificado con la empresa para trabajar de forma adecuada buscando los beneficios solicitados. Este trabajo básicamente propone estrategias basadas en comunicación organizacional como herramienta fundamental para incrementar el desarrollo de una comunidad inteligente en Colgate Palmolive C.A. realizando un estudio de campo y proyecto factible que permitió diagnosticar y analizar la situación de las redes comunicacionales de Colgate tomando como población a doscientos ochenta empleados y una muestra de cincuenta personas, determinando la evidente necesidad de la creación de un equipo multidisciplinario y dotarlos de herramientas que les permitan transmitir sus ideas de una manera coherente y acertada. El objetivo de esta comunidad es ubicar oportunidades de mejora y luego diseñar un plan de acción que permita atacarlas con eficacia, por medio de teorías creadas tanto por expertos como por el investigador, y utilizar técnicas de ingeniería industrial para realizar el estudio; una vez estudiado el caso, se evidenció debilidades en las redes comunicacionales de la empresa y se ofrecieron una diversidad de estrategias que utilizándolas de manera adecuada el proceso de comunicación se hace mucho más funcional, sin embargo, siendo el ser humano el punto focal de la investigación, se debe entender que su efectividad se verá influida por la decisión particular de cada persona, será completamente subjetiva y el éxito diferente para cada individuo, su viabilidad es completamente factible, aunque la inversión sea elevada, la atribución al patrimonio intangible de la empresa es significativo.

Palabras Clave: comunicación organizacional, comunidad inteligente, estrategias, herramientas, redes comunicacionales.

INTRODUCCIÓN

La evolución de la humanidad es un hecho inminente desde que existe el mundo, es sabido que éste está en constante evolución, desde el inicio, se fueron desarrollando microorganismos, que fueron capaces de sobrevivir ambientes extremos y transformarse a organismos más grandes y elaborados; Los cavernícolas como primer eslabón de lo que se conoce como el hombre de hoy, a pesar de no poseer un medio de comunicación definido lograban darse a entender, según Berelson (2006) “en la prehistoria, no conocía la comunicación escrita porque aun no se inventaba un alfabeto o la escritura en sí, se comunicaban con sonidos simples, gritos, gestos y movimientos corporales” (s/p) junto a ello, pictografías y jeroglíficos en las paredes de las cavernas donde yacían.

Lomonosov (1989) define la comunicación de la siguiente manera:

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

Entonces, se puede decir que la persona quien transmite la idea es el emisor, la idea en sí, es el mensaje y el receptor es la persona que se encarga de decodificar el mensaje, darle sentido e internalizarlo. Se lee fácil, pero es todo un arte. Al ser un proceso donde se involucra la conducta humana, la cual es tan inexacta y poco predecible, son muy frecuentes las discrepancias y los errores en alguna parte del sistema comunicacional. Esto se ve potenciado, si el hombre comienza a crear grupos sociales que estén conformados por una gran cantidad de personas, y esto se debe a que el proceso de comunicación se torna más complejo.

En caso de que este suceso ocurra, al proceso se le añaden otros elementos como el canal, código y se presentan con frecuencia las barreras comunicacionales. Normalmente son: faltas de instrucción, barreras culturales, paradigmas emocionales, deterioro o nulidad de recursos, entre otros. Todas estas barreras tienen un común

denominador y es el hombre; llegar a esta conclusión es normal, debido a que todo lo que se conoce en la sociedad actual fue desarrollado por él, es por eso que siempre se puede mejorar; concluyendo que nada es perfecto. Aun existiendo toda clase de mal entendidos se ha logrado desarrollar la sociedad actual, imagínese una, donde las personas cuenten con las facultades óptimas para expresarse.

La comunicación es una actividad cotidiana, frecuente y común, tanto así que se le atribuye ser la actividad más importante para una persona, con ella, entra en contacto con su entorno, desarrolla el conocimiento y permite la toma de decisiones. Y al ser algo tan cotidiano es necesario internalizar cómo, dónde, cuándo y por qué debe hacerse, para garantizar el éxito en entrega de información. El progreso del hombre sin duda alguna ha incrementado tanto la eficacia como la rapidez en la entrega del mensaje, sin embargo siempre se puede mejorar. Al respecto, de este tema Bill Gates, (Citado por Cordeiro, 1998) asegura que "La nueva tecnología ofrecerá a las personas un nuevo medio de expresarse. La autopista de la información abrirá oportunidades artísticas y científicas jamás soñadas a una nueva generación de genios." (Pág. 58).

En consecuencia cualquier empresa grande o pequeña, el mayor capital son las personas que se encuentran dentro de la estructura organizacional; esas, las que realmente día a día, se encargan de ir construyendo la reputación del ente. A esto correctamente se les debería llamar capital humano, es por ello, que nada influye más en la moral de una organización que la relación entre las personas que laboran en ella.

En consecuencia la fuerza que ha tomado la comunicación organizacional en los últimos tiempos como parte del éxito empresarial es indiscutible. Presidentes, dueños, directores, gerentes, supervisores, entre otros, cada vez están más convencidos de su importancia para el buen ejercicio de la actividad productiva a la que se dedica su organización. Y a su vez entienden que se mezcla en todo ya sea calidad, servicio, ventas, cualquier sitio en donde se involucre más de un ser humano.

Por esa razón, demostrarles a los empleados que la empresa se muestra interesada en ellos y que se esfuerza en enseñar su cultura organizacional, tratar de unificarla, muestra meritocracia. De manera casi inmediata trae una reacción por parte de los

empleados generando, ánimo, gusto por el trabajo y responsabilidad, un trabajador motivado crea una organización firme y de excelencia mundial. Las empresas que se encuentren verdaderamente comprometidas con el tema, se mantienen en una constante evaluación interna tanto de las redes comunicacionales como de la actitud de cada uno de sus empleados por medio de evaluaciones de desempeño.

Una empresa que se preocupa por su gente y que se trabaja para construir junto a sus empleados la cultura organizacional, buscando la armonía y el trabajo en equipo; de manera casi de inmediata trae una reacción por parte de los empleados generando ánimo, gusto por el trabajo y responsabilidad, un trabajador motivado crea una organización firme y de excelencia mundial. Las empresas que se encuentren verdaderamente comprometidas con el tema, se mantienen en una constante evaluación interna tanto de las redes comunicacionales como de la actitud de cada uno de sus empleados por medio de evaluaciones de desempeño y Pastrona (2013), lo afirma mencionando lo siguiente:

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito tratan a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ellos es esencial la estimulación considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros. (p.29)

El área de las comunicaciones, es tan importante como la ciencia de la psicología, administración, que están dentro de una organización. Y para garantizar el éxito de esta se requiere invertir esfuerzo y tiempo, de todas las áreas en conjunto; Colgate Palmolive C.A. no es la excepción, ellos quieren mejorar sus redes comunicacionales y todo lo antes expuesto para llegar a la excelencia.

Se evidenció nula comunicación en el último cambio del servicio de Hospitalización, Cirugía y Maternidad (HCM). Donde la elección de la empresa que prestaría el servicio fue realizada en acuerdo Colgate-sindicato, cuestión que tanto a empleados como trabajadores les pareció fuera de lugar, poco entendible y la tomaron

como decisión cuestionable. Al momento de comunicar el cambio y notificar el plan por parte del seguro, su reacción fue de total rechazo y disgusto, ya que la póliza era muy poca, su afiliación con clínicas a nivel nacional era escasa, entre otras. Fue tanta la presión por parte de la masa colgatera, que la empresa que se le fue asignada la licitación tuvo que ser removida en menos de dos semanas.

Una decisión de tal envergadura la cual fue tomada, dada y notificada sin una estrategia comunicacional, a unos receptores tan valiosos como es el capital humano de la empresa, quienes se encuentran vulnerables y susceptibles (estado anímico) debido a la falta de materia prima para la producción, cuestión que pone en juego la estabilidad de la organización y junto a ello el desabastecimiento generalizado en Venezuela, factores que preocupan a los trabajadores y que si no son considerados al momento de realizar el dialogo, puede que sea todo un fracaso la entrega y recepción del mensaje.

Esto trajo consecuencias evidentes como es la desincorporación de un proveedor importante dentro de la empresa y comprometiendo la imagen de la organización por carencia de comunicación efectiva, inicia la desconfianza de los empleados hacia los líderes tanto de la empresa como de la representación sindical del momento y trayendo a relucir las siguientes inquietudes: ¿Los líderes hacen bien el trabajo? ¿Quieren el bien común o solo el particular? ¿Así como se está llevando esta situación será con los órganos que otorgan las divisas? ¿Lo están haciendo de manera correcta? ¿Puede que otras personas estén en las capacidades de obtener mejores resultados?

Por situaciones como esta es por ello que se realiza la presente investigación, la cual pretende establecer la comunicación organizacional como herramienta fundamental para incrementar el desarrollo de una comunidad inteligente en **Colgate Palmolive C.A.** Desarrollada en cinco (5) capítulos, desglosados de la siguiente manera.

En el Primero se hace referencia al planteamiento del problema, basado en la observación que permitió reconocer la necesidad de establecer una estructura comunicacional eficiente en las áreas de trabajo de la empresa

Para el segundo capítulo se hizo una revisión exhaustiva de material bibliográfico y manejo de información requerida para enmarcar las bases teóricas y la conceptualización de referentes relevantes del área comunicación efectiva, productividad, inteligencia, entre otros.

Asimismo, se hizo referencia al marco metodológico en el capítulo tres, describiendo; el diseño y tipo de investigación, la población y muestra que se trabajara con la empresa *Colgate Palmolive C.A.* así como los diferentes métodos y técnicas de recolección y evaluación de los datos.

El cuarto capítulo describe el proceso que se ha de seguir en la elaboración de la propuesta a presentarse a la empresa con el fin de proceder a realizar el plan de acción comunicación efectiva para desarrollar la comunidad inteligente en la misma. Terminando las conclusiones a las cuales se llega con la investigación, así como las recomendaciones a la empresa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad, debido al impacto en el crecimiento de las empresas, grandes corporaciones mundiales han tenido la necesidad de buscar nuevas estrategias de trabajo que permitan seguir rindiendo y posicionándose en el mercado. La globalización ha sido una de las razones para que éste nuevo fenómeno se vaya induciendo en diferentes organizaciones. De igual manera, en el contexto de los negocios existen diversos escenarios generales donde se mueve el mundo como lo son el rápido avance, la modernización tecnológica, los progresos continuos, la alta competencia en el mercado en general y la nueva fuerza laboral basada en la competitividad. Carrasco (2004), define la información gerencial como:

Un factor crítico de éxito al momento de evaluar los criterios y variables internas y externas a la empresa para tomar decisiones hacerlas más eficaces y eficientes los procesos de una operación que permita obtener ventajas competitivas ante los demás actores de otras empresas. (s/p)

Estudiar el mercado, oferta, demanda, el estrato social de las personas que adquieren los productos que se generan en determinada organización, son solo algunos de los factores externos más importantes que determinan el futuro de una compañía; Sin embargo, todo lo que ocurra dentro de la organización es aún más importante ya que si ocurren disputas entre empleados, irregularidades en los procesos de fabricación, entre otros. Pueden comprometer el estado del producto final o servicio prestado. Ocasionando, descontento en los clientes que se traducen pérdidas monetarias. Por factores internos se pueden de notar el clima organizacional, el estado económico de la compañía, el acceso a materia prima, la motivación del personal y el estado físico de la empresa. Saénz (2014) lo afirma diciendo:

La mayoría de los problemas en las organizaciones están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. No resolver a tiempo estos problemas provoca consecuencias que terminan por afectar los objetivos de negocio y beneficios de la organización, así como a su comunicación, reputación e imagen. (s/p)

Cada empresa es diferente, aunque tengan el mismo nombre comercial e identidades corporativas, tal como es el caso de las franquicias. Al establecerse en un país diferente, es necesario tropicalizarlas, pues el panorama económico, social y el perfil de profesionales cambian en cada nación. Una empresa rígida con resistencia al cambio, sufre de muchas trabas para surgir, pues es general, que en el convivir diario de una compañía se presenten situaciones adversas de cualquier índole y los elementos antes mencionados son determinantes para la resolución de esos problemas.

Vásquez (2016) afirma que:

Es necesario comprender que las herramientas gerenciales son alternativas de toma de decisiones dentro de las organizaciones. Por consiguiente, estas se desarrollan según la necesidad de los gerentes en generar fuentes de solución, ya que estos emprendedores tienen un conocimiento de su negocio y toman las decisiones inductivamente, el cual lo obtienen por la comprensión que tienen frente al mercado, competencia, empleados, y proveedores. (p.20)

Sin embargo, para afrontar correctamente todos los elementos adversos al buen funcionamiento del negocio, se requiere ubicar correctamente cual es la fuente principal de la dificultad. Y para ello, existen herramientas de diagnóstico que brindan información real, constante y precisa sobre el aspecto actual del ente empresarial, con ellos también se pueden determinar puntos de mejora para el fiel cumplimiento de los objetivos y metas que se plantea la empresa, al iniciar sus operaciones, normalmente se les conoce como indicadores de gestión.

Según Pérez (2013) quien define a los indicadores de gestión como: “Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones

son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión” (p.1); por consiguiente si cualquiera de esos estudios indica irregularidades, no importa del tipo que sea, quien se encuentre involucrado, quienes puede ser desde el grupo de producción hasta la gerencia de ventas, debe colocar manos a la obra para solventar la situación y mejorar los indicadores.

Luego, una vez localizada la raíz del problema, existe una multiplicidad de maneras para resolverlo, aunque todos inician de la misma forma y es con el proceso de comunicación donde un individuo o más, transmiten la información encontrada a las personas respectivas. Dichos individuos comúnmente no cuentan con estudios especializados o al menos herramientas comunicacionales que faciliten este trabajo, dando como consecuencia grandes problemas organizacionales motivados a la entrega inconclusa de la información, mal entendidos, entre otros.

Dado que las facultades comunicativas son de suma importancia para una persona, imagínense lo vital que es, para una compañía u organización y el Drucker P. (1967) lo afirma haciendo referencia a que “El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación.” (p. 60) La cual puede ser ocasionada por diferentes causas, pero también tendrá diferentes soluciones; la organización debe trabajar diariamente para generar una estructura comunicacional a cónsona con la misión de la empresa. Esto se puede observar en cualquier parte de la empresa, y no solo ocurre con un individuo en particular sino también de forma vertical, horizontal, ascendente o descendente.

De modo que, en muchas ocasiones la red comunicacional se altera, sobre todo cuando hay muchas personas involucradas en la situación, y también es posible que cada quien entienda la información planteada, en modos diferentes; el emisor del mensaje debe entregarlo evitando a toda costa las discrepancias de entendimiento. Las organizaciones deben entender que las ideas para nuevas o actuales prácticas, deben ser claras y de fácil entendimiento. Pero lo más relevante de todo es la persona

que va a transmitir la idea cómo, cuándo y qué palabras utilizar es todo un arte al momento de transmitir la información.

De acuerdo a Hatum, A. (2010)

Las empresas o los líderes necesitan lograr una comunicación fluida para poder transmitir en forma clara la dirección que tienen en mente. A mayor comunicación, mayor claridad, y a mayor claridad, mayor seguridad en las personas. Ahora bien, los problemas de comunicación surgen porque, muchas veces, los líderes no pueden o no saben hacer frente a una comunicación clara. Esto es porque no son claros ellos o porque una buena comunicación implica confrontar a la gente con la verdad, compartir información, hablarles de frente, entre otros. (s/p)

Todas las cosas que han existido a lo largo de la evolución del ser humano han sido frutos de una idea, idea que si no es explicada de forma coherente puede quedarse estancada allí por muy buena que sea. La teoría de la relatividad de Albert Einstein, las nueve sinfonías de Beethoven, La compañía Apple creada por Steve Job, Los pioneros en la historia de la aviación los hermanos Wright, El creador de sueños Walt Disney, para solo mencionar algunos. Todos ellos tienen algo en común y es que fueron extraordinarios en sus ramas. Pero también es que tuvieron que comentarle a alguien su idea, promocionándola, mostrarla. Aquí se demuestra que todo tiene la misma esencia, Formanchuk (2015) “todo tiene una raíz comunicacional” (s/p).

Por lo tanto, si cada integrante de una compañía comprende exactamente qué se debe realizar, cómo y cuándo, ante cualquier situación, ya sabrá qué pasos se deben realizar para la resolución del mismo, esto, claro está, bajo la capacidad de raciocinio y la experiencia previa, en la vida cotidiana de una persona y también en su rol empresarial, estos elementos forman parte vital de la resolución de conflictos.

A pesar saberse que uno de los pilares más influyentes de una empresa es el capital humano, es notable que es de los menos tomados en cuenta dentro de una organización; es importante no solo es la cantidad, sino también la calidad, el grado de profesionalismo y formación de los mismos, para lograr la eficiencia de la empresa. Mantener y retener a los mejores empleados puede llevar o no a grandes

logros, es por eso que mantener interesado los trabajadores y trabajadoras debe ser una tarea cotidiana. A esto debe incluirse la comunicación, cultura e identidad corporativa como piedras angulares en el accionar empresarial. Ya que son las bases esenciales para una sana dinámica organizacional que busque la integridad de su proceso funcional.

