



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL BASADAS  
EN LAS TEORÍAS DE COMPORTAMIENTO APLICADAS EN LA  
EMPRESA CERÁMICAS MAR C.A EDO. CARABOBO**

**Autora:** Andreina Sumoza

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



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL BASADAS  
EN LAS TEORÍAS DE COMPORTAMIENTO APLICADAS EN LA  
EMPRESA CERÁMICAS MAR C.A EDO. CARABOBO**

Trabajo de Grado para optar al Título de  
Licenciada en Relaciones Industriales

**Autora:** Andreina Sumoza

**Tutor (a):** Lcda. Ada Colmenarez

San Diego, Octubre de 2019.



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

San Diego, Octubre de 2019.

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, **ADA COMENAREZ DE LAGOS** , portador(a) de la cédula de identidad N°**12.315.127** , en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana **ANDREINA DEL VALLE SUMOZA ROMERO** portadora de la cédula de identidad N° **24.573.082** titulado: **“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL BASADAS EN LAS TEORÍAS DE COMPORTAMIENTO APLICADAS EN LA EMPRESA CERÁMICAS MAR C.A EDO. CARABOBO”** presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, 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 diez días del mes de Octubre de dos mil diecinueve.

**(Firma)**

**Lcda. Ada Colmenarez de Lagos**

**C.I.V: 12.315.127**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y a la Virgen del Valle, por guiarme todos los días y permitirme ser una mejor persona, viendo un nuevo amanecer.

A Mariela Romero, por darme la vida y estar a mi lado.

A José Sumoza, por su presencia y el esfuerzo constante durante toda mi carrera universitaria.

A mis familiares y amigos íntimos, por apoyarme y confiar en mí. Gracias por el amor y el respeto.

A la Licenciada Ada Colmenarez, mi tutora. Por su cariño, tiempo y conocimiento.

A la Psicóloga Sasha Ramil, por orientarme en la elaboración de esta investigación y brindarme su amistad.

Finalmente quiero agradecer a los colaboradores de Cerámicas Mar C.A, quienes son personas especiales.

*Andreina D. Sumoza R.*

# ÍNDICE GENERAL

## CONTENIDO

	Pp.
RESUMEN INFORMATIVO.....	V
INTRODUCCION.....	8
CAPITULO	
I    EL PROBLEMA.....	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.4 JUSTIFICACION.....	13
II   MARCO TEORICO .....	15
2.1 ANTECEDENTES.....	15
2.2 BASES TEORICAS.....	18
2.3 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS.....	24
III  MARCO METODOLOGICO .....	26
3.1 NIVEL DE INVESTIGACION.....	26
3.2 DISEÑO D ELA INVESTIGACION.....	26
3.3 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION.....	27
3.4 FASES DE LA INVESTIGACION.....	27
3.5 POBLACION Y MUESTRA .....	28
3.6 TECNICAS Y RECOLECCION DE DATOS.....	29
3.7 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	30
IV  RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	32

4.2 ANALISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS.....	43
V LA PROPUESTA.....	45
5.1 INTRODUCCION DE LA PROPUESTA.....	45
5.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	46
5.3 JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA.....	46
5.4 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....	47
5.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	47
5.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
REFERENCIAS.....	53
ANEXOS.....	56



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

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL BASADAS  
EN LAS TEORÍAS DE COMPORTAMIENTO APLICADAS EN LA  
EMPRESA CERÁMICAS MAR C.A EDO. CARABOBO**

San Diego, Octubre de 2019.

**Autora:** Andreina Sumoza

**C.I:** 24.573.082

**Tutora:** Lcda. Ada Colmenares

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tiene como objetivo general proponer estrategias para mejorar la comunicación organizacional entre los empleados de la empresa Cerámicas Mar C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo. Cabe resaltar, que se han observado debilidades en el proceso comunicacional entre los colaboradores durante las actividades diarias realizadas en el trabajo. Esto ha traído en consecuencia, un ambiente hostil que ha desestabilizado el clima laboral y socavado los canales de comunicación que permiten una transmisión precisa y fluida de la información. Esta investigación se encuentra enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, y según el nivel de conocimiento a obtener la investigación se tipifica como descriptiva y de diseño de campo. La población está conformada por los trabajadores de la empresa objeto de estudio, cuya cantidad es de nueve (9) personas. En este caso de estudio no se realizó la extracción de una muestra de la población debido a que era pequeña y finita. Se empleó la encuesta y la observación directa como técnicas de recolección de datos y en referencia al instrumento aplicado se utilizó un cuestionario cerrado de diez (10) preguntas. En conclusión, las estrategias para mejorar la comunicación dentro de la organización garantizan la veracidad de la información, el trabajo en equipo, la correcta realización de las actividades laborales, un buen clima organizacional y fortalece el sentido de pertenencia en cada uno de los empleados.