En caso de no ser así, evoluciona en una desorientación con dificultades de retroalimentación del personal con respecto a la estrategia corporativa, cuando hay dificultades comunicacionales, todo tipo de estrategias se pierden, y junto a ellas la buena actitud de los colaboradores; teniendo en cuenta que no es lo que se dice sino lo que la persona interpreta, es importante ser claro con el mensaje para que su interpretación sea la adecuada.

Por consiguiente una compañía que no tenga líneas de comunicación fuertes, y bien establecidas, está destinada a presentar múltiples conflictos que pudiesen llevarlos al fracaso. Ya que un error comunicado a tiempo, puede disminuir la repercusión que esta trae consigo, tomándolo como un simple ejemplo. Pero para lograr este cometido se necesita saber qué, como toda empresa requiere evolucionar para posicionarse, mantenerse y en el mercado, de igual manera debe ocurrir en el tema de sus comunicaciones.

Por otro lado, una empresa transnacional no puede utilizar las mismas herramientas que una empresa familiar que sea nueva en el mercado, Para Hartman (2007) considera “la posibilidad de que una de estas estrategias se adapte a tu pequeño negocio como las transnacionales apuntan a más oportunidades globales” (s/p). Y esto se debe a que las empresas transnacionales tener presente que deben adaptarse a las filosofías y políticas de cada país al que se quiera incursionar.

En definitiva, uno de los factores más importantes, es determinar quiénes son las personas que realmente toman decisiones relevantes tanto en temas económicos como organizacionales dentro de toda empresa, y no es más que la mesa directiva, directores, escritorio o el término que se utilice dependiendo del área en la que se desempeñe la empresa o la filosofía que tenga. Éstas generalmente determinan la

dirección que tomará la empresa, si invertir o no en un determinado negocio, crear nuevos productos o desincorporar alguno del portafolio; allí se toman las decisiones de gran relevancia y de aún más grande responsabilidad, pues tienen el poder hasta dar por terminadas sus funciones y cerrar las puertas de la compañía.

En otras palabras, esas no son las únicas decisiones que se necesitan tomar dentro de una organización, allí generalmente allí no se puede apreciar el panorama total, tomando en cuenta que hay personas de diferentes niveles de la jerarquía organizacional, que trabajan en conjunto por lograr un bien común, las personas que están detrás de las computadoras y las máquinas, y todos aquellos empleados que conforman cada empresa. Son quienes generan el producto final y todos tienen un valor importante. Generalmente los altos ejecutivos tienen el alto conocimiento del proceso gerencial, más no saben o han perdido el detalle de la producción como un especialista que tiene años desarrollando el producto con la misma máquina.

Para generar estrategias funcionales aplicables al proceso de producción, existe una diversidad de herramientas que permiten un diálogo fluido y continuo; una de ellas, permite a mentes creativas pertenecientes a la misma organización, solucionar problemas existentes y futuros, y se les denominan comunidades inteligentes, éstas reúnen a especialistas de cada área, con intereses similares y que tengan un gran poder de intuición. Ellos dialogan sobre las situaciones existentes, pero principalmente son una fuente de ideas innovadoras que mejoran el negocio. Magnates de la tecnología como IBM, Apple Inc. y muchas otras organizaciones lo utilizan actualmente.

Aproximadamente en 1996, Pierre Levi introdujo al mercado empresarial un concepto denominado Inteligencia Colectiva, el cual se basa en la colaboración. En este caso, la colaboración social, sus herramientas y sus tecnologías, pueden tener una función muy importante en lo que hace a crear, esparcir, actualizar y volver a usar conocimientos, lo que, a su vez, puede generar importantes ingresos para los negocios. Antes de adentrarnos en los detalles de la colaboración social y su impacto sobre las comunidades, entendamos qué es una comunidad inteligente.

Este proceso, más allá de una técnica, incita a inventar de nuevo el vínculo social alrededor del aprendizaje recíproco, la sinergia de las competencias juega un factor importante, al igual que la imaginación y particularmente la inteligencia colectiva; comprendiéndose así, que la inteligencia colectiva no es un objeto puramente cognitivo, La misma debe ser comprendida aquí en su sentido etimológico, es decir trabajar en conjunto como punto de unión no solo de ideas sino también de personas, “*construyendo la sociedad*”. Rey (2013) comenta que “la consolidación de la Inteligencia Colectiva es un proyecto que implica grandes esfuerzos y voluntades que pretenden un gran objetivo, que se interpreta como la probable paradoja de ‘humanizar la humanidad’”. (p.1)

Dentro de la organización se evidencia dispersión, debido a subgrupos laborales, conflictos entre los dos tipos de asalariados. Donde los trabajadores sienten que los empleados no tienen responsabilidades de importancia y viceversa. Generando un clima organizacional tóxico, el cual no permite que la comunicación fluya de manera directa y parte de la situación se le atribuye a que existen tres plantas en Venezuela, la presidencia queda localizada en la ciudad de Caracas, mientras que la planta principal y centro de distribución en Valencia. Cuestión que limita fuertemente el flujo de comunicación en las decisiones y escenarios que todos los colgateros deben saber, como lo es, situaciones que atraviesa la empresa y en muy extrañas situaciones se realizan actividades informativas como *townhall*.

Ahora bien, basados en la relevancia de la comunicación en las empresas, surge una incógnita que resalta la presente investigación ¿Por qué Colgate Palmolive C.A. Venezuela no tiene una comunidad inteligente? Sabiendo que una de las características principales del éxito de estas comunidades es que, una vez llegan al acuerdo de poner manos a la obra se dirigen a las personas claves para entender cuál es el proceso correcto para lograr el cometido. Se generan esquemas, se reúnen evidencias, planean estrategias y se presenta a la mesa directiva quien aprobará o no el proyecto. Cabe destacar que al ser un equipo multidisciplinario se puede enfocar

tanto en diferentes materias como áreas de la empresa, con un alcance total de la misma.

Por esta razón Cala (2013) expresa “Quienes conversan y se oyen con atención, se convierten en un equipo capaz de generar y crear ideas y relaciones nuevas”. (p. 35) un equipo multidisciplinario que se comprenda, puede volverse una joya empresarial. Siempre y cuando entienda que cada intervención de un miembro en la mesa de trabajo, obtendrá una respuesta o argumento, pero esta debe corresponder directamente con la intervención al que va a responder. Entonces, la comunicación dentro de una comunidad inteligente es un proceso circular en el que cada mensaje provoca una respuesta inmediata, para garantizar la veracidad de respuesta.

Es de suma importancia que los miembros de esta comunidad tengan perfiles de liderazgo amplio, ya que dependiendo del tema a abordar, el especialista en el tema tomará la batuta cuidando que el contexto que se desarrolle en el proceso de comunicación, permita que tanto la interacción como la situación involucren a todas las partes. La comunicación no solo se reduce al mensaje verbal del miembro que dirija la conversación sino que también el comportamiento ya que todo tiene un valor comunicativo, los gestos deben ser a cónsonos con la situación, de manera tal que todo tenga cohesión ya sea las actitudes, conductas y hasta las expresiones faciales.

En cada caso las estrategias deben ser creadas de forma diferente para cada empresa evaluando las políticas, cultura organizacional y los empleados que la organización tiene. Pero todas pensadas en conseguir resultados beneficiosos o positivos; o bien sea de conseguir los resultados esperados, ya que, no en todas las ocasiones ganar una negociación es realmente el objetivo.

1.2. Formulación del Problema

¿Qué elementos debe tener la comunicación organizacional, como herramienta fundamental para incrementar el desarrollo de una comunidad inteligente en Colgate Palmolive C.A.?

1.3.Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer estrategias basadas en la comunicación organizacional como herramienta fundamental para incrementar el desarrollo de una comunidad inteligente en Colgate Palmolive C.A.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar los tipos de barreras comunicacionales más comunes dentro de la organización Colgate Palmolive C.A. Venezuela.
- ✓ Describir estrategias comunicacionales que fomenten el desarrollo de una comunidad inteligente en Colgate Palmolive C.A. Venezuela.
- ✓ Elaborar estrategias que permitan mejorar el proceso de identificación de debilidades comunicacionales en Colgate Palmolive C.A. Venezuela.
- ✓ Validar la relación costo-beneficio de las propuestas ofrecidas a Colgate Palmolive C.A. Venezuela.

1.4. Justificación de la Investigación

La comunicación forma parte básica del individuo, debido a que es el método que tiene para expresar lo que piensa a otras personas, sin embargo, existen situaciones ya sean físicas, psicológicas o de cualquier otra índole que evitan, la correcta interpretación del mensaje. Esto repercutirá en errores frecuentes, es por eso que, fomentar unos buenos canales de comunicación es crucial para todo lo que envuelve al ser humano.

Ahora bien, en un ámbito empresarial, alguna persona que aplique técnicas comunicacionales. Genera un ambiente de total entendimiento alrededor de sí, logrando un clima organizacional estable, pues es capaz de analizar todas las situaciones y expresar su punto de vista de manera adecuada. Se sabe que, una empresa que mantiene a todos sus los empleados informados de las decisiones y actos que esta hace, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que se convertirá en múltiples beneficios de los trabajadores hacia la organización y viceversa y Figueroa (2009) menciona lo siguiente:

Los empleadores conceden gran importancia a las personas y les reconocen el trabajo bien hecho, los líderes escuchan opiniones positivas y negativas por parte de los trabajadores. Además, se potencia la camaradería y se insta a trabajar en equipo. Todo esto confluye en que los y las trabajadores/as se sientan más felices y más comprometidos con su organización, aumentando la productividad de la empresa. (s/p)

Además si se le suma una comunidad inteligente impulsadora de nuevas ideas, da como resultado una empresa capaz de todo, Si se aplican técnicas de *management* y comunicacionales a estas comunidades inteligentes, aumentará su eficacia, incrementará el proceso creativo, creará un nexo fiel con la empresa, sembrando cultura empresarial y alto sentido de pertenencia hacia la corporación por parte de los integrantes de dicha comunidad.

Según Figueroa (2009) “una planificación estratégica, mejora los sistemas de comunicación. Todo esto generará que las personas tengan mejores logros en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar la productividad de la organización” (s/p) teniendo esto presente y tomando en cuenta que comúnmente evoluciona en el ser, un sentido de relevancia por parte de la empresa hacia ellos y la empresa claro está, se verá beneficiada al mismo tiempo. Basándose en que ideas bien estructuradas y elaboradas traerán consigo más ingresos, menor cantidad de desperdicios, optimización de los recursos, entre muchos otros.

En la actualidad en una sociedad donde toda información que exista se entregue de una manera adecuada y de entendimiento práctico, se impulsará a una revolución del pensamiento, generando un nuevo modo de pensar; se tendrán mayor cantidad de personas estudiadas en áreas especializadas que contribuyan al desarrollo científico, cultural o dentro de cualquier otro espectro que se encuentre relacionado con la sociedad. Transformándose en un ser más evolucionado. Obteniendo a personas integras e indirectamente, crecerán como personas con conciencia en temas de interés global y proporcionarán ideas para resolverlas o minimizar su impacto.

En el caso particular de Colgate Palmolive C.A. Venezuela permite ayudar a mejorar sus estructuras y procesos comunicacionales, cuestión que eventualmente

elevará la producción, los ingresos y claro está el clima organizacional. La relación entre compañeros se consolidará y junto a aplicación de estas técnicas, el equipo multidisciplinario o en este caso llamado comunidad inteligente potenciará sus funciones y resultados.

1.5. Alcance

Desarrollar esta investigación busca generar un conocimiento a profundidad acerca de la comunicación organizacional, recopilando teorías y añadiendo nuevas, para crear a un ser humano capaz de desenvolverse en cualquier ámbito ya sea empresarial o no. Pues contará con herramientas que deben ser estudiadas por personas interesadas en el tema, las cuales que busquen mejorar forma de expresarse. Se mostrarán estrategias y técnicas que pueden ser aplicadas a un individuo y otras que, si se saben aplicar correctamente pueden impulsar la creación de nuevas empresas o mejorar el desarrollo de las existentes.

Generar contenido de fácil comprensión, para que personas de cualquier nivel académico sean capaces de recibir los conocimientos. Una vez que las personas posean las herramientas comunicacionales y las haya puesto en práctica, podrán lograr un cambio beneficioso en todos los roles de su vida. Tanto en su familia, entorno laboral, sociedad, país. Pues funcionará como una reacción en cadena, desatando múltiples transformaciones a lo largo del entorno que se aplique.

1.6 Limitaciones

Entre las limitantes principales a las cuales se enfrentó el investigador se encuentra la política empresarial que suministra, por motivos de ética profesional, poca información de la empresa para recopilar los elementos necesarios; otro factor que dificulta la investigación son los cambios rotativos que impiden la reunión de todos los empleados de la empresa, además de ser relevante que las estrategias utilizadas son facilitadas por el investigador, por ende los gastos de la misma corren por cuenta del mismo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Bavaresco A. (2016), el marco teórico “brinda a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema dentro de un ámbito donde este cobre sentido” (p.28); esto le muestra al investigador los frutos, estadísticas y/o resultados de investigaciones anteriores, que se encuentren vinculados directa o indirectamente, brindando una visión clara y coherente de cuál es el fin al que se quiere llegar. Sirviendo de apoyo para el tema y da paso a un abanico de conocimientos orientados al tema seleccionado como caso de estudio, brindando un campo amplio de conocimientos donde se puede profundizar más y generar nuevas ideas y/o teorías que aporten soluciones a la problemática establecida.

2.1. Antecedentes de la investigación

Para Arias F. (2006), Los antecedentes de la investigación son “estudios previos y tesis de grados relacionadas con el problema planteado” (p.56), en otras palabras, son estudios hechos con anterioridad o que mantienen relación con la problemática que previamente fue detallada; estos, fortalecen las bases de la investigación y recopilando información proveniente de otras fuentes de investigación.

Toda empresa trata de manejar con eficiencia los recursos existentes y futuros. Para ello es necesario, mejorar lo que se tiene e invertir correctamente ya que la empresa se puede enfrentar a la banca rota. Es por eso que, empresas emergentes o que se tengan la intención de mantenerse en el mercado venezolano, necesitan ser creativos y tolerantes para lograr subsistir, es allí donde verdaderamente se puede apreciar en quien estará a la cabeza del mercado. Sólo lo lograrán esas empresas que resalten el o los atributos de sus productos, brindándoles a sus clientes la percepción de necesidad fundamental.

Lograr este cometido no es tan fácil como se lee, debe llevar una serie de pasos, los cuales son genéricos, estos no aseguran el éxito para lograr cometidos, pero indican qué dirección tomar. Según Chiavenato (2007) la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (p.225). y el proceso de la administración es exactamente eso: establecer estrategias, ordenar ideas y procedimientos de acción, administrar el proyecto a realizar, controlar que los planes se lleven a cabo y en caso de alguna modificación replantear.

Gómez, Beatriz (2015) en su trabajo de grado titulado **“La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar”** para obtener su Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. La investigadora basó su trabajo en la identificación del proceso de la comunicación en la resolución de conflictos que tienen lugar entre los docentes y la gerencia, ellos son los líderes que deben estar en las facultades de adaptarse a nuevos paradigmas, a la transformación del conocimiento para el renacimiento de nuevas visiones dentro del campo educativo y social, sin embargo, es necesario destacar que este proceso desarrollado por el gerente educativo debe ser continuo y concretado en la efectividad en la resolución de conflictos propios del quehacer cotidiano de los espacios educativos.

Gómez manifiesta la necesidad de la construcción social del conocimiento, la cual según comenta sólo es posible a partir de la comunicación asertiva. También acota, que la formación y la construcción del pensamiento, se origina a partir del razonamiento, la socialización entre seres humanos, y el diálogo entre ellos ya que esto genera comunicación asertiva y juega un papel fundamental, para que las personas aportan ideas, emiten juicios de valor, hagan críticas constructivas y expresen soluciones factibles ante las diversas necesidades o conflictos que puedan generarse en el ámbito personal y laboral.

La investigadora expone que uno de los factores que enlaza el nivel gerencial con el operativo es la comunicación. Ella alienta a reconocer que, la misma es el motivo de gran parte de los problemas que se generan en el interior de todas las

organizaciones en especial de las educativas pues es acá donde se enfoca su trabajo de grado; su importancia es tal, que sin una comunicación adecuada los procesos pedagógicos, administrativos y gerenciales de una institución educativa se tornan deficientes, sin importar nivel o función esencial.

Gracias a este estudio se puede demostrar lo crucial que es para cualquier organización la resolución de conflictos, aunque el tema directo de la investigación sean los docentes y la gerencia escolar; esta sigue siendo una estructura empresarial que requiere de buena comunicación entre sus miembros, quienes deben trabajar juntos para lograr las metas que sean planteadas. Manteniendo una estrecha relación en este proyecto de investigación ya que ambos se centran en la comunicación como parte vital del éxito del negocio sea cual sea sector en el que se desenvuelva la empresa.