**Descriptor:** Estrategias, Comunicación, Información, Asertividad, Clima Organizacional.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso dinámico de interacción social por medio del cual los seres humanos se relacionan entre sí. Toda persona desde que nace, está en constante interacción con los miembros de su familia, comunidad, y la sociedad donde convive, así mismo, una buena comunicación en el ámbito laboral es un factor determinante para el desarrollo de buenas relaciones interpersonales que estimulan la confianza mutua y facilita a las personas realizar su labor de manera eficiente, al existir un canal abierto para intercambiar experiencias, ideas y resolver conflictos que pueden surgir cuando se comunica de forma inadecuada o se mal interpretan ideas y pensamientos sin una comunicación asertiva.

En este sentido, la comunicación como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza.

En el ámbito laboral la comunicación organizada y estructurada entre los empleados de la organización genera un clima estable y propicio para el logro de los objetivos, las metas propuestas de cada área de trabajo y un óptimo rendimiento en las actividades de trabajo realizadas.

A continuación se menciona, que el presente estudio se encuentra de la siguiente manera:

**Capítulo I**, el cual consta del planteamiento del problema, la formulación del mismo. Los objetivos de la investigación general y específicos. Y por último, la justificación de la investigación.

**Capítulo II**, llamado marco teórico donde se encuentra los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

**Capítulo III**, denominado marco metodológico, acá se encuentran tipo de investigación, diseño, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población y muestra, entre otros.

**Capítulo IV:** Resultados de la investigación donde se encuentran tabulados y graficados los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información.

**Capítulo V:** llamado propuesta; el cual presenta la estructura de la misma. Con sus respectiva introducción, objetivos, justificación, desarrollo, conclusión y recomendaciones. Y para finalizar se encuentran las referencias bibliográficas.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

“Las organizaciones de hoy necesitan un cambio de paradigma en los procesos gerenciales para hacerlos funcionales y eficientes. El gerente no puede mantenerse en el ayer, ajustado exclusivamente en planificar, organizar, controlar y coordinar”. (Mendoza 2011, 214). En este sentido, en la empresa la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa y los objetivos de la organización, puesto que ayuda a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad. A través de una gestión formal de comunicación interna, las empresas comparten sus valores, visión, misión y objetivos entre sus colaboradores y esto contribuye a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa.

Sin embargo, a pesar de todos los beneficios que una comunicación efectiva conlleva, aún existen muchas empresas que descuidan este importante canal interno dentro del entorno de trabajo y no invierten en algo que solo se interpretan como un gasto, cuando gran parte de los problemas que surgen están directamente relacionados con una gestión débil de la comunicación interna. Según, estudios realizados por La Revista Organizaciones Corporativas (2009) citado por Alberti (2014) explica que:

El 60% de los problemas en las organizaciones están relacionados con una ineficiente comunicación interna, los flujos comunicativos ineficientes generan conflictos. Dejar estos problemas sin abordar debido a la falta de conocimiento, el análisis práctico o las herramientas adecuadas para detectarlos y solucionarlos compromete a las empresas y a la gerencia en la búsqueda de técnicas y estrategias que permitan

mejorar la comunicación y sus canales dentro del ámbito laboral. (p.79).

De manera, que es necesario mantener estrategias o herramientas en las organizaciones que faciliten optimizar el proceso comunicativo entre sus miembros con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales, canales o medios de comunicación y fomentar un buen clima organizacional en estas. De modo, que la comunicación es de vital importancia en las empresas donde la relación entre el personal directivo y empleado debe ser precisa, para lograr los objetivos planteados en conjunto. Para ello, es necesario que se establezca una comunicación efectiva y constante.

En la región de Latinoamérica, la cultura organizacional no está orientada en valores perdurables a través de los años que hagan sustentables a la organización ni en políticas de comunicación que vayan de la mano de la visión y misión de la empresa debido a que esto se asume como un gasto y no como una herramienta de éxito rentable en el tiempo que distinguirá al corporativo. Las empresas que hacen vida en Venezuela han prestado poco interés a la importancia de la comunicación organizacional como herramienta para alcanzar los objetivos propuestos y de cómo influye en la motivación de sus socios estratégicos para lograr las metas del corporativo y obtener los resultados deseados. Por otra parte la actual volatilidad económica del país lleva a reflexionar a empresarios nacionales y de la región sobre el ambiente laboral que se desarrolla dentro de cada organización y cómo sostener las metas planteadas en el entorno difuso que se vive, generando inquietudes y soluciones sobre el mantenimiento de la productividad y la vida útil de cada institución.