De acuerdo a Armas, José (2014) en su trabajo de grado el cual lleva por nombre **“Comunicación Interna y Clima Laboral (estudio realizado en Call Center de la ciudad de Quetzaltenango)”** el cual fue presentado en la Universidad Rafael Landívar como requisito principal para optar al grado de Psicólogo Industrial/Organizacional. Esta investigación consiste en identificar el vínculo de la comunicación interna y el clima laboral los cuales son factores determinantes para la efectividad en la colaboración entre trabajadores. Su objetivo general determina la manera en que la comunicación interna favorece al clima laboral en el call center de la ciudad Quetzaltenango.

El investigador concluyó que la comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.

El aporte alienta a la organización a fortalecer la identidad laboral que actualmente presentan con la finalidad que los empleados realicen su trabajo, sin la necesidad de tener a un supervisor presente; Armas a su vez solicita que la comunicación sea

sumamente vigilada para que en ningún factor negativo repercuta en el clima organizacional y se pueda prestar con éxito ya sea a clientes internos o externos. El investigador determinó que el incentivo hacia los colaboradores ha sido una manera de mejorar el clima organizacional, y haciéndolos partícipes de los objetivos y éxitos de la organización para empoderarlos para llegar al éxito de la organización.

En otras palabras, vincula la comunicación interna y el clima organizacional y demuestra que afecta directamente la colaboración entre los miembros del equipo empresarial, ya que la comunicación interpersonal puede vincularse con el estado anímico de la persona, ya sea, el emisor o el receptor del mensaje, es necesario que el ambiente que lo rodea sea óptimo, para lograr que las ideas fluyan, percibir el mensaje que sea enviado y las instrucciones realizadas de manera correcta y eficiente.

Posteriormente, Carmona, Yanitza (2014) en su trabajo de grado **“Propuesta de un Plan Gerencial en Comunicación Efectiva para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en las Escuelas Básicas”** trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Educación, mención Gerencia Avanzada en Educación en la Universidad de Carabobo Venezuela. Esta investigación propone un programa comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la E.B.B. “República del Perú” su intención es diagnosticar la necesidad de fortalecer el clima organizacional por medio de la comunicación efectiva.

Carmona luego de su diagnóstico determinó una discrepancia de los estratos al mencionar que, para el personal docente, la comunicación en la institución se maneja de manera efectiva, mientras que el personal directivo presentó una idea completamente diferente, según su percepción la información que allí se utiliza se maneja de forma completamente informal. Sin embargo, ambas masas laborales coincidieron que predomina la comunicación informal la cual carece de sustentabilidad, seriedad y profesionalismo.

Luego de analizados los resultados, se comprobó que dentro de la institución educativa gran parte de la comunidad que allí labora, está dispuesto a participar en el desarrollo de la propuesta para fortalecer el clima organizacional, pero también se reveló

que la institución no cuenta con suficientes recursos económicos que faciliten la comunicación y el trabajo. Lo cual impide que el personal se mantenga informado y actualizado en todo lo que tenga que ver con la institución, también se requiere un cambio en los recursos tecnológicos pues estos facilitan el desarrollo general de la comunidad.

Este material se relaciona con el proyecto de investigación puesto que al diagnosticar la necesidad de fortalecer el clima organizacional por medio de la comunicación efectiva, existieron opiniones diferentes donde un lado percibe que su sistema comunicacional fuerte, mientras que el otro no, sin embargo, en caso que una de las partes perciba que el sistema no está trabajando de manera correcta, hay una situación que se debe observar, revisar y poner manos a la obra para la resolución de este. Es indispensable para las empresas porque da consecución a las metas, mediante la cooperación y la presencia en el momento de una planificación estratégica, esto abarca que la empresa posea integración y comunicación tanto vertical como horizontal para la consecución de las metas.

Según Balarezco, Byron (2014) en su trabajo de investigación titulado: **“La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.”**, presentado en la Universidad Técnica de Ambato en Ecuador, para optar por el título de Ingeniero de Empresas. Indica que su objetivo principal es, estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa de estudio, determinando cual es el impacto que una deficiente comunicación organizacional, fomentar el interés del desarrollo organizacional y genera teorías que ayudan a mejorar el desarrollo de la empresa.

Este autor definió a la comunicación organizacional como un proceso que sucede entre miembros de una colectividad social, que se encuentran unidos por un interés común. La cual requiere cierto grado de identificación estructural, pero lo más importante de todo es que lo determinó justamente como debe ser estudiada, con una estructura

cambiante ya que se encuentran en constante transformación de acuerdo al desarrollo de la organización.

El investigador señala que, la comunicación organizacional particular de esta empresa debe concentrarse principalmente en las acciones comunicativas que parten de los empleados internos de la compañía cualquier perturbación repercutirá en sus clientes, es allí donde. Para que se fomente la práctica y transparencia de la institución y su área técnica respectivamente. Demostrando el prestigio que tiene, la cual debe mantenerse, es por eso que es tan importante el fortalecimiento y desarrollo institucional.

La investigación previamente expuesta, demuestra la importancia del proceso comunicativo, ya que permite debatir entre vivencias, experiencia y teorías coordinar a ciencia cierta las actividades previstas a ejecutarse por orden de relevancia o de la manera más adecuada, que puede hacerse y que no, en caso de ser delicadas a manejar las con prudencia y enseña la manera adecuada de darlas a conocer en el momento preciso.

También señala la repercusión que tiene la falta de comunicación sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, como influye directamente sobre la productividad y la actitud de los trabajadores, las personas que laboran dentro de la organización estudiada rebela tener una debilidad de conocimientos en tema de cuál es la posición de la empresa frente a temas de relevancia interna y externa.

Estudia la incidencia y repercusiones de la deficiencia comunicacional, sabiendo que dentro de las empresas, todos trabajan bajo un mismo fin, el cual es obtener beneficios. Aunque el investigador se enfoca en las acciones comunicativas empresa-cliente este proyecto de investigación busca, estimular la comunicación interna empresa-empresa, ya que al generarse mejoras el sentido empresa-cliente también mejora. Tienen grandes similitudes estructurales y se pueden trabajar en conjunto.

Asimismo, Finol, Jeanet (2013) en su trabajo de grado titulado “**Diseño de estrategias que mejoren la comunicación interpersonal y organizacional de la escuela de ingeniería química de la Universidad De Carabobo**” para optar al título

de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Esta investigación se realizó con la finalidad de diagnosticar el estado de la comunicación interpersonal y organizacional, y su influencia sobre la productividad de los integrantes de la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo, identificando los factores de mayor influencia, las fallas existentes y diseñar estrategias con la finalidad de mejorar el proceso comunicacional.

La autora de este trabajo de grado detectó que las fallas son: el personal, el ambiente de trabajo y la estructura donde se desenvuelven las comunicaciones. Es por ende que al momento de planificar las estrategias se centró en ellas, dirigiendo a la capacitación de todos los miembros de la escuela para mejorar su desempeño comunicacional, promover la integración de los gremios y mejorar la productividad al desarrollar un sentido de pertenencia por la organización. Y junto a ello también definió a la estructura como espacio físico la cual requiere contar con sitio armónico, que propicie una comunicación cordial, asertiva y eficiente para todos los involucrados en el proceso.

Manifestó que la desmotivación y el desconocimiento de la estructura jerárquica y organizacional, ha limitado enormemente las relaciones del personal. Muestra resultados alarmantes con respecto al sentido de pertenencia de la organización el cual es básicamente inexistente, junto a eso una gran falta de entrenamiento del personal sobre conocimientos técnicos y teóricos del sistema de comunicación y escasez de recursos para comunicarse eficientemente. Es importante resaltar que la empresa requiere realizar una inversión monetaria para mejorar la situación precaria del sistema físico comunicacional.

Esta previa investigación logró detectar las fallas de mayor incidencia en la dinámica estudiantil en la Universidad Carabobo, donde los factores que fueron encontrados destacaron las fallas del personal, el clima organizacional, entre otros. Y junto a ello desarrolla genera una propuesta de estrategias con el fin de mejorar el proceso comunicacional, tal como lo busca realizar el presente proyecto de investigación.

2.2. Bases Teóricas

Según Arias (2006) “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.106) La presente investigación se encuentra sustentada con los siguientes conceptos teóricos:

2.2.1. Proceso Comunicacional

No existe una definición establecida, sin embargo Hervás (1998) define la comunicación como “El proceso a través del cual una persona o personas y transmiten a otra u otras, y por cualquier procedimiento, mensajes de contenido diverso, utilizando intencionadamente signos dotados de sentido para ambas partes, y por el que se establece una relación que produce unos efectos”. (p.12)

Berlo (1980) indica que “Así como la fuente necesita un codificador para traducir sus propios mensajes, para expresar el propósito en un código, al receptor le hace falta un decodificador para retraducir, decodificar el mensaje y darle forma que sea utilizable por el receptor” (p. 19) los componentes que incluyó dentro de su modelo de proceso comunicacional es son los siguientes:

- ↳ La fuente de la comunicación: alguna persona o personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación.
- ↳ La Encodificación: Todo grupo de símbolos que puede ser estructurado, de manera que tenga algún significado para alguien.
- ↳ El mensaje: La expresión de las ideas (contenido), de una forma determinada (tratamiento) y mediante el empleo de un código. Este código realiza la función de transferir el contenido de la información de un sistema emisor a un sistema receptor, gracias a una transformación determinada, mediante un mensaje.
- ↳ El canal: formas de encodificar y decodificar mensajes, vehículos de mensajes y medio de transporte.

- ↳ El decodificador: todo grupo de símbolos que puede ser estructurado, de manera que tenga algún significado para alguien.
- ↳ El receptor de la comunicación: alguna persona o personas con el objetivo de recibir información por parte de otra.

Figura 1: Proceso comunicacional



Fuente: Berlo David (1980)

El diagrama muestra el proceso comunicacional que expone Berlo donde involucra: fuente, codificación, mensaje, canal, decodificación y receptor; donde cada uno tiene sus características por donde atraviesa una idea desde su fuente, se transforma en un mensaje ya sea escrito, gesticulado u otro, llevado a través de un canal específico y entregado al receptor donde este tiene que decodificarlo y darle entendimiento.

Dentro de las técnicas de comunicación quienes donde pueden ser interpretadas como habilidades comunicativas que tengan la fuente, ya sea su forma de expresión, de escritura o de comprensión. Atravesando las actitudes y aptitudes individuales de cualquier ser humano, su interés hacia el tema. Tomando en cuenta la cultura tanto del individuo receptor como del emisor, que pueden ser muy variados debido a la infinidad de culturas o tipos de pensar en el mundo.

El mensaje necesita tener estructura, su codificación específica dictada por el emisor de la idea, el contenido debe ser suficiente y basto, pero de fácil

entendimiento y justo en su contenido; dependiendo del tipo de contenido es necesario un trato diferente ya que la información confidencial y de emergencia no puede ser tomada a la ligera y debe tener un trato especial tomando estas como ejemplo.

El canal que debe atravesar el mensaje es a través de uno o más de los cinco sentidos, ya sea transmitiendo sensaciones por medio del tacto, generando olores para el olfato, mostrando algo para la vista, dando a probar algo o simplemente diciendo algo que conecte directamente con la idea inicial y que lleve de manera eficaz el mensaje emitido por la persona interesada.

El receptor debe tener las mismas facultades, o al menos unas cercanas para garantizar que el mensaje sea interpretado justo como el emisor quiere transmitirlo, ya las actitudes y aptitudes son diferentes puesto que pasa de protagonista y al ser humano se torna diferente y particular. Normalmente este participante del proceso comunicacional vuelve en dirección contraria el mensaje en caso de existir una retroalimentación.

2.2.2. Comunicación Organizacional

Según Robbins (2011). “Suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible” (p.729) este se refiere al flujo de información que se genera, fluye y distribuye dentro de algún tipo de organización, por medio de al menos uno de los diversos canales o redes de comunicación que tenga la organización.

Básicamente es el conjunto de mensajes que se intercambian entre integrantes de una misma organización la entrega, interpretación y descodificación del mensaje es de suma importancia, puesto que si en alguna de las etapas de las redes comunicacionales falla se pueden dar intervalos de contenido vacío, el cual dé cabida a otras interpretaciones no deseadas y puesto que el trabajo de toda organización es mejorar continuamente y desarrollarse en el mundo en constante evolución; los temas

comunicacionales no puede ser la excepción, idear estrategias, métodos, nuevas formas de evitar barreras comunicacionales también debe estar en la lista diaria de tareas para cualquier miembro de una organización.

Este término, adquiere mayor relevancia para una organización de tan amplia envergadura como lo es Colgate Palmolive C.A. siendo una empresa transnacional la cual como muchas otras, atraviesa muchos obstáculos en lo referente a la comunicación, tal como lo es el idioma, la traducción del mensaje, la tropicalización específica para cada país, los horarios mundiales, cuestiones que traen sus repercusiones. Y es por ello que se debe desarrollar la estructura de cambio y solventar cualquier situación que se presente y estudiarla evitar caer de nuevo en errores significativos, buscando siempre el sistema integrado de comunicaciones.

2.2.2.1 Comunicación Descendente

Ivancevich (1997) “Es aquella modalidad en donde la información fluye de arriba abajo, a lo largo de la línea jerárquica de la organización” (p.516) normalmente de aquí provienen las decisiones fuertes que son tomadas por parte de la junta directiva, estas deben ser promulgadas a todas las áreas de la organización y para hacerlo se utilizan herramientas como el townhall donde la persona de mayor jerarquía entrega la información a toda la masa asalarial. Este tipo de comunicación está vinculada intrínsecamente con los mandatos que salen desde la junta directiva directa, pasando por los gerentes hasta llegar a los trabajadores, cuestión que es unidireccional no hay forma de cambiar las instrucciones dadas.

2.2.2.2. Comunicación Ascendente

Ivancevich (1997) “Es aquella modalidad en donde la información fluye de abajo hacia arriba, desde los subordinados a sus supervisores y de éstos a los niveles de dirección” (p.517) esta es propicia para la retroalimentación, donde las personas de menor nivel jerárquico dan su punto de vista con respecto a cualquier situación. Normalmente se usa con estrategias de buzón de sugerencias donde los trabajadores y empleados quienes se encuentran en el día a día de la planta o su puesto de trabajo, conocen más del tema que su supervisor o gerente. Es por ello que escuchar al capital

humano es crucial, sus ideas innovadoras pueden mejorar el proceso, reducir desperdicios o cualquier otra variable que mejore la situación en la que se encuentre la empresa.

2.2.2.3. Comunicación Horizontal

Ivancevich (1997) “Donde los mensajes fluyen entre personas del mismo nivel de la organización.” (p.517) se localiza sobre todo dentro de compañeros de trabajo que se desenvuelvan en el mismo departamento, aquí es donde nace la esencia del clima organizacional, la percepción de la relación entre compañeros de trabajo, organización y su actitud dentro de la empresa; es básicamente el ambiente que envuelve a la persona dentro de su puesto de trabajo y normalmente es la relación entre iguales con quienes convive diariamente es el factor más importante para que el clima sea de excelencia o no.

2.2.3 Comunicación Oral

Ivancevich (1997) define a la comunicación oral como “Es aquella comunicación que se produce cuando se emplea la palabra hablada para transmitir un mensaje.” (p.613) este medio es generado por medio del dialogo entre dos o más seres humanos, es uno de los canales más eficaces de todos, pues normalmente se realiza en vivo y directo y con una respuesta mínima de tiempo, se puede realizar cara a cara, vía telefónica, teleconferencias, radio y televisión (siendo medios unidireccionales, donde solo se puede enviar el mensaje, el receptor no puede intercambiar ideas), entre otros.

Una de las barreras que se pueden encontrar en este tipo de comunicación por parte de la anatomía humana es el atrofio, no desarrollo, daño completo o parcial del sistema auditivo. Se estima que alrededor de siete mil (7.000) idiomas diferentes se hablan en el todo el mundo, aunque existen personas políglotas que pueden hablar más de dos dialectos. Una conversación netamente oral entre personas que no tengan al menos una noción es parcialmente imposible; pero se puede dejar una brecha en esta área, existe una diversidad de dialectos que comparten la misma familia de lenguas pues comparten la misma lengua madre y un origen histórico común.

2.2.4 Comunicación Escrita

Ivancevich (1997) Explica que “la comunicación escrita es aquella que se establece cuando se transmite un mensaje mediante la palabra escrita” (p.513) son signos que representan ideas o un conjunto de ellas, y se necesita algún instrumento para realizarlo y otro donde se dejará el mensaje. Esta tiene un carácter mucho más formal que cualquiera de las expuestas, puede ser corta como conversaciones entre amigos, o extensas y complejas como programas de leyes. Y se puede usar como evidencia ya que queda asentada. Toma de mucho más tiempo que el lenguaje oral, ya que da apertura al tiempo que el emisor considere prudencial redactar lo que realmente quiere transmitir en caso que si lo decida.

Una de las desventajas de este tipo de comunicación es el tiempo de respuesta, ya que no consta con la velocidad de respuesta casi automática del lenguaje oral. Porque lleva tiempo para su preparación, y este también, es uno de los motivos más comunes de la deserción de sus usuarios, ya que necesitan una respuesta más eficaz.

2.2.5. Comunicación No Verbal

Según Ivancevich (1997) la comunicación no verbal “es cualquier mensaje deliberado o no deliberado que, a su vez, no es ni oral ni escrito.” (p.513) Esta es completamente innata en el ser humano, ya que desde que llegan al mundo expresan sus sentimientos por medio del llanto o la sonrisa. Aquí entran las expresiones faciales, movimientos corporales, gestos manuales, entonación verbal sean conscientes o no.

Este normalmente viene acompañado con el oral, ya que el ser humano generalmente se da a entender no solo por lo que se dice sino también por la gestualidad que aplique. En los casos que la anatomía humana se encuentre atrofiado, no desarrollado, dañado por parcial o completo sistema auditivo se utiliza este método para expresarse, sin embargo, se necesita una capacitación previa para logra con éxito la entrega total y exacta del mensaje.

2.2.6. Comunicación Interpersonal

Según Robbins (2011) “Es aquella entre dos o más personas en la cual las partes son tratadas como individuos y no como objetos.” (p.611) Es la más común de todas ya que se puede efectuar a través del lenguaje escrito, oral, no verbal o también una combinación entre todas las antes descritas. Estas fomentan las relaciones humanas y la sociedad está estructurada para que cualquier persona deba interactuar con otra, de una forma u otra.

2.2.7. Comunicación Externa

López (2006) genera una definición de una comunicación externa completamente corporativa y esta es: “establece que la comunicación externa surge de la necesidad de la misma organización de interrelacionarse con otros públicos externos, sin la cual su función productiva no podría desarrollarse.” (p. 49-56) La empresa tiene la libertad de establecer sus propias políticas de comunicación, donde definen la forma, el contenido y la manera de mostrar al mundo su contenido o imagen corporativa, donde la empresa busca la manera más eficaz de interactuar, mantener interesado o mejorar la relación cliente-empresa. Y dependiendo de dichas políticas puede que otras decidan mantenerse reservados los comentarios, puesto que creen que es más conveniente para su reputación.

2.2.8. Comunicación Interna

Capriotti (2009) presenta el concepto de comunicación interna en su libro de *Branding Corporativo* como:

El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. (p. 39)

Aquí están relacionadas todas las cartas, memorándum, minutas, correos y cualquier otra comunicación sea oral, escrita, gestual o cualquier de otra índole, que se genere dentro de la organización y que mantenga de esta manera. Aquí está el

factor motivacional de la compañía, donde se genera el interés individual para cada trabajador o participante que esté vinculado con el sistema productivo o administrativo de las operaciones de Colgate Palmolive C.A.

2.2.9. Relaciones Públicas

Bernays (1990) presenta una definición clara y la presenta de esta manera:

Las relaciones públicas son un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un grupo, un individuo, una idea u otra unidad, con los públicos de los que depende; concibiendo a las relaciones públicas como una función asesora en comunicación, es decir, en cierta medida un experto que ofrece su experiencia y saber a una organización. (p.17)

Las personas que son expertas en esta área profesional, son uno de los profesionales más integrales que existen, pues tienen nociones de muchas carreras como la economía, arte, psicología, locución, oratoria, entre otras. Combinándolo con una habilidad para mostrar siempre lo mejor en cada etapa del proceso, y una destreza para desenvolverse con la gente idónea.

2.2.10. Cultura organizacional

Robbins (2011) la representa como “un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.” (p.620) es la percepción que tiene de un trabajador con respecto a la empresa para la que labora basado en experiencias vividas o por otras personas, hábitos, creencias y valores empresariales. Esta definición viene teniendo un incremento ya que anteriormente las empresas solo se preocupaban de producir o prestar sus servicios para llegar a obtener ingresos; cuestión que ha cambiado a lo largo del tiempo donde al parecer ya que el foco principal de la organización, se ha dirigido a su capital humano y esto se debe a que un trabajador motivado y con empeño genera mejores resultados, trayendo consigo eventualmente, la mejora del proceso productivo total de la organización si es fomentado de manera correcta.

2.2.11 Sistema de comunicación Integral

El comité coordinador entre todos en su modelo comunicacional para la promoción de la convivencia empresarial escrita en Medellín (2002):

La relación entre la visión, la misión y los intereses de la compañía, con la gestación, mantenimiento y transformación del ambiente laboral, procurando incrementar los niveles de convivencia individual, grupal y empresarial y a su vez, fortalecer e incidir positivamente en el rendimiento y productividad. Todo esto trascenderá a nivel interno y externo de la empresa generando así una coherencia social consistente. (p.9)

Está contemplada como la red global que encierra a todo tipo de comunicaciones relacionadas entre sí, por una empresa en común. Es la más delicada de todas, ya que, si al menos una de las partes que la conforma falla, su estructura se verá comprometida y se observará una vulnerabilidad dentro de la organización ante los ojos de cualquier parte sea interna o externa.

2.2.12. Equipo de Trabajo

Para Robbins (2011), un equipo de trabajo constituye “Un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere una mayor producción.” (p. 347) y todo esto sin que se genere un aumento en los costos, ya que, el trabajo repartido entre varias personas lo vuelve más sencillo y ameno. El trabajo en equipo hace que la división de tareas sea equitativa, ahorrando tiempo de trabajo y esfuerzo, donde normalmente se asignan trabajos a las personas indicadas buscando mejorar la calidad en todos lo que sea asignado.

2.2.13. Tipos de Equipos

Según Robbins (2011) los equipos de trabajo se clasifican en:

- ↳ **Equipos Solucionadores de Problemas:** son grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento, que se reúnen durante unas horas a la semana donde comparten ideas y ofrecen sugerencias de cómo se pueden.

- ↳ **Equipos Autoadministrados:** generalmente está compuesto de 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores, incluye el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la determinación de las asignaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimientos de inspección. Cuando son totalmente autónomos llegan a cabo la selección de sus propios miembros y hacen de cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros.
- ↳ **Equipos Transfuncionales:** Están compuestos de empleados de aproximadamente el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para desarrollar una tarea.
- ↳ **Equipo Funcional:** Las tareas y actividades suelen ser especializadas y se realizan de forma secuencial y se considera ideal para actividades que son repetitivas. Los miembros ocupan posiciones fijas que pocas veces abandonan para ayudar a los demás. El requisito básico es que todos conozcan y comprendan la secuencia de las operaciones, su ventaja es que se puede evaluar de forma individual el aporte de cada uno de los miembros, pero se considera como desventaja la inflexibilidad tanto en la actitud de las personas como en el manejo de los procesos.
- ↳ **Equipo Interactivo:** los participantes ocupan posiciones fijas pero independientes, el contacto y el apoyo entre los miembros es más frecuente y necesario. Es de vital importancia la comunicación entre los miembros siendo especialistas en la visión global del problema planteado, el cual es la optimización de los resultados finales mediante el esfuerzo en conjunto. Las acciones se realizan de forma paralela y no secuencial y se cumple con una planificación rigurosa y siguen al líder.
- ↳ **Equipo Sincrónico:** Los participantes actúan de forma conjunta sincronizando sus acciones y adaptándose constantemente a las fortalezas y debilidades de los miembros. Cada uno de los miembros debe poseer flexibilidad y los conocimientos para afrontar las necesidades cambiantes de

las situaciones que se le presentan, y si es necesario cubrir a otro participante para cumplir sus funciones ante una contingencia inesperada la cual actúan de forma automática. El liderazgo es rotativo dependiendo de la situación está basado en aspectos técnicos. El que trabaja y rinde es el equipo, los individuos solo aportan para el éxito global y entre menor es el número de las personas que trabajan en él, mayores son las posibilidades de éxito.

Para Tamayo M. (2008), explica que “se debe plantearse cuál será el camino que se va a seguir. Es decir, se debe diseñar la estrategia metodológica dentro de la cual consideremos que podemos obtener el nuevo conocimiento, como solución al problema que enfrentemos.” (p.141) Con las teorías provenientes de expertos previamente expuestas, se utilizarán como apoyo para sustentar la investigación y amplia en campo de conocimiento del investigado, para tener una visión más clara de la problemática seleccionada.

2.2.14. Comunidad Inteligente

Este concepto, es un nuevo nombre dado al equipo multidisciplinario el cual Pizarro (2012) la define como:

El equipo multidisciplinario es aquel que esté formado por un grupo de profesionales de diferentes disciplinas, donde uno de ellos es el responsable del trabajo que se lleva a cabo. Sin embargo, requiere del aporte del resto de los profesionales para obtener el logro de los objetivos comunes. (p.11)

Es una comisión ejecutiva donde sus miembros son diversos expertos en sus materias particulares, sin importar sus posiciones jerárquicas, edades o especialidades, con frecuencia estos grupos se conforman con la intención de ser fuente de ideas innovadoras, localizar puntos de mejora dentro cualquier proceso empresarial que lo amerite, entre otras cosas.

En este mundo globalizado y de constante evolución, las habilidades de las empresas para subsistir son significativas, por eso trabajar en equipo, con procedimientos estructurados y sistemas gerenciales óptimos, es lo único que mejora

el proceso de transición, resistencia al cambio y si constantemente se generan cambios dentro de la empresa, el sistema laboral no se verá afectado de manera grave. Pero para ello todos los recursos internos con los que cuenta para lograr el éxito organizacional deben ser utilizados de manera efectiva. En la actualidad el proceso de reclutamiento de personal se vuelve más arduo ya que las competencias a nivel laboral son mayores profesionales altamente preparados son los que generan éxito en sus puestos de trabajo.

2.3. Definición de Términos

Canal: El medio físico a través del cual se transmite el mensaje desde el emisor hasta el receptor.

Código: Es un conjunto de signos que se combinan siguiendo unas reglas y que permite su interpretación, por el cual, el emisor elabora el mensaje. El receptor también ha de conocer el código para interpretar el mensaje.

Comunicación: es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

Emisor: Es la persona que tiene la intención y se encarga de transmitir una información, para lo que necesita elaborarla y enviarla al receptor. Esta persona elige y selecciona los signos que le convienen, en otras palabras, realiza un proceso de codificación; codifica el mensaje.

Matriz FODA: es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Sus Siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Mensaje: En el sentido más general, es el objeto de la comunicación. Está definido como la información o secuencia de signos que el emisor elabora y envía al receptor a través de un canal de comunicación o medio de comunicación determinado.

Optimización: es la acción y efecto de optimizar. Este verbo hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Organizaciones: son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Proceso: es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca a lograr algún resultado específico.

Receptor: La persona a quien va dirigido el mensaje y quien recibe el mensaje y lo interpreta. Realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor, es decir, descodifica el mensaje.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo resalta el análisis, desarrollo y alcance global del proyecto de investigación. Ya que detalla los aspectos más relevantes de está y junto a ello establece la naturaleza de la exploración científica. Buscando orientar al investigador siempre a brindar exactitud y confianza en la recolección de datos, análisis e interpretación de los mismos.

Tamayo y Tamayo (2003) define al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados.” (p.37) en otras palabras consiste en analizar el método, técnicas y procedimientos de la investigación con la finalidad de tener una visión clara aplicando la técnica de 5W y 1H (*what, who, when, where, why, y how*) que al español traduce qué, quién, cuándo, dónde, por qué y cómo.

3.1 Tipo de Investigación

Arias (2006) define a la investigación documental como:

Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p.27).

De acuerdo al planteamiento previo, el proyecto de investigación estará enmarcado bajo la modalidad de investigación documental. Ya que será una investigación completamente teórica por tener características cualitativas, pues su estudio estará totalmente basado en teorías que serán aplicadas a personas; de modo que no se

pueda cuantificar, debido a que su éxito será diferente para cada uno, dependiendo de su empeño, entusiasmo, motivación y el proceso personal de cada particular. Se plantearán una serie de herramientas que ayuden a trabajadores de Colgate Palmolive C.A. a mejorar sus canales de comunicación personal y por ende la corporativa, y a su vez se promocionara la creación de un equipo multidisciplinario (Comunidad Inteligente) quienes serán objeto de estudio en esta investigación.

3.2 Diseño de la Investigación

Arias (2006) para él, el diseño de la investigación se basa en “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.” (p.26)

Arias (2006) también define a la investigación de campo como:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (Datos primarios), *sin manipular o controlar variable alguna*, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de *investigación no experimental*. (p. 31)

La investigación a realizar será de campo, porque se realizará una búsqueda de información a fuentes reales para detectar la problemática que afecta a los trabajadores de Colgate Palmolive C.A. por medio de entrevistas no estructuradas, cuestionarios, entre otros. Una vez se detecte la debilidad existente, se procederá al análisis, para luego, proponer estrategias que mejoren los canales de comunicación dentro de una comunidad inteligente emergente dentro de la compañía.

3.3 Nivel de Investigación

Para Arias, (2006) “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p.23). Y luego lo clasifica en Investigación exploratoria y descriptiva donde: “La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.” (p.23). El tema seleccionado es un proyecto completamente social y poco común, ya que estudia la facultad que tienen los seres

humanos para dar a entender sus ideas. Cada ser humano es diferente, y las teorías existentes no aplican para todas las personas por igual; solo son una guía genérica. Es importante destacar que el cerebro humano es completamente un enigma para los científicos dedicados a su estudio y para el investigador un tema interesante y profundo merecedor de esta investigación de grado.

3.4 Población y Muestra

Según Tamayo y Tamayo (2008) “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” (p.114) Tomando en cuenta que la empresa trasnacional Colgate Palmolive C.A. tiene en Venezuela cuatro (4) plantas, se toman en cuenta para la ubicación total de la población nacional de la empresa:

- ↳ Planta Valencia: allí se encuentra la producción manufacturera de todos los productos que se entregan al mercado y todos los departamentos administrativos.
- ↳ Centro de distribución San Diego: es el sitio de disposición del producto final, para luego ser distribuido a la gama de clientes.
- ↳ Sede Caracas: donde se ubica una extensión de los departamentos administrativos de “Planta Valencia”.
- ↳ Sede El Recreo: almacén general de material con poca rotación.

Sin embargo para efectos de investigación, tomando en cuenta el espacio geográfico y los alcances de la investigación se tomarán la sucursal Planta Valencia, donde se manejan los departamentos principales de producción y distribución.

Al ser una investigación enfocada a mejorar el proceso administrativo, la población de estudio serán solamente los empleados, siendo estos 280 en todas las sedes de Colgate Palmolive C.A. Venezuela. Ya que ellos son las personas que planifican producción, son los encargados de todas las operaciones y generan decisiones con respecto a la empresa.

Como la investigación presenta la intencionalidad de mejorar la comunicación desde la gerencia productiva, se tomara como muestra a los gerentes de producción de la misma, Tamayo y Tamayo (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico.” (p.38) Una Comunidad Inteligente es un equipo Multidisciplinario, que se encuentra integrado por una persona con amplia experiencia de cada departamento; siendo 50 personas, el grupo de muestra intencional, que según Tamayo explica que es el “muestreo que deciden elegir un grupo específico de personas u objetos dentro de una población para su análisis” por reunir las características específicas necesarias.

La Ley Orgánica del Trabajo, para Las Trabajadoras y Los Trabajadores en la Sentencia n° 579 de Tribunal Supremo de Justicia - Sala Constitucional de fecha 14 de mayo de 2012 define al empleado como:

El trabajador en cuya labor predomine el esfuerzo intelectual o no manual. El esfuerzo intelectual, para que un trabajador sea calificado de empleado, puede ser anterior al momento en que presta sus servicios y en este caso consistirá en estudios que haya tenido que realizar para poder prestar eficientemente su labor, sin que pueda considerarse como tal el entrenamiento especial o aprendizaje requerido para el trabajo manual calificado.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Arias (2006) define a la observación directa como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69). Por medio de esta se evaluará la situación actual del estado de los canales comunicacionales, ya que solo una persona ajena e imparcial a la organización, puede diagnosticarla con certeza. Para tenerla como control.

Por otro lado, Arias (2006) también puntualiza a la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en la relación con un tema en particular” (p. 72). Con esta

herramienta se evaluará la percepción de los empleados con respecto a las redes comunicacionales que tiene Colgate Palmolive C.A. y también saber cuál es su parecer con respecto a la creación de una Comunidad Inteligente y si esta será funcional para su negocio.

Asimismo, menciona que el cuestionario “se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. (p. 74). Donde se consultará información a la comunidad estudiada, con la finalidad de determinar cuáles son los temas que se quieren dialogar en la mesa de trabajo, tiempo disponible para el desarrollo de la actividad, quienes serían las personas seleccionadas, entre otros temas. Tal como lo explica posteriormente Arias “la muestra en una investigación es el grupo de elementos que se seleccionan con la intención de averiguar algo sobre la población” (p. 130). Fuentes (1989) establece la validez del instrumento de manera que “...designa la coherencia con que un conjunto de puntajes de una prueba mide aquello que deben medir” (p. 103). La validez se refiere al grado en que una prueba proporciona información que es apropiada a la decisión que se toma.