En este contexto, la empresa venezolana Cerámicas Mar C. A ubicada en Valencia Estado Carabobo está envuelta en la crítica situación que envuelve a la nación y a la que se enfrentan las empresas del país. Y a pesar de que emplean diversas técnicas y herramientas para sobrevivir como organización y hacer frente a la crisis económica

y estanflación financiera, no es suficiente para enfrentar la crisis si no se fortalecen los lazos entre el personal ni se establecen normas de comunicación que vinculen a los trabajadores. El personal de la empresa sigue directrices en un canal de comunicación oral y escrito estático, en el cual la información recibida se vuelve difusa entre los trabajadores y generan diferencias entre ellos que agravan las debilidades que existen en el proceso comunicativo, las cuales son: falta de información, ideas inconclusas, expresiones ambiguas, emociones exaltadas y poca comunicación entre ellos durante las actividades diarias. Esto ha traído como consecuencia un ambiente hostil que ha destabilizado el clima organizacional y socavado las normas comunicativas que permiten la integración armónica del personal.

Dentro de las instalaciones de trabajo se han descuidado y distorsionado las funciones que cumple cada empleado, disminuyendo la veracidad de la información que manejan entre ellos y el rendimiento de cada uno en sus actividades laborales. La información y las pautas que debe seguir el personal se tergiversa, y esto genera diferencia entre el personal, que no están identificados con los cambios dentro de la organización, los valores de la empresa y el clima que se desarrolla dentro de la entidad de trabajo. La comunicación organizacional se ha debilitado por interpretaciones incorrectas durante el proceso de la jornada laboral. En consecuencia un clima organizacional donde la comunicación no sea armónica y asertiva desestabilizará el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa, las normas organizacionales e incidirá en su rendimiento y alcance de las metas pautadas.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

En torno a lo expuesto en este trabajo de investigación se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuáles técnicas y herramientas podrían ser aplicadas para mejorar los canales de comunicación organizacional entre los empleados de la empresa Cerámicas Mar C.A.?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias para mejorar la comunicación organizacional entre los empleados de la empresa Cerámicas Mar C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar los canales de comunicación organizacional en la empresa Cerámicas Mar C.A. ubicada en Valencia Edo. Carabobo.
- Identificar los factores que intervienen en los canales de comunicación organizacional entre los empleados de la empresa.
- Diseñar estrategias para mejorar la comunicación organizacional basadas en la teoría de las tres necesidades de McClellan.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

Los canales de comunicación dentro de la organización deben desarrollarse ajustándose a las necesidades de los trabajadores, a través de lineamientos que logren el entendimiento rápido de la información que se desea participar al receptor. Cuando estos canales se encuentran debilitados, la información no es transmitida de manera eficaz y se ocasionan diferencias en la recepción del mensaje, lo cual interfiere en la ejecución de las actividades laborales.

Por ello, el presente estudio en la empresa Cerámicas Mar C.A. propone estrategias de comunicación organizacional requeridas entre los colaboradores para

garantizar una mejor relación de trabajo, que permite optimizar las actividades diarias, aumentando la eficiencia de los procesos internos de trabajo.

De esta manera esta investigación tiene un aporte teórico que suministra conocimientos sobre el proceso de comunicación en las organizaciones, partiendo de enfoques y teorías de la psicología del trabajo, aplicadas en el ámbito gerencial y el enriquecimiento del desarrollo de los canales comunicacionales entre los empleados y la resolución de conflictos.

Como aporte social la presente investigación plantea técnicas y herramientas para restaurar el proceso de comunicación dentro del corporativo, siendo una referencia para organizaciones que deseen transformar su contexto y establecer canales comunicativos sustentables. Fomentando valores de respeto, tolerancia, cooperación, trabajo en equipo, y empatía entre los trabajadores, se fortalecerá el sentido de pertenencia y el vínculo con la institución, se estimulará un mejor rendimiento en las actividades de trabajo y se establecerán lazos de comunicación acordes a las normas organizacionales.