3.6 Análisis de Datos

Para Según Arias (2004), "en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan" (p. 99). Para esto se utilizarán herramientas aprendidas por el investigador a lo largo de su carrera universitaria como diagrama de Ishikawa y Pareto, por solo nombrar algunas. Con la finalidad de dar respuestas a las preguntas realizadas por el investigador, y junto a ello analizar la situación general de la empresa y su entorno. Tamayo y Tamayo (2008) considera que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato” (224). Esta investigación requiere de un tratamiento científico con el fin de obtener un resultado que pudiera ser apreciado por la comunidad científica como tal.

3.7 Fases de la Investigación

Fase I: Determinar las barreras comunicacionales dentro de Colgate Palmolive C.A. Venezuela

Para el desarrollo de esta fase, se utilizó el instrumento Diagrama causa-efecto y diagrama de Pareto con el fin de diagnosticar las causas de los problemas comunicacionales de la empresa, así como la relevancia e incidencia de los mismos. También se aplicó una entrevista a cada gerente de departamento, con la finalidad de establecer el estado de sus canales actuales, explicarle los beneficios de una comunidad inteligente y determinar su interés con respecto a la creación de la misma. Arias (2006) define la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.” (p.72).

Fase II: Identificar estrategias comunicacionales que ayuden al proceso de Colgate Palmolive C.A. Venezuela.

Una vez recopilado los datos con la finalidad de orientarlos de forma que obtengan sentido y significado, serán relacionados con las teorías que sustentan la investigación, los métodos utilizados para la recolección de los mismos serán presentados en forma de gráficos. En el mismo orden de ideas Sabrino (2006) describe el análisis cuantitativo como “El que se efectúa con toda información numérica resultante de la investigación, que representara un conjunto de datos reflejados cuadros, tablas donde se reflejaran datos relativos o porcentuales.”

Fase III: Crear una propuesta para la creación de una comunidad inteligente y diseñar estrategias comunicacionales para Colgate Palmolive C.A. Venezuela

Con base a los datos recopilados a través de los instrumentos seleccionados por el investigador, se analizaron con la finalidad de evidenciar que dentro de la comunidad colgatera, necesario realizar un conjunto de operaciones para intentar

mejorar el proceso comunicacional, y demostrar la evidente necesidad de una comunidad multidisciplinaria por el beneficio que esta provee.

Luego se entregó una propuesta a la compañía para la creación de la misma. Contemplando un plan de acción, propuesta del perfil que deben tener los miembros de equipo, promoción de la comunidad, proyecto para la presentación pública del equipo, entre otros. Y de esta manera dar respuestas a los objetivos que se plantearon en el capítulo I, del presente proyecto de investigación.

Fase IV. Evaluar la propuesta de Colgate Palmolive C.A. en Venezuela utilizando la razón beneficio-costos.

Para esta fase se determinará el costo económico de la solución propuesta, con el fin de obtener elementos de juicios necesarios para la adopción de decisiones de ejecutar o no el proyecto, así como los beneficios tangibles, que se obtendrán de llegar a implementar la mejora propuesta. Todo ello a través de un análisis de costobeneficio, el cual permitirá definir la factibilidad económica de la propuesta sea Beneficio / Costo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Una vez culminada la recolección de los datos utilizados para la investigación, en el último trimestre del 2016 y primer trimestre del 2017, que permitieron determinar las barreras de comunicación que afectan la producción en Colgate-Palmolive C.A. se presenta a continuación el análisis de los mismos, con el fin de definir los elementos a tratar en la propuesta comunicacional.

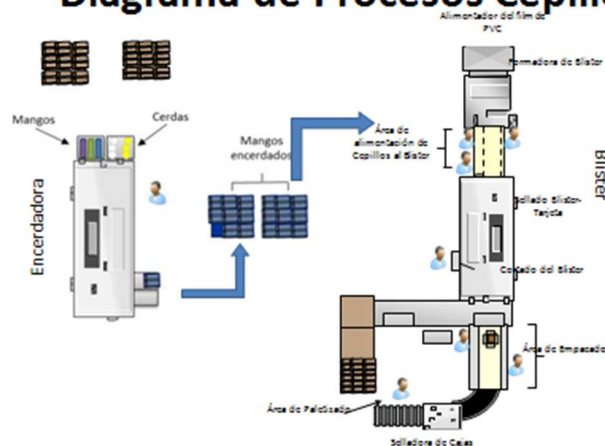
Con el fin de completar el proceso de investigación mediante el análisis de los resultados, se prosigue a describir cada una de las fases con el fin de permitir la creación de la propuesta que promueve la comunicación organizacional y plantear estrategias recopiladas por profesionales en el tema y por parte del investigador quien las plantea y modifica a criterio personal.

4.1. Fase I: Determinar las barreras comunicacionales dentro de Colgate Palmolive C.A. Venezuela

4.1.1 **Figura 2: Diagrama de flujo de la empresa:** Se presentan los diagramas de flujo en los cuales se observan los empleados requeridos en algunas áreas de producción.



Diagrama de Procesos Cepillos



Fuente: Colgate-Palmolive (2016)

La empresa Colgate-Palmolive, pese a su centenar de años como pioneros en el cuidado e higiene personal, presenta fallas de producción, lo que produce una interrupción en la productividad poniendo en riesgo los beneficios de la empresa, cuestión que en gran parte, es motivada a la baja producción debido al difícil acceso de materia prima. Aunque al momento de producción continua, se evidencia que la mayoría de las paradas no planificadas se debe a la inexistencia de la comunicación efectiva, entre operarios, sus supervisores, planificadores, supervisores y gerentes. Es por ello que se realiza una mesa de trabajo para identificar cuáles son los motivos de las frecuentes eventualidades.

4.1.2. Mesa de trabajo con los supervisores de planta y obreros de la planta

Debido a que la evaluación respecto a temas comunicacionales es completamente diferente para cada individuo, es necesario evaluar todos los niveles jerárquicos y se debe tomar de esta forma ya que si alguien aprecia algo bueno, otra persona la puede percibir como un total desastre. Es por ello que se toma en consideración la teoría de 360° donde se invita en la mesa de trabajo a un grupo de trabajadores, sus supervisores y gerente del área.

De este modo, fueron invitados los operarios del primer turno de la planta de cepillos siendo diez trabajadores, el supervisor de dichos trabajadores y el gerente del área quien se presentó solo minutos debido a su agenda de compromisos, sin embargo dio el aporte requerido para estudiar la situación que se atraviesa dentro de esta puntual planta. Todo esto con el fin de tomar en cuenta a todos los involucrados en los procesos de comunicación de la empresa Colgate-Palmolive C.A.

Dentro del debate se detectaron las siguientes eventualidades y/o inquietudes en virtud a la línea comunicacional de la misma:

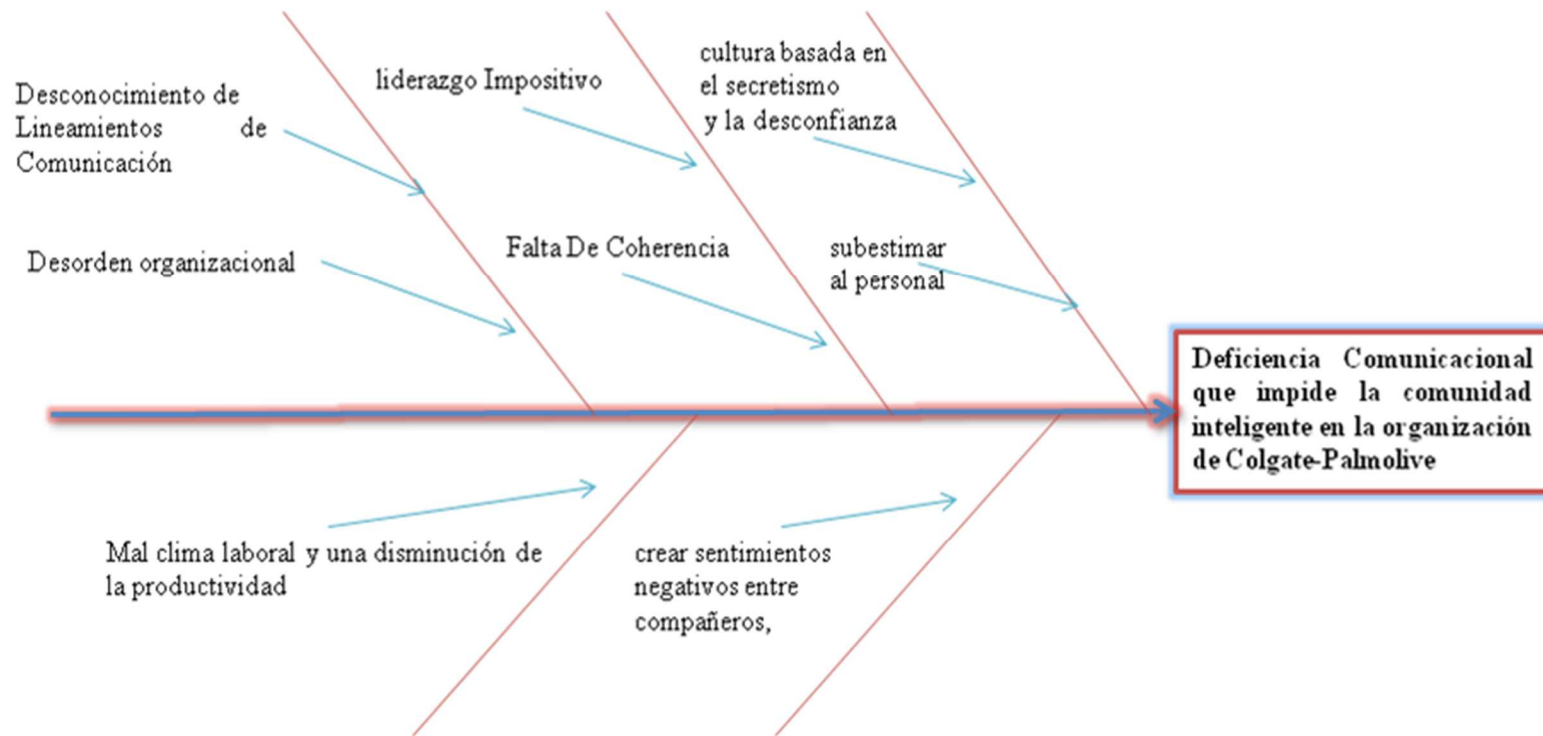
- ↳ Los supervisores generalmente no escuchan a los empleados: los empleados informaron que sus punto de vista rara vez son escuchados, sin embargo el supervisor alega que si lo hace, aunque en pequeña medida y se debe al nivel

de dispersión de los empleados, su falta de ética profesional y eventos previos que producen desconfianza hacia ellos.

- ↳ No hay fuentes de información clara en función a la situación real de la empresa: La situación de la empresa es una preocupación general, sin embargo los miembros de la junta directiva no se han pronunciado de una manera formal, la única información que se tiene es de pasillo, cuestión que evidentemente carece de formalidad y respaldo por parte de la organización.
- ↳ La carencia de materia prima genera angustia y no hay quien dé una explicación real: la inquietud principal es esta, ya que cuatro plantas están completamente paradas por falta de materia prima, esto hizo, que muchos de los trabajadores se retiraran hasta nuevo aviso de las instalaciones y sin una proyección de cuando puedan reintegrarse. Aún a la fecha nadie se ha pronunciado para dar información del tema.
- ↳ La información está centrada en los supervisores y no es transmitida a los empleados de planta a tiempo: se evidencia que el sistema comunicacional fluye hasta la supervisión y jefes de grupo, los trabajadores solo llegan a conocer realidades e información cuando se presenta una determinada situación y no conocen otra forma de solicitar explicaciones más que exigiendo. Cuestión que más de una ocasión ha generado paradas no por su parte y se rehúsan a laborar hasta que no sean escuchados.

La información previamente recaudada se utilizó para realizar un diagrama de Ishikawa con el fin de ubicar una causa raíz de los procesos comunicacionales y localizar todos y cada uno de los factores que contribuyen a la carencia de comunicación efectiva en la empresa Colgate Palmolive C.A. para luego proceder con su análisis.

4.1.3. Diagrama de Causa-Efecto Problemas Comunicacionales y desempeño Laboral:



Fuente: Carrillo (2017)

El Diagrama de Causa-Efecto Permite diagnosticar los motivos por los cuales es necesario implementar estrategias comunicacionales en la organización Colgate- Palmolive C.A. con el fin de promover la Comunidad Inteligente, que en la actualidad marca la pauta en estrategia Organizacional.

4.1.4. Matriz FODA

Con la finalidad de determinar los elementos que perturban el proceso comunicacional eficiente de Colgate-Palmolive en la planta de Valencia, se realizó una matriz FODA. El cual con la información recaudada ubica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Mezclándolas se pueden idear estrategias que vuelvan debilidades oportunidades de mejora tomando solo un ejemplo. Y utilizando los resultados del diagrama previo, se observa lo siguiente:

Cuadro 1: Matriz FODA Empresa Colgate-Palmolive

| | |
|--|--|
| <p><i>Fortalezas:</i> .-Años de experiencia como compañía líder en Venezuela. .-Equipo de trabajo proactivo, dinámico y emprendedor. .-Directivos dispuestos a adaptarse a las exigencias modernas de la comunicación.</p> | <p><i>Debilidades:</i> .-Personal desmotivado. .-Estrategias conservadoras de acción. .-Poca comunicación eficiente con los empleados de la compañía. .-Canales comunicativos poco efectivos.</p> |
| <p><i>Amenazas:</i> .-Situación de inestabilidad económica del país. .-Inaccesibilidad a materia prima. .-Desmotivación general causada por situación país.</p> | <p><i>Oportunidades:</i> .-La globalización que promueve estrategias organizacionales sencillas y eficientes. .-Nuevas tendencias de comunicación.</p> |

Fuente: Carrillo (2017)

La matriz FODA permitió determinar que a pesar de los altos niveles de desmotivación las amenazas económicas externas, es posible mejorar los niveles comunicacionales, tomando en cuenta las nuevas estrategias comunicacionales que permite la globalización, confiando en la disposición de los empleados de realizar un buen trabajo bajos los lineamientos necesarios para mejorar las condiciones laborales y por ende la productividad

4.2. Fase II: Identificar estrategias comunicacionales que ayuden al proceso de Colgate Palmolive C.A. Venezuela.

Análisis Gráfico de la encuesta aplicada a los 50 gerentes de Producción de Colgate-Palmolive C.A. Valencia

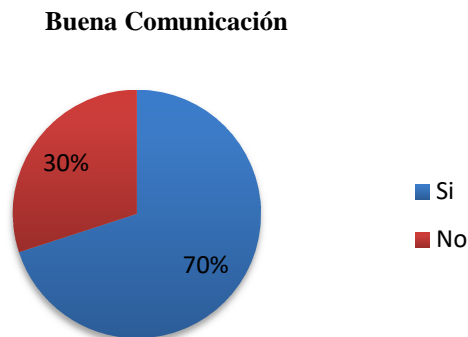
Ítem I: .- *¿Considera que mantiene usted buena comunicación con sus empleados?*

Cuadro N° 2 Representación porcentual de comunicación con los empleados

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 35 | 70% |
| No | 15 | 30% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Carrillo (2017)

Gráfico N° 1 Representación gráfica sobre la comunicación por parte de los gerentes



Fuente: Carrillo (2017)

Análisis ítem 1: Según el gráfico anterior se observa que el 70% de los gerentes entrevistados opinan mantener una buena comunicación con los empleados, en tanto que un 30% opinó lo contrario sin hacerse referencia a los elementos que le hacen considerar no tener una buena comunicación, ni las repercusiones que pueden traer consigo. Ya que, al ser un cuestionario de preguntas cerradas no se pueden observar directamente las apreciaciones individuales de cada uno.

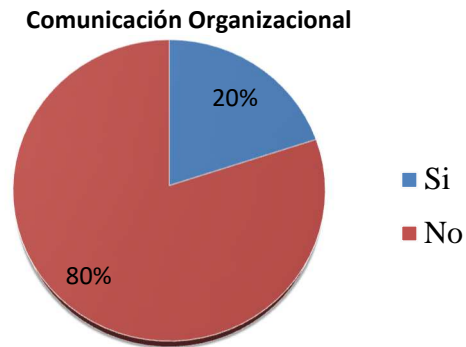
Ítem II: *¿Conoce usted que es la comunicación organizacional?*

Cuadro N° 3 Representación porcentual de comunicación organizacional

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 10 | 20% |
| No | 40 | 80% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Carrillo (2017)

Gráfico N° 2 Representación gráfica sobre conocimiento de Comunicación Organizacional



Fuente: Carrillo (2017)

Análisis ítem 2: Según el gráfico anterior se observa que solo el 20% de los gerentes entrevistados conocen el término de Comunicación Organizacional, en tanto que un 80% desconoce el término, lo que refiere necesario identificar primero el término que se propone en el proyecto presentado. Y demostrando que es necesario impartir y reforzar conocimientos del tema central de este proyecto de investigación. Y en esto refleja la necesidad de este estudio y respaldando su necesidad y factibilidad de aplicación.

Ítem III ¿Conoce los tipos de comunicación organizacional que se manejan?

Cuadro N° 4 Representación porcentual de los tipos de comunicación organizacional

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 50 | 100% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Carrillo (2017)

Gráfico N° 3 Tipos de Comunicación Organizacional



Fuente: Carrillo (2017)

Análisis ítem 3: Según el gráfico anterior se puede notar que ninguno de los entrevistados posee conocimiento sobre los tipos de comunicación organizacional que se manejan. Tomando el 100% como referente de gerentes que desconocen esta información. Algunos conocen el término comunicación organizacional pero sus tipos no, cuestión que es sumamente vital para mejorar los canales organizacionales de la empresa.

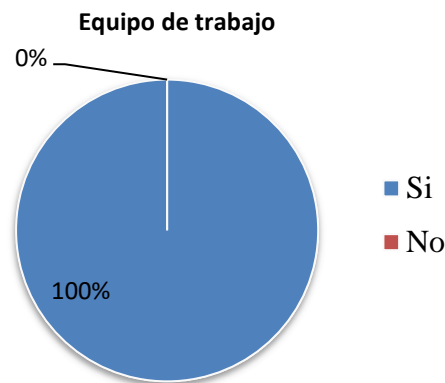
Ítem IV ¿Sabe usted que es un equipo de trabajo?

Cuadro N° 5 Representación porcentual equipo de trabajo

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 50 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Carrillo (2017)

Gráfico N° 4 Equipo de trabajo



Fuente: Carrillo (2017)

Análisis ítem 4: notablemente en el ítem 4 relacionado al conocimiento del concepto de trabajo en equipo, el 100% de los entrevistados afirmaron conocer el término. Sin embargo, que conozcan el término no determina lo hagan de manera correcta ni tampoco que se haga. Puesto que trabajar en equipo requiere un conjunto de acciones para asegurar el éxito, una de ellas es apertura desde y hacia el otro miembro del equipo para que su eficacia se incremente, también es importante entender que la mejora continua no es aplicable solo a los procesos productivos, esta es una herramienta crucial para el sistema integral de información que posee cualquier empresa. Sembrar conciencia es vital para la organización y esa es una de las intenciones de este proyecto de investigación dar a entender su puesto dentro de la organización.

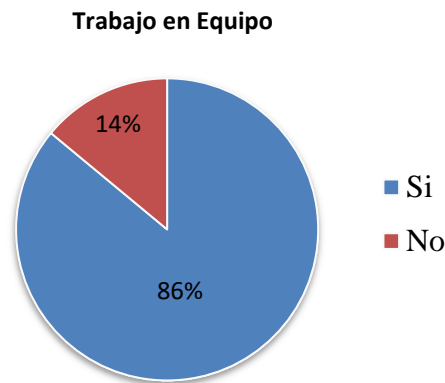
Ítem V ¿Trabaja usted en equipo con sus subalternos en la planta?

Cuadro N° 6 Representación porcentual del Trabajo en equipo

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 43 | 86% |
| No | 7 | 14% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Carrillo (2017)

Gráfico N° 5 Trabajo en Equipo



Fuente: Carrillo (2017)

Análisis ítem 5: En virtud del ítem relacionado con el trabajo en equipo, se puede comprender que el 86% de los entrevistados manifiesta trabajar en equipo con sus empleados; dejando un considerable 14% de los mismos con la opinión de considerar que no trabajan en equipo con sus empleados.

El trabajo en equipo es una dinámica organizacional diaria ya que cualquier tarea, consulta y/o inquietud interviene una segunda persona, la cual con el simple hecho de involucrarse juega un papel de equipo para el emisor, toda tarea asignada tiene un trasfondo o al menos una continuidad post entrega y para que tenga éxito, dos o más personas deben involucrarse en la tarea a realizar creando involuntaria o conscientemente un equipo de trabajo. Las comunidades inteligentes es un equipo multidisciplinario, cuestión que vuelve posible la aplicación de este proyecto.

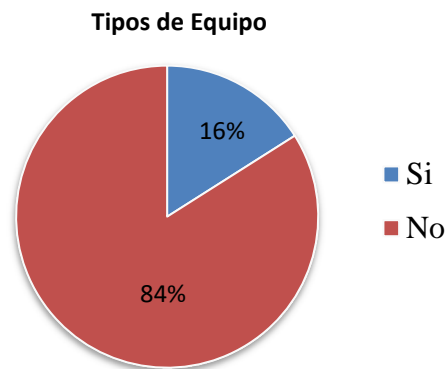
Ítem VI ¿Su equipo de trabajo responde a los tipos de equipo manejados en una empresa?

Cuadro N° 7 Representación porcentual Tipos de Equipo de Trabajo

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 8 | 16% |
| No | 42 | 84% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Carrillo (2017)

Gráfico N° 6 Tipos Equipo de trabajo



Fuente: Carrillo (2017)

Análisis 6: En el ítem relacionado con los tipos de equipo de trabajo, se observa de los resultados que el 84% afirma no trabajar bajo los tipos de equipo; lo que representa mayor porcentaje en respuesta al No. Al contrario de manejarse bajo esta categorización de tipos de equipo, solo el 16% de los entrevistados afirmaron la encuesta.

Una comunidad inteligente es la combinación de varios equipos de trabajo y a su vez nuevas prácticas enfocadas en el desarrollo, en Colgate Palmolive C.A. existen equipos de trabajo, aunque fomentar el tema sería excelente. Esto muestra que no están cerrados a crear nuevos equipos de trabajo, debido a que trabajan cotidianamente en equipos.

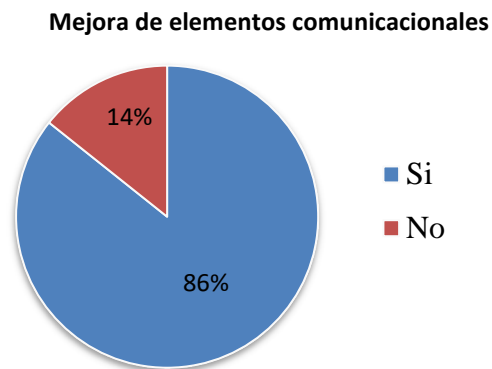
Ítem VII ¿Considera usted que se debe mejorar los elementos comunicacionales de su equipo?

Cuadro N° 8 Representación porcentual mejora de elementos comunicacionales

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 43 | 86% |
| No | 7 | 14% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Carrillo (2017)

Gráfico N° 7 Mejora de elementos comunicacionales



Fuente: Carrillo (2017)

Análisis ítem 7: Como respuesta a la pregunta relacionada con la necesidad de mejorar los elementos comunicacionales entre los equipos de trabajo. El 86% de los encuestados estuvo a favor de la necesidad de mejorar dichos elementos; contrastando con el 14% que respondió que no era necesario; esto indica que en la mayoría de los casos entrevistados hay una tendencia a reconocer la necesidad de mejorar la comunicación. Existen métodos para mejorar el sistema comunicacional los cuales a lo largo de este proyecto se mostrarán algunos, para dotar de habilidades a sus lectores y sean capaces de identificar en que parte del proceso comunicacional se encuentra.

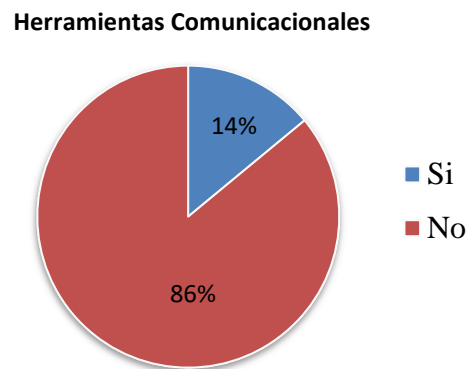
Ítem VIII ¿Utilizan herramientas comunicacionales de resolución de conflicto con su equipo?

Cuadro N° 9 Representación porcentual Herramientas comunicacionales

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 7 | 14% |
| No | 43 | 86% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Carrillo (2017)

Gráfico N° 8 Herramientas Comunicacionales



Fuente: Carrillo (2017)

Análisis 8: El ítem presentado evalúa la utilización de Herramientas comunicacionales con el fin de resolver conflictos en la producción, se observa de los resultados que solo el 14% afirma utilizar estas estrategias. Tomando en cuenta que la representación del No fue de un 86% se confirma la necesidad de dar a conocer estas herramientas.

Cabe destacar que las personas que respondieron con afirmación son personas con muchos años de antigüedad en la empresa y eso hace que su vivir diario sea quien los oriente a la resolución de conflictos, más no, en teorías previamente elaboradas referentes al tema.

Ítem IX ¿Toma en cuenta la opinión de sus empleados de planta a la hora de tomar decisiones de producción?

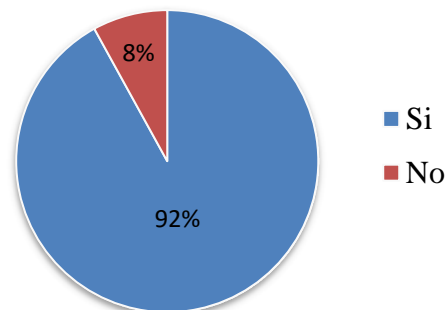
Cuadro N° 10 Representación porcentual Opinión de Los empleados

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 46 | 92% |
| No | 4 | 8% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Carrillo (2017)

Gráfico N° 9 Opinión de los empleados

OPinión de Los Empleados



Fuente: Carrillo (2017)

Análisis 9: Este ítem comprende la relación del gerente del equipo con los empleados, en función a si éste toma en cuenta la opinión de los mismos, el resultados indica que el 92% de los mismos, Si toma en cuenta la opinión de los empleados, esta cifra es relevante en función al 8% que no la toma, debido a que permite desarrollar de manera efectiva de la investigación. Muchos factores involucran la toma de decisiones, sin embargo esto demuestra que la empresa se preocupa por la opinión le su capital humano. Lo cual es una muestra de las propuestas por parte de esta investigación.

4.3. Fase III: Crear una propuesta para la creación de una comunidad inteligente y diseñar estrategias comunicacionales para Colgate Palmolive C.A. Venezuela.

Basados en las ventajas organizativas de la comunicación organizacional, el trabajo en equipo y convivencia proactiva y dinámica, se presenta una propuesta de comunidad inteligente para la empresa *Colgate Palmolive C.A. Venezuela*. El objetivo de la propuesta está enmarcado en la utilización de estrategias comunicacionales para fomentar un clima organizacional proactivo y eficiente. Enfocado en el personal de planta de forma integral.

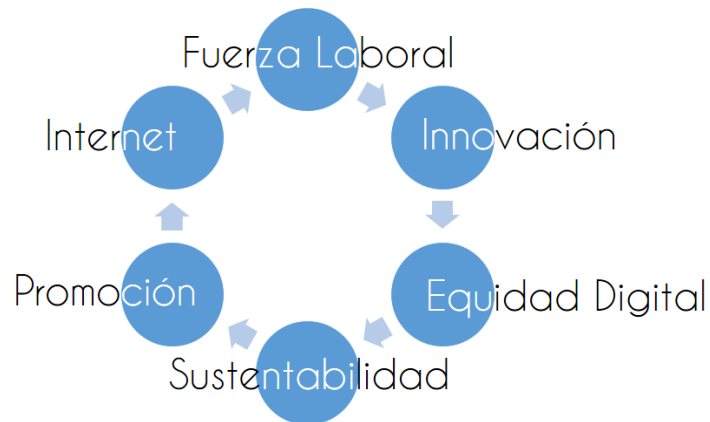
La empresa Colgate Palmolive posee muchas personas talentosas que son capaces de desarrollar su trabajo con excelencia, sin necesidad de trabajo arduo. Es por ello que a esas personas que son líderes, motivadores y de gerencia media que estén a disposición de mejorar la empresa deberán ser los protagonistas activos dentro de la comunidad inteligente y también se les busca localizar en la gerencia media ya que por lo general la gerencia no tiene tiempo disponible y este planteamiento que se ofrece a Colgate Palmolive C.A. Venezuela amerita tiempo y dedicación. Gallardo (2015) la define como “una comunidad que ya sea por una crisis o por ser proactiva entiende las oportunidades, retos y toman un curso de acción consciente para prosperar” (s/p).

Teniendo esto en mente, es necesario entender que esta propuesta es básicamente una mesa de trabajo, la cual debe reunirse de manera quincenal. Para promover la motivación se propone generar un bono asociado directamente con su desenvolvimiento y resultados, dentro de la comunidad. Este incentivo monetario no tiene que ser obligatorio, se debe tomar como una sugerencia y la organización debe visualizar si pueden otorgarlo o no. Este gesto por parte de la organización impulsará la motivación de los miembros de la comunidad inteligente.

A continuación se mostrará una imagen que muestra los indicadores comunes dentro de una comunidad inteligente, aunque de igual manera Colgate Palmolive C.A. tiene la potestad de cambiar algunos o crear los suyos propios siempre y cuando se logre la

cuantificación de resultados obtenidos luego de la realización de acciones que se planteen dentro de la antes mencionada comunidad:

4.3.1. Indicadores de una comunidad inteligente.



Fuente: Mississippi State University, Extention Service

Según la universidad de Mississippi-Estados Unidos, los indicadores mínimos que debe tener una comunidad inteligente son los previamente expuestos. Sin embargo para este proyecto de investigación solo se tomarán en consideración tres de ellos y esos son: fuerza laboral, Innovación, sustentabilidad. Luego en próximas investigaciones se profundizará en los restantes.

De esta manera se procederá a estudiar porque fueron escogidos estos factores bajo una metodología de los cinco por qué y generalizándolas como un patrón estrella:

↳ Fuerza Laboral: o capital humano es la pieza principal para toda organización y esto se debe a que las personas son, las que día a día se esfuerzan en lograr los objetivos de la empresa, siempre y cuando sus esfuerzos valgan la pena. La apuesta en el capital humano y retenerlo es una de las mejores estrategia que existen ya que potencia la efectividad de la empresa. tomándolo solo como algunos de los tantos beneficios de la fuerza laboral.

Figura 5: Modelo estrella, fuerza laboral

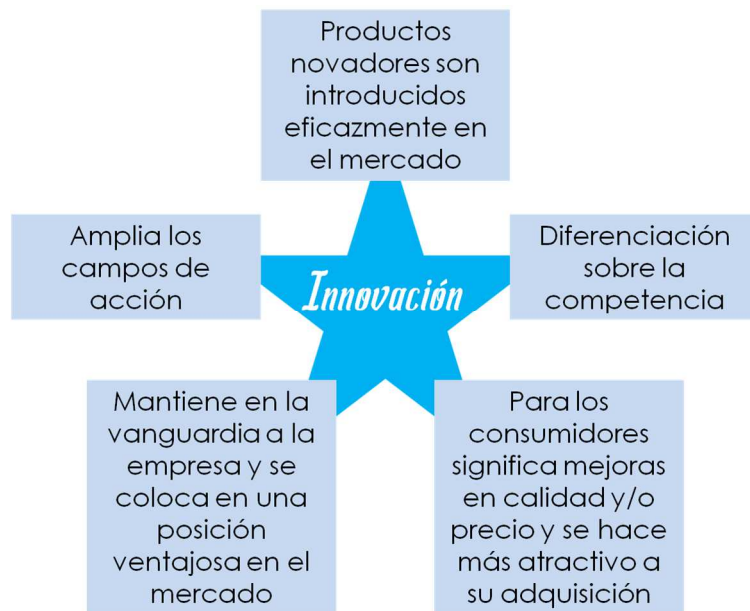


Fuente: Carrillo (2017)

La comunidad inteligente debe ser formada por la mejor fuerza laboral, quienes al ser motivados, motivarán a su entorno laboral particular trayendo consigo la mejora en el clima organizacional. Una persona realmente motivada es motor impulsor para que otros lo sean. Al término de un año, los miembros de la comunidad inteligente deben ser cambiados, para darle paso a la generación de relevo, refrescar los temas y tener otros puntos de vista de la organización.

↳ **Innovación:** Lo único seguro en el mundo laboral es que todo cambiará, es por ello que estar abierto y preparado es la mejor defensa corporativa. La competencia siempre busca cambiar sus métodos, mejorar sus productos, abarcar la totalidad el mercado buscando un monopolio en el mercado, para poder conquistar el precio y distribución del producto. Cuestión que se debe evitar a toda costa, innovando es la mejor manera de contrarrestar las acciones de la competencia, Normalmente los clientes notan las cosas nuevas y adquieren para prueba y si les gusta se quedan con el proyecto innovador. Al tener un departamento de Nuevas Tecnologías se puede ampliar el portafolio de productos y tomar nuevos mercados.