En el aspecto económico disminuye el tiempo en que los trabajadores realizan las actividades laborales, permitiendo así un mejor rendimiento de los procesos, y aumento de la productividad del trabajo al evitar dudas o confusiones producidas en los canales orales o escritos. Al generar una comunicación fluida en el ambiente de trabajo, también se minimizan los índices de ausentismo laboral, ya que el trabajador se siente cómodo.

Y por último, en cuanto al aspecto académico a futuras investigaciones, tiene objeto en la relevancia de la comunicación como estrategia de optimización de los procesos administrativos y operativos del personal dentro de las organizaciones, como factor determinante en el clima laboral. También servirá de apoyo a estudiantes y docentes que deseen actualizar los conocimientos sobre la comunicación como herramienta en el desarrollo organizacional.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes

Los antecedentes abarcan todas aquellas fuentes documentales que puedan estar relacionadas con la investigación que se lleva a cabo, su origen les confiere características especiales. De esta misma forma, las investigaciones previas, se relacionan con estudios o trabajos efectuados por otros autores sobre el problema planteado, de allí la necesidad de localizar fuentes documentales generales, especializadas que estén relacionados con el mismo. Entre las investigaciones consultadas se encuentran:

Primeramente se tiene a Portilla. (2014). En la investigación titulada: **“Plan estratégico de comunicación interna para la Institución descentralizada del gobierno” para optar por el título de Magister en Comunicación estratégica e Imagen institucional**”. En la universidad Rafael Landívar, ubicada en la ciudad de Guatemala La Asunción, Guatemala. El objetivo de esta investigación apuntó que la comunicación interna de una organización, es el eje en el cual fluctúan las buenas relaciones de trabajo, y la precisa ejecución de las tareas laborales, lo que motiva a los empleados del corporativo. Este trabajo es un proyecto factible con un enfoque cuantitativo de campo, de tipo descriptivo. Que utilizo como instrumento un cuestionario cerrado. El autor concluyó que un plan de comunicación interna mantiene el enfoque de las actividades diarias y compromete a los trabajadores a cumplir las pautas establecidas por los niveles más altos de la organización, sin confusión alguna.

Como aporte a este estudio, la comunicación debe ser un proceso de constante intercambio de información entre todos los socios. Y debe ser una guía para definir la interacción entre el personal, el diseño de estrategias y el clima laboral. La comunicación puede ser utilizada como un indicador para medir el uso de la información brindada a los empleados por la empresa.

Por su parte, González. (2014), quien realizó un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales titulado: **“Comunicación efectiva: Factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo”**; presentado en la Universidad de Carabobo (U.C). Tuvo como finalidad proponer estrategias de comunicación para el desempeño laboral del personal, en la Dirección de Recursos Humanos de la Policía del Estado Carabobo. La gestión de la gerencia y los empleados en el manejo eficiente de las habilidades de comunicación, se ve afectado por los conflictos generados dentro de la Dirección de Recursos Humanos y otros departamentos de trabajo. El estudio realizado fue de tipo descriptivo y de campo, con un diseño no experimental. Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario versionado para toda la población con treinta (30) ítems de selección múltiple, validado por expertos. En conclusión se obtuvo, que a medida que aumentan los valores de la variable comunicación efectiva, aumentan de forma positiva los valores de la variable desempeño laboral y se vuelven exitosos los procesos dentro de la institución para el personal de la Dirección de Recursos Humanos.

Este proyecto de investigación identifica las variables de comunicación efectiva, requeridas para una gestión organizada dentro de la institución, que a su vez, se ve afectada por canales comunicacionales inadecuados, desvirtuando el valor del trabajo, al perderse la veracidad de la información pautada. En tal sentido, se proponen una serie de estrategias de comunicación que respalda dentro de la organización, para articular a cada uno de sus empleados con las actividades que debe cumplir.

Ramírez. (2015), realizó un trabajo de grado para optar al título de Magister en Educación Mención Orientación Educativa titulado: **“La Comunicación Asertiva como Estrategia para mejorar las Relaciones Interpersonales en los docentes, alumnos, padres y representantes en una escuela Bolivariana del Municipio Baruta”**; presentado en la Universidad Central de Venezuela (UCV). La cual tuvo como objetivo fomentar la comunicación como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales. La autora indica que dentro del ámbito educativo, en la institución objeto de estudio, se hace evidente con mucha frecuencia la presencia de barreras que dificultan el desenvolvimiento de las relaciones interpersonales. Factores como la falta de empatía, no escuchar al compañero, la tendencia a juzgar a otros, impiden mantener la sensación de equilibrio que se anhela en toda interacción entre emisor y receptor. La investigación se clasificó como descriptiva, bajo la modalidad de un proyecto factible. La técnica e instrumento utilizado para recabar la información fue un cuestionario. La autora concluye la necesidad de establecer canales que promuevan el mejoramiento de la comunicación entre los docentes e identifica los factores que impide lograr una comunicación adecuada. Indicando que emplear la comunicación asertiva dentro de la institución garantiza el cumplimiento de las funciones de cada docente y el sano desenvolvimiento de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y alumnos. Dicha investigación, vincula el uso de la comunicación organizacional como herramienta para alcanzar los objetivos propuestos y afianzar los lazos de empatía y respeto entre los trabajadores, garantizando que se cumplan las normas institucionales.