Figura 6: Modelo estrella, innovación



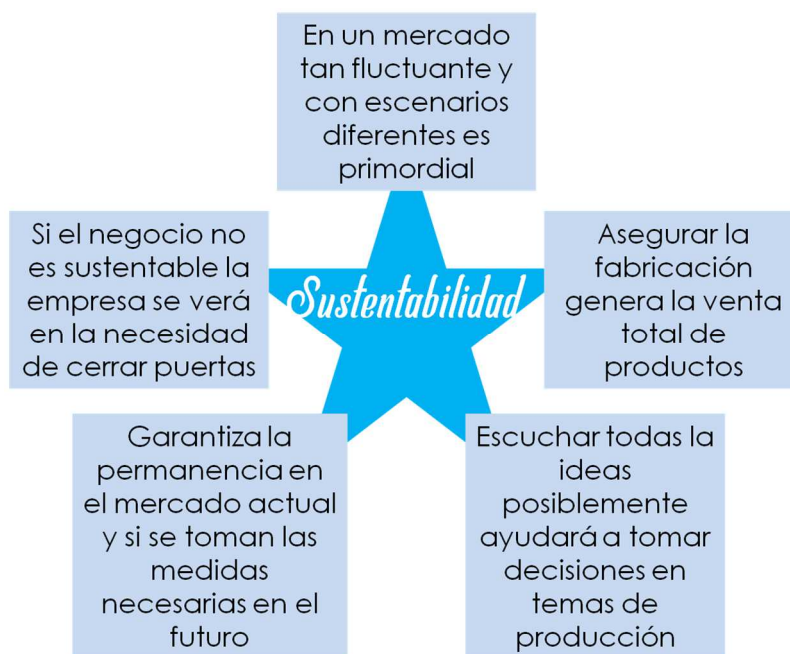
Fuente: Carrillo (2017)

Muchas de las ideas innovadoras pueden generarse en los debates de la comunidad inteligente, donde grandes mentes piensan en el bien común y es el beneficio económico de la empresa.

↳ **Sustentabilidad:** en la Venezuela actual donde no pueden hacerse proyecciones que sean acertadas o al menos cercanas, es necesario pensar

permanecer en el mercado, se necesitan tomar decisiones justas y propicias en momentos correctos para asegurar en el tiempo a la compañía, escuchar con detenimiento todas las ideas que surja es importante y puede que allí hayan soluciones buenas y unas mejores que otras, solo es cuestión de analizar pros y contras.

Figura 7: Modelo estrella, sustentabilidad



Fuente: Carrillo (2017)

En la tabla continua es mostrará una series de talleres que se consideran necesarios para ayudar a la creación de la comunidad inteligente, con temas de fácil entendimiento donde personas de cualquier nivel pueden comprender y aplicar herramientas que allí se den, es un proyecto que debe ser aplicado por un coach quien pueda explicar las herramientas de manera correcta y a su vez concientizar. Es necesario que previo a estos talleres, se hagan charlas de sensibilización para que a todo nivel se entienda que los cambios son necesarios y no tengan miedo a ser reemplazados o amenazados por los miembros de la comunidad inteligente.

| | | |
|--|--|---|
| Cuadro 11: TALLER 1 ¿Que es la comunidad Inteligente? | | |
| Cuadro 11: TALLER 1 ¿Que es la comunidad Inteligente? | | |
| Objetivo: Explicar al personal de Colgate Palmolive C.A. que es y cómo funciona la Comunidad Inteligente | | |
| Tiempo 2 horas | | N° Participantes 20- |
| Técnica | Actividad | Recursos |
| Presentación Oral | -Plenaria explicativa de Comunidad inteligente | Video Beam Sillas |
| | | Responsable: |
| TALLER 2: El sistema de comunicación Integral | | |
| Promover el sistema de comunicación integral, dirigida y organizada. Organizar los canales comunicacionales organizacional | | |
| Tiempo. 2h | | Participantes: 20-25 |
| Técnica | Actividad | Recursos |
| Mesas de Trabajo | -Definir tipos de comunicación -Ventajas y desventajas de cada tipo -Diagnosticar fallas y fortalezas en los tipos de comunicación en la empresa | Espacio cerrado, buena iluminación 3-4 mesas con sillas, Láminas de papel bond Marcadores. |
| TALLER 3: Clima organizacional Eficiente | | |
| Objetivo: Fomentar la comunicación efectiva entre los empleados de la plan. <i>Incluye</i> supervisores, empleados y gerentes | | |
| Tiempo: 4 horas | | No Participantes 20-25particintes miembros de |

| Técnica | Actividad | Recurso |
|--|--|--|
| Dinámica de comunicación efectiva | -Juego de intercambio de roles -Equipos de solución de Conflictos -Asignar una tarea a cada equipo -Revisar como el equipo soluciona por sí mismo | -Pelota -Tarjetas con roles dentro de la empresa -Tarjeta con problemas que se presentan en la empresa |
| | | Responsable: |
| TALLER 4: Clima organizacional Eficiente (2) | | |
| Objetivo. Promocionar el trabajo en equipo bajo criterios de comunicación efectiva | | |
| Tiempo: 3horas | | Participantes 20-25 personas |
| Técnica | Actividad | Recurso |
| Canales de comunicación Efectivos | -Interactuar en procesos de procesos productivos | .-Marcadores .-tarjeas de cartulina |
| Activar canales comunicacionales en redes | | |
| Objetivo: Promover el uso de tecnología para facilitar los canales de comunicación en la planta | | |
| Técnica | Actividad | Recursos |
| Redes de comunicación interna | .-Crear y utilizar un correo institucional .-Aplicación que informe plan del trabajo del día, cambios importantes. Reorganizaciones o cualquier información y planificación de Interés de empleados de la planta | Red inalámbrica Sistema de Redes Computadoras en las áreas de interés Acceso a internet |

Fuente: Carrillo (2017)

Todas las estrategias que se expondrán a continuación son parte del contenido a dictar dentro de los talleres, con ellos, se busca que cada persona por individual obtenga facultades diferenciadoras que su desarrollo tanto profesional como personal. Puesto que contará con métodos que ayudan a la transmisión efectiva de cualquier mensaje que quiera entregar y podrá calibrarse con la persona a quien deba entregarse la idea a transmitir.

4.3.2. Estrategia 1: Comunicación efectiva

Cuando el cerebro se programa para algo, se vuelve cotidiano y normal es por ello que los temas de comunicación se deben ver de manera sencilla, sin miedo y si se observa de esta manera así lo será, esta estrategia planea mostrar a la comunicación como algo efectivo que se dé a diario sin problemas en todo ámbito que se desenvuelva el ser humano.

Ahora bien específicamente en el área laboral están íntimamente relacionadas la comunicación y la cultura organizacional, para entender la cultura se debe entender que abastecen patrones similares de comportamiento. Dentro de las organizaciones, los medios de transmisión y fortalecimiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar sólo algunos. Los cuales se deben mantener de la manera más simple y de fácil entendimiento para que cualquier persona este en las facultades de comprender su contenido.

Horacio (2005) presenta a la comunicación como:

Una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales. (p.21-23)

Es por ello que al ser compartida y buscar la causa raíz de la adversidad todas las personas involucradas tendrán su cuota de responsabilidad, se recomienda buscar

soluciones, evitando las confrontaciones entre empleados que causan momentos de tensión e incomodidad que pueden perturbar al clima organizacional. Cuestión que con la práctica será comprendido de mejor manera y regular.

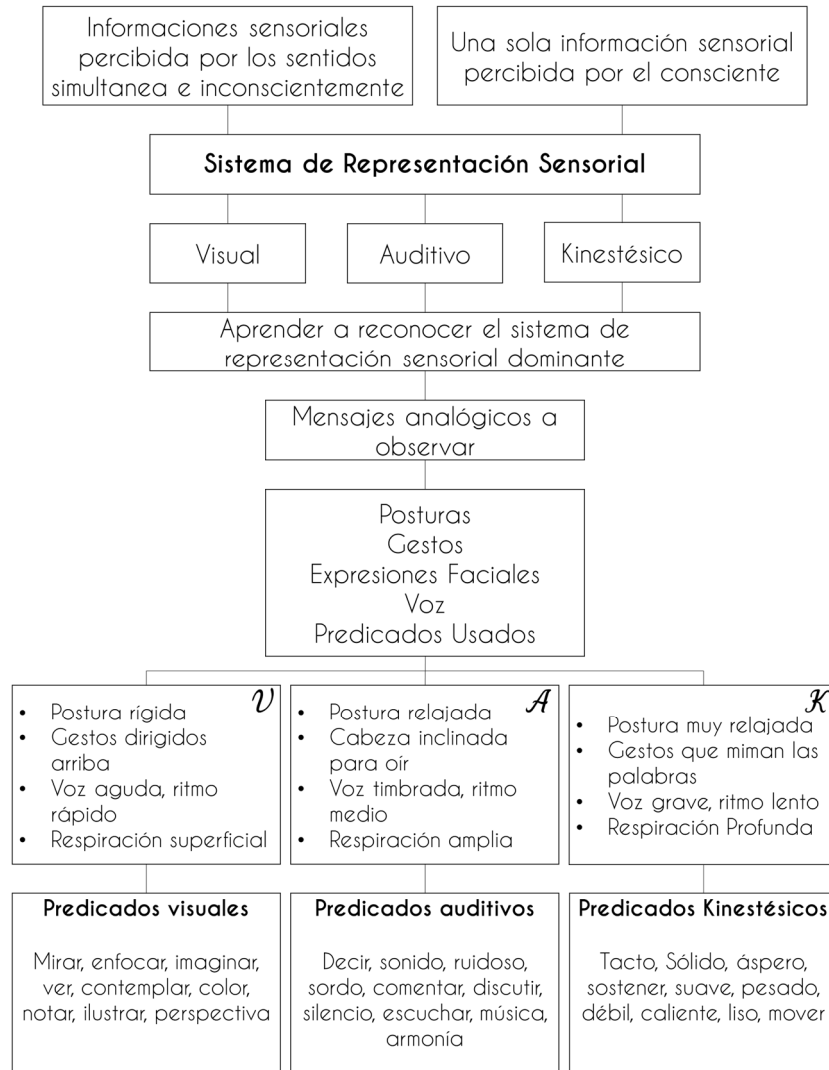
4.3.3. Estrategia 2: Comunicarse con todos los sentidos.

Las personas en general tienen cinco sentidos y quienes no, viven con una barrera comunicacional fuerte que deben aprender a superar, Berlo dentro de su exposición del proceso de comunicación plantea a los sentidos como canales de comunicación, es por ello que la herramienta de la programación neurolingüística permite entender por qué medio se debe transmitir el mensaje. Elegir erróneamente el canal causa una disyunción dentro del emisor que puede provocar la pérdida de información. Para utilizar esta estrategia se requiere una conversación previa para generar el ambiente propicio y localizar el sistema de representación a utilizar ¿qué es eso? A continuación se expone:

La razón por la que cada ser humano es diferente es debido a su sistema de representación sensorial, esta es básicamente la forma en cómo es captada la información a través de los canales sensoriales. Estos son conocidos como el oído, gusto, vista, olfato y tacto los cuales normalmente son distinguidos como los cinco sentidos. Pero esta teoría los agrupa en tres grandes familias: visual, auditivo y kinestésico. Depende de la percepción puede que un mensaje que sea entregado a un individuo sea equivoco o malinterpretado.

¿Cómo descubrir la mejor manera de entrega un mensaje? Ubicando en que sistema de representación esta la persona a quien se le debe entregar el mensaje y calibrándose a ella, donde calibrarse no es más que adaptarse al sistema de representación de la persona a la cual se dando la información, dotando al mensaje con posturas, gestos o sentimientos para que se logre transmitir de manera eficaz.

Figura 8: Esquema del sistema de representación sensorial



Fuente: Curso avanzado en Programación Neurolingüística FUNDACELAC

Con esta estrategia el emisor del mensaje podrá calibrarse (ubicar el sistema de representación sensorial) con su receptor y utilizar palabras adecuadas a su sistema de representación seleccionando correctamente el canal y la apreciación predilecta del receptor, mejorando el sistema comunicacional.

4.3.4. Estrategia 3: Detector de mentiras

Para la PNL (Programación Neurolingüística), el movimiento de los ojos no es “aleatorio”. Mirar hacia un lado u otro es una forma de saber cómo se produce el pensamiento interno en las personas, refleja que tipo de información se está procesando en el cerebro. Conocer las señales de acceso ocular, proporciona información muy valiosa acerca de las personas con la que se requiera comunicar. Estas técnicas son muy útiles y confiables, siempre y cuando se tenga presente que son una generalización.

Se debe entender que el primer movimiento ocular que realiza una persona luego de cualquier pregunta realizada, es involuntario y completamente sincero, es por ello que esta herramienta de la PNL es excelente ya que la persona que la utiliza, puede observar si es congruente la reacción sensorial con la respuesta obtenida, ya que se puede captar si el pensamiento un recuerdo o construido por la persona (Dependiendo de la reacción que se espera se puede determinar si se miente o no).

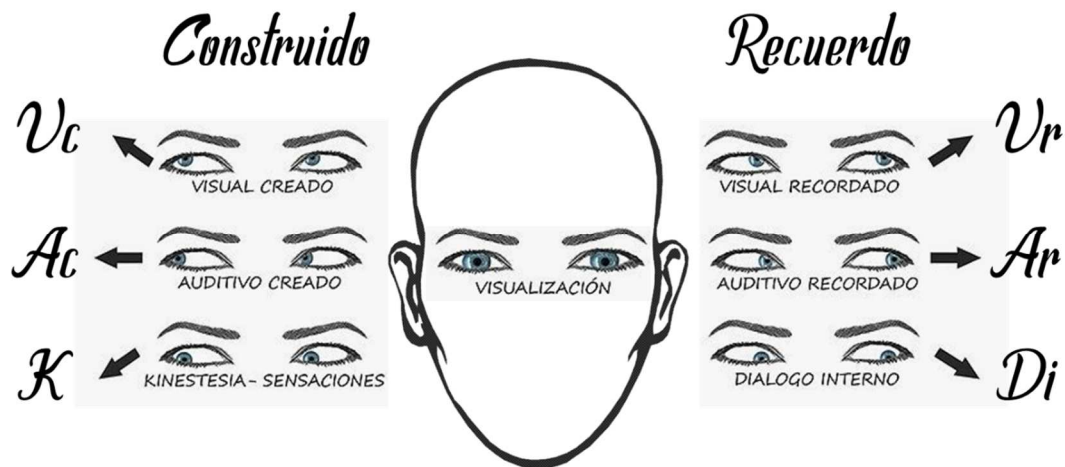
La persona puede estar utilizando diferentes sentidos y hemisferios cerebrales para procesar la información para asegurar la eficacia de esta herramienta se requiere de entrenamiento y mucha práctica para detectarlas con facilidad a continuación se presenta los sistemas de procesamiento que utiliza las señales de acceso ocular:

- ↳ **Sistema de procesamiento visual:** En la mayoría de los casos, cuando la persona mira hacia la parte superior derecha, está construyendo una imagen. Mientras que mirar hacia la parte superior izquierda demuestra que está recordando una imagen.
- ↳ **Sistema de procesamiento auditivo:** Cuando una persona recuerda sonidos mira hacia la izquierda, y cuando construye sonidos mira hacia la derecha. Normalmente esta reacción viene acompañada con una ligera inclinación de la cabeza como en búsqueda de un sonido percibido a la distancia.
- ↳ **Sistema de procesamiento Kinestésico:** Cuando se mira hacia la parte inferior derecha una persona está teniendo acceso a sus sentimientos. Un simple ejemplo de esto, es que cuando un ser humano se encuentra en una

situación de tristeza tiende a bajar la mirada y encogerse de hombros puesto que se siente vulnerable.

- ↳ **Sistema de Dialogo Interno:** Cuando alguien mira hacia la parte inferior izquierda está teniendo un dialogo interno con su ser.

Figura 9: Señales de acceso ocular



Fuente: Curso avanzado en Programación Neurolingüística FUNDACELAC

Cuadro 12: Preguntas prácticas y sus respuestas oculares.

| Pregunta de calibración | Señal de acceso esperada |
|---|--------------------------|
| ¿En tu familia, quien es la persona que tiene el cabello más claro? | Visual recordado |
| ¿Qué sientes al tomarte una cucharada de sopa muy salada? | Kinestésico |
| Imagínate a ti con un sombrero verde muy grande | Visual creando |
| ¿Qué te dices a ti mismo cuando las cosas van mal? | Auditivo recordado |
| ¿Cómo sería la voz de tu futuro jefe? | Auditivo creado |
| ¿Qué sientes al tomar un agradable baño de agua caliente? | Diálogo interno |

Fuente: Curso avanzado en Programación Neurolingüística FUNDACELAC

Esta estrategia es realmente delicada ya que puede utilizarse para uso personal, sin embargo si una persona la utiliza de manera correcta dentro de la organización. Un jefe podrá detectar vacíos en la conversación y saber si el comentario es cierto o no y viceversa. Solo otras personas que practiquen esta herramienta sabrán si serán

estudiadas o no, se puede utilizar con frecuencia y sin problemas en el ámbito que se requiera.