Seguidamente, Lion. (2016), quien realizó un trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Educativa titulado: **“La Comunicación en las organizaciones empresariales”** presentado en la Universidad Nacional Experimental de Guyana (UNEG). Cuyo propósito fue proponer la comunicación asertiva como herramienta para mejorar las relaciones interpersonales en el personal de la entidad de trabajo. La presente investigación se establece como una investigación documental que tuvo como finalidad establecer la importancia de la comunicación asertiva en las

organizaciones empresariales. Definiendo tal tipo de comunicación como la capacidad que tiene la persona para hacer valer sus derechos y expresar sus pensamientos, sentimientos e ideas. Las técnicas e instrumentos utilizados para recabar la información fueron: la observación directa y la encuesta bajo la modalidad de un cuestionario cerrado estructurado en veinte (20) ítems, cuya población estuvo comprendida por el personal administrativo. Como resultado, se obtuvo que la aplicación de la comunicación asertiva en la entidad de trabajo aportara beneficios a la misma, tales como: el ahorro de tiempo, agilización en los procesos, desaparición de malos entendidos, y relaciones interpersonales sanas entre el personal administrativo.

Debe mencionarse, que este estudio tuvo un aporte relevante para el desarrollo de la investigación, ya que demuestra que la comunicación organizacional es una herramienta eficiente que estimula a los socios estratégicos del corporativo a expresar sus ideas y tener la comprensión requerida para llegar a los mejores acuerdos y trabajar en equipo.

## **2.2 Bases Teóricas**

“Estas comprenden un conjunto de teorías, conceptos y proposiciones que constituyen una orientación dirigida a explicar el fenómeno o problema planteado”. (Arias, 2006, 65). Con la finalidad de establecer los elementos de la investigación y proporcionar argumentos teóricos para la explicación del problema.

### **2.2.1 Comunicación**

Según, Flores y Orozco (2002:89) menciona que: “es una transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva”. La transmisión de esta información puede ser recibida positivamente o no, vinculando una consecuencia favorable o desfavorable para su entorno. En tal sentido, la palabra

comunicación sugiere al escucharla estructuras en forma de torres de control, mensajes inalámbricos o la simple imagen de un comentarista que transmite noticias de toda índole, por la televisión. Sin embargo la comunicación significa mucho más que todo lo mencionado anteriormente; es un fenómeno que tiene lugar en el eje del tiempo y espacio, anulando la distancia. Es una herramienta poderosa que trasmite un mensaje de forma oral o escrita a través de códigos lingüísticos, capaz de atravesar barreras idiomáticas y culturales para transmitir información o un sentimiento.

### **2.2.2 Comunicación organizacional**

Gómez (2007: 140) Afirma que: “tal y como apuntan la mayoría de las doctrinas, surge de la convergencia de varias áreas informativas, que solían operar por separado. El uso de distintas técnicas de comunicación combinadas dan mejor respuesta a los entornos dinámicos y complejos, además de permitir una adecuación a las necesidades”. La aparición de la comunicación empresarial manifiesta un cambio pragmático en la conciencia de las organizaciones. Este cambio supone abandonar un nivel superficial (donde solamente dan a conocer sus productos o servicios), para presentarse como un proyecto integral que comprende el desarrollo de los trabajadores, y entiende el alcance de la veracidad de la información. La empresa se convierte en un emisor, y da a conocer su misión, visión y sus objetivos. Esto transforma a la empresa en una institución acoplada a la sociedad y que no solo se interesa en producir.

### **2.2.3 Comunicación interna**

Para Del Pozo (2000:123) “la comunicación interna hace posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial. Además permite conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa”. Es decir a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida en cuanto

a los valores, la misión y los objetivos de la organización. Debe indicarse, que los objetivos de la comunicación interna son integrar en absoluto a todos los empleados a los objetivos de la empresa, es decir hacerles sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía. Además, de crearles un sentimiento de orgullo por pertenecer a la misma, abatir los índices de rotación de personal, fomentar la participación del personal en las actividades, como ayudar al personal nuevo a que rápidamente se integre en la empresa y fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas entre otros.