4.3.5. Estrategia 4: Treinta segundos de valentía

Según Cala (2013) “Relación mágica *Clic* amor ó amistad a primera vista. Solo se tiene 30 segundos para crear una primera impresión de seguridad, amabilidad, respeto y empatía”. (pág. 33) Aunque esta técnica hable de las relaciones amorosas, también puede ser aplicada a la fase empresarial del individuo, ya que tomando como ejemplo al grupo de ventas de una organización, quienes constantemente deben involucrarse con personas desconocidas. Deben aprender a captar ese momento tan vital y fugaz, aunque las segundas impresiones también cuentan la primera cuesta mucho olvidar. Cala (2013) lo confirma diciendo lo siguiente:

Mucha gente habla del amor a primera vista. En muchos casos, podemos referirnos a la interrelación mágica, a la comunicación entre dos personas cuando se produce una conexión extrema e instantánea. Esto no se da solo en el amor. Muchas amistades se sellan en un primer encuentro y otras necesitan de más interacciones. Los de *clic* inmediato son poderosos. (p. 33)

Si solo se cuenta con treinta segundos para generar confianza, empatía, entre otros. Se requiere solo treinta de valentía para afrontar miedos y mostrar la mejor faceta de la persona y deben aprovecharse al máximo.

4.3.6. Estrategia 5: Presta atención

Escuchar es un ejercicio que debe hacerse a diario y su vez es todo un misterio, uno que debe hacerse mucho más que el hablar. Una conversación puede ser una apertura total por parte de la otra persona y los detalles pequeños que ofrezca o se les escape pueden ayudar a descubrir quienes son, sus pensamientos, puntos de vista. Y si uno de esos detalles se escapa, se pierde información valiosa.

Para Cala (2013) “repetir mentalmente lo que se escuche como *replay*, si no se entiende todo, en seguida pedir una aclaración”. (p. 34) esta herramienta presenta una cualidad que ayuda a estar enfocado solo en el emisor del mensaje, también es

utilizada por personas con el trastorno psicológico llamado déficit de atención. La diversidad de factores externos que pueden perjudicar la recepción y entendimiento del mensaje es infinita, solo el receptor puede disminuirlas. En este caso el rol del emisor requiere volver la conversación interesante y armónica para captar el interés de la persona.

Igualmente existe un ejercicio que ayuda tanto a la captar atención como al desarrollo de poder visual, este debe ser practicado a diario para observar su efectividad y esta se basa en localizar un objeto o elemento simple y monótono que el cual sea básico y común, luego se debe observar a profundidad durante un minuto aproximadamente y detallar cualquier particularidad que lo vuelva diferente, se debe retener en la memoria y una vez transcurrido el tiempo repetir en voz alta todas las características que se recuerden.

4.3.7. Estrategia 6: Impulsar la conversación

En caso de que una conversación se vuelva monótona, aburrida o hasta en algunos casos nula. Y se necesite avivar la conversación se pueden hacer ciertas cosas para Cala (2013) una de excelencia es “la Técnica de la pala: dar un empujón al que te habla, poniendo frente a su propia idea, expresada con otras palabras, para que la reafirme o la aclare”. (p. 35) es muy incómodo cuando la conversación se vuelve aburrida y el lenguaje corporal lo demuestra de manera involuntaria, tanto así que la otra persona puede notarlo; es por ello que se recomienda buscar la manera de darle un mejor ambiente a la conversación. Mantener el contacto visual es crucial ya que da percepción de seguridad desde la persona que la utilice, no cruzar los brazos porque esto bloquea psicológicamente al entorno y preguntar algo que eleve la conversación que la haga rica e interesante.

Este pequeño impulso comúnmente hace que la otra parte, entregue información adicional la cual puede ayudar a mejorar la calidad de la conversación. También puede ayudar a atar cabos sueltos y entender de acertada manera la idea que plantea la otra persona, se ofrecer ayuda extra no está demás puesto que se crea un ambiente pleno y divertido, donde dos o más personas pueden estar felices y contentos para

Cala (2013) “la comunicación efectiva depende en gran medida de la disposición a escuchar con empatía, interés y generosidad”. (p. 29). Esta estrategia ayudará a la persona que la aplique a mostrarse interesado en la conversación y la otra persona lo percibirá seguramente como empatía, confianza e interés.

4.3.8. Estrategia 7: Escucha activa.

Según Cala (2013) quien según “Alejandro Schejtman y Gerardo Woskoboinik hablamos en promedio a una velocidad de 125 palabras por minutos, y tenemos la capacidad de escuchar aproximadamente 400 palabras en ese mismo lapso”. (p. 28-29) con este estudio se puede demostrar que anatómicamente el ser humano está elaborado para escuchar, sus facultades fueron elaboradas para tal fin, aunque la cotidianidad hace que se hable sin pensar y en muchas ocasiones sin escuchar, se deben cambiar los malos hábitos.

Escuchar más y hablar menos es una recomendación que personas con experiencia de vida siempre dan y es porque en el transcurso de su vida han entendido que siempre hablar genera un bloqueo por parte del oyente. Cuando las personas se sienten realmente escuchadas se muestran agradecidos, es por ello que las profesiones derivadas o cercanas a la psicología desarrollan la escucha y solo guían las conversaciones, formando en sus pacientes, sensaciones de bienestar porque luego de una sección pueden sentirse renovados.

Todas estas estrategias anteriormente expuestas pueden ser aplicadas en el campo laboral, personal y sobre todo en la comunidad inteligente, ya que mejoran el sistema de comunicación particular y si todos los miembros de la comunidad las aplican el proceso de generación de ideas será elevado importantemente. Se respetará el programa y al guía.

Ahora haciendo referencia a todas las estrategias previamente expuestas Cala (2013) cita a Galileo Galilei haciendo mención que “No puedes enseñar nada a nadie, solo haz que se den cuenta que las respuestas están ya dentro de ellos, en su interior” (p.56) con esto se hace denotar que si una persona no está dispuesta a aprender, por más que se le otorgue las oportunidades, herramientas, entre otros no aprenderá, solo

la persona tiene el factor de decisión si tomarlo o dejarlo allí. Estas estrategias y su aplicación quedan a criterio personal de cada persona. Pero se asegura que quien a las utilice de manera adecuada, su rendimiento profesional y personal se verá potenciado.

4.4. Fase IV. Evaluar la propuesta de Colgate Palmolive C.A. en Venezuela utilizando la razón beneficio-costos.

Cuadro 13: La relación que existe en función de los costos y beneficios

| Colgate Palmolive C.A. Venezuela | |
|--|---|
| Costo | Beneficio |
| Facilitador: Bs.100.000,00 | .-Ambiente grupal estable .-Comunicación eficiente .-Clima Organizacional Estable .-Mejoramiento del clima laboral |
| Materiales de presentación: Bs. 200.000,00 | |
| Materiales de oficina: Bs. 20.000,00 | |
| Instalación de sistemas integrales: Bs.1.500.000,00 | |

Fuente: Carrillo (2017)

A pesar de tener un costo de inversión elevado para la situación económica actual, los beneficios a mediano y largo plazo hacen factible y ventajoso para la empresa Colgate Palmolive C.A. Venezuela. Al ser una investigación que está sujeta al criterio y la variabilidad del pensamiento humano, la empatía hacia el tema un factor decisivo para la resolución de la problemática previamente expuesta, donde sin ella la comprensión y atención de los miembros involucrados la posibilidad de éxito se ve comprometido. Las perspectivas individuales y el apoyo para la realización de este proyecto de investigación no pueden ser estimados o seguros.

Ahora bien, Drucker P. (1967) comenta “El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación.” (p. 60) tomando este dato como referencia promedio, con la implementación de este proyecto de investigación se

busca disminuir a 40% en el primer año, ya que debe pasar por un proceso de descongelación al cambio y adaptación entro de toda la organización para mejorar el proceso comunicacional en Colgate Palmolive C.A. Venezuela.

Los beneficios de este proyecto de investigación se centran en el ser humano y el desarrollo del ser. Por ello son capitales intangibles de la empresa cuestión que no es cuantificable en números. Pero si puede notarse en el cambio de cada empleado, su complementación entre compañeros, clima organizacional, entre otras cosas. En la puesta en marcha de la comunidad inteligente solo se realizará inversión de tiempo, ya que sus miembros son parte del talento humano de Colgate Palmolive C.A. Venezuela y su elección correrá por parte del departamento de recursos humanos, se debe a que su especialización es descubrir y proyectar a las personas. Localizando a esas jóvenes promesas que formará parte de este equipo multidisciplinario.

Conclusiones

Se determinó que la falta de información sobre la situación general de la empresa es motivo de preocupación para los trabajadores, generando desconfianza en las figuras de autoridad y por ello se bloquean mentalmente cuestión que evita la comunicación eficiente. También que, la organización no está suministrando la información de manera correcta, básicamente deja que sus empleados entiendan por si solos, los escenario que atraviesa la empresa.

Se analizaron las opiniones de empleados a todos los niveles, empleados, trabajadores, supervisores y gerentes. Para tener una visión clara de trescientos sesenta grados (360°) sobre las redes comunicacionales en Colgate Palmolive C.A. y se apreció diferentes puntos de vistas, algunos creen que la comunicación es eficientes y aquí se sobresalió el grupo de trabajadores. Mientras que los empleados, supervisores y gerentes opinan todo lo contrario.

Se recabaron herramientas que ayuden al ser humano en su búsqueda por la efectividad comunicacional, es por ello que se publicaron una serie de estrategias que utilizadas de manera correcta, permitirán a la persona que las aplique manejarse mejor entro de una conversación ya sea profesional o personal. Sobre todo lo antes expuesto es mucho más eficaz dentro del proyecto de comunidad inteligente, quienes con estas herramientas sabrán aprovechar el tiempo y generar ideas innovadoras es cada encuentro.

El proyecto de investigación es viable, aunque su inversión sea elevada y sus beneficios no cuantificables, la inversión en el capital humano es una estrategia segura y que de una forma u otra se verán los resultados dentro de la organización. Ya sea dentro del clima organizacional, la comunidad inteligente propuesta o dentro del sistema productivo.

Recomendaciones

La propuesta de talleres y de la creación de la comunidad inteligente son las recomendaciones por excelencia, ya que son factibles y poco trabajosas.

Reducir las barreras comunicacionales que fueron detectadas, con programas de sensibilización y las estrategias recabadas por el investigador.

La empresa Colgate Palmolive debe promover el constante desarrollo personal de sus empleados con el fin de mantener un clima armonioso que propicie la productividad.

La empresa debe desarrollar estrategias comunicacionales que promuevan la calidad laboral y definir su estructura comunicacional.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Introducción a la metodología científica. (5ª. ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Arias, L. (2001). En la revista **El círculo de usted dijo y yo entendi** Medellín 2001
- Armas, J. (2014) “**Comunicación Interna y Clima Laboral (estudio realizado en Call Center de la ciudad de Quetzaltenango)**” [Documento en línea]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- Balarezo, B. (2014) “**La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.**” [Documento en línea]. <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Bavaresco, A. (2016). **Proceso metodológico de la investigación** como hacer un diseño de investigación (7ma. Edición). Maracaibo, Venezuela: Imprenta Internacional, C.A.
- Bavaresco, A. (2016). **Proceso metodológico de la investigación como hacer un diseño de investigación** (7ma. Edición). Maracaibo, Venezuela: Imprenta Internacional, C.A.
- Berelsón, B (2006). **National Geographic** [Documento en línea]. <http://www.nationalgeographic.com.es/videos>
- Bernays, E. (1990) **Introducción a las Relaciones Públicas**, Antonio castillo, 2010, edición del instituto de investigación de las relaciones públicas (IIRP), autor Publicista, periodista e inventor de la teoría de relaciones públicas. [Documento en línea]. <http://webpersonal.uma.es/DE/ACASTILLOE/librorelacionespublicas .pdf>
- Cala, I. (2013) **El poder de escuchar**. C.A. PRESS
- Carmona, Y. (2014) “**Propuesta de un Plan Gerencial en Comunicación Efectiva para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en las**

- Escuelas Básicas”** [Documento en línea].
<http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/677>
- Capriotti, P. (2009). **Branding Corporativo**. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Carrasco.R (2004) **“La formación gerencial”** [Documento en línea]. <http://www.aui.c/p.new.sletter/2004>.
- Castillo, A. (1990) **Introducción a las Relaciones Públicas**, edición del instituto de investigación de las relaciones.
- Chiavenato, I. (2007). **Introducción a la teoría general de la administración**. (5ª. ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Comité Coordinador Entre Todos (2002). **La Empresa Escenario de Convivencia**. Modelo Comunicacional para la Promoción de la Convivencia. 2002
- Cordiero, J (1998) **Benesuela vs. Venezuela: el combate educativo del siglo**. (1ª. Ed.). Venezuela: Editorial Cedice
- Datanálisis [Documento en línea] <http://www.datanalisis.com/>
- Figuroa, D. (2009) **La Visión del Experto: La importancia de mantener un buen Clima Organizacional**. [Documento en línea]
<http://www.udec.cl/exalumnos/node/1550>
- Finol, J. (2013) **Diseño de estrategias que mejoren la Comunicación interpersonal y organizacional de la Escuela de Ingeniería Química de la Universidad de Carabobo** [Documento en línea]. <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/6000368B.pdf>
- Formanchuk, A. (2015) **60% de los problemas en una empresa son por mala comunicación**. [Documento en línea].
<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/>

- Franco y Gomes, (2011) **Estrategias Basadas en el Coaching para Mejorar la Comunicación en la Empresa Obert, C.A.** [Documento en línea]. <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/63002DDD.pdf>
- Fuentes, R. (1989). **Estudios sobre confiabilidad.** Paradigma
- Gomes, M. (2011) **Estrategias Basadas en el Coaching para Mejorar la Comunicación en la Empresa Obert, C.A.** [Documento en línea]. <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/63002DDD.pdf>
- Gómez, B. (2015) **“La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar”** [Documento en línea]. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2080/bgomez.pdf?sequence=1>
- Hartman, C. (2007) **Diferencias entre una empresa multidoméstica y una transnacional.** [Documento en línea]. <http://pyme.lavoztx.com/diferencias-entre-una-empresa-multidomstica-y-una-transnacional-6287.html>
- Hatum, A (2010). **60% de los problemas en una empresa son por mala comunicación** [Documento en línea]. <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/>
- Horacio, A. (2005) **Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica.** Netbiblo, S. L.
- Ivancevich, J. (1997). **Gestión calidad y competitividad.** España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Latouche , F. (2011) **Las tecnologías de la información y la comunicación y su impacto en la gerencia de las pequeñas y medianas empresas, ubicadas en el sector La Quizanda de la Ciudad de Valencia, Estado Carabobo** [Documento en línea]. <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/60002B6E.pdf>
- López, D. (2006) **Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial.** Universidad De La Sabana. Ediciones ECOE. Colombia.

- Machillanda (2012) **Diseño de una estrategia de comunicación interna y reconocimiento en Malagutti Investigación de Mercado C.A.** [Documento en línea].
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8442.pdf>
- Mijares, H. (2007). **Normas para la elaboración y presentación de los anteproyectos, proyectos y trabajos de grado.** San Diego, Venezuela.
- Pastrona, C. (2013). **Como conseguir equipos satisfechos.** Lima: Universidad del Pacífico.
- Pizarro, R. (2012). **Los equipos interdisciplinarios.** [Documento en línea].
<http://www.binasss.sa.cr/bibliotecas/bhp/cupula/v8n17/art3.pdf>
- Rey, E. (2013) **Pensamiento de lo global en cuatro autores franceses M. Serres, P. Virilio, E. Morin y P. Lévy.** Pontificia Universidad Javeriana.
- Robbins, C. (2011). **Administración.** (8ª. ed.). México, México: Pearson.
- Robbins, S. (2010). **Comportamiento Organizacional** (10ª. ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Sabino, C. (2006). **El proceso de investigación.** Ed. Panapo, Caracas
- Sáenz, M. (2014). **Los conflictos que genera la ausencia de comunicación interna.** [Documento en línea].
<http://www.observatoriorh.com/gestion/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>
- Tamayo y Tamayo, (2008). **El proceso de la investigación científica** (4ª. Ed.) México, México: Limusa.

ANEXOS

A Continuación se Presenta un cuadro de preguntas precisas, con el fin de conseguir de usted referencias relacionadas con la organización del trabajo en equipo de sus subalternos, la misma pretende ofrecer mejoras productivas en función de la Comunicación Efectiva. No requiere identificar su hoja de respuesta.

| Preguntas del área de Gerencia | SI | NO |
|--|----|----|
| 1.- ¿Considera que mantiene usted buena comunicación con sus empleados? | | |
| 2.- ¿Conoce usted que es la comunicación organizacional? | | |
| 3.- ¿Conoce los tipos de comunicación organizacional que se manejan? | | |
| 4.- ¿Sabe usted que es un equipo de trabajo? | | |
| 5.- ¿Trabaja usted e equipo con sus subalternos en la planta? | | |
| 6.- ¿Su equipo de trabajo responde a los tipos manejados en una empresa? | | |
| 7.- ¿Considera usted que se debe mejorar los elementos comunicacionales de su equipo? | | |
| 8.- ¿Utilizan herramientas comunicacionales de resolución de conflicto con su equipo? | | |
| 9.- ¿Toma en cuenta la opinión de sus empleados de planta a la hora de tomar decisiones de producción? | | |

Fuente: Carrillo (2017)