#### **2.2.4 Medios de comunicación interna**

Para Zilberdyk (2009) Los medios más importantes para la difusión de información dentro de una empresa son los siguientes:

Manual del empleado, se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones, como también las condiciones y reglamentos de la empresa. Además, ayuda a informar a los supervisores la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados, por lo que ayuda a evitar o a solucionar problemas laborales. Comunicación electrónica, que es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí. Reuniones laborales que pueden ser en diferentes niveles y también por departamentos. Facilitan la comunicación y fomentan las relaciones personales. (p.78).

De modo, que la comunicación como un proceso dinámico de intercambio de datos, ideas, opiniones y actitudes. Es decir, engloba todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana. Por lo tanto, en las organizaciones deben existir ciertas políticas comunicacionales las cuales permiten que se integren los distintos departamentos de la organización a través de un código común y se motiva a la participación del personal en todos sus niveles.

### **2.2.5 Barreras de la comunicación.**

Pueden obstaculizar las metas planteadas en el desarrollo comunicacional. Chiavenato (2009: 318) señala que esto consiste en: “variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido”. Las barreras de comunicación tergiversan el contenido del mensaje y la disposición de su interpretación final, dificultando la agilidad del receptor para entenderlo.

### **2.2.6 Variables que afectan la efectividad en la comunicación**

Homs (1990) menciona que:

Los enemigos a vencer en cualquier programa de comunicación son los rumores. Estos tienen como característica fundamental, que cada persona de las que forman parte de su cadena de transmisión, pone algo de su parte, suprime, corrige, aumenta, deforma la información, consciente o inconscientemente.(p.145).

En este sentido, la falta de información es la principal causa de los rumores debido al interés del trabajador sobre los asuntos de la empresa, ya que se crean especulaciones al no haber proporcionado los directivos, la información necesaria. Otra causa es la inseguridad y falta de motivación de los trabajadores en el ámbito laboral, por lo que es necesario proporcionar al empleado salarios justos y estables, elevando el nivel de motivación de los trabajadores, manteniendo canales y vías de comunicación abiertas. Por eso, el análisis permanente del clima organizacional, la motivación de los colaboradores y el diseño de canales de comunicación oral y escrito, son factores predisponentes en el éxito del corporativo.

**Factor información:** el emisor envía un mensaje y el receptor interpreta los datos recibidos dentro de la organización, y así se transmite el comunicado. La información es un factor que determina los cambios y el desempeño de las tareas del día a día. Este

factor mide la calidad de la comunicación, a través de la percepción que tienen los colaboradores sobre la rapidez y fiabilidad de la misma.

**Factor integridad:** un trabajador que sea consciente sobre el lugar que ocupa dentro de la organización y sobre la articulación de su trabajo con el de otros, estará motivado al logro y se comunicara de forma clara.

Es importante detectar si el personal sabe cuáles son sus funciones, tareas, responsabilidades y límites. La integridad está asociada con la plenitud. Este factor mide la disciplina.

**Factor identidad:** los colaboradores no sólo necesitan pautas y lineamientos, sino una razón” por la cual existir dentro de la organización. Es necesario caracterizar a los trabajadores con la empresa y conformar la especificidad de su labor. Los empleados deben conocer la misión y visión para poder identificarse con la institución y crear empatía con los valores establecidos. Este factor mide el compromiso

### **2.2.7 Planificación Estratégica**

Es parte del sistema gerencial que expone el logro de objetivos, a través de técnicas de una estrategia. En la planificación estratégica se enfocan los objetivos factibles y se determinan las áreas competitivas, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La esencia de un plan de estrategias consiste en diferenciar sistemáticamente las fortalezas y debilidades presentes, para reforzarlas o atender los puntos críticos; los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Aprovechando las fortalezas, reforzando los puntos débiles y minimizando los riesgos.

### **2.2.8 Teoría de las tres necesidades de McClelland o Teoría de la motivación.**

Para comprender la motivación este autor clasificó las necesidades en tres categorías:

**Necesidad de logro:** es el impulso de sobresalir, de luchar por alcanzar el éxito. Esta clasificación agrupa a personas que anteponen su actuación, el éxito en sí mismo, a los premios. Estos individuos buscan situaciones en las cuales se asuman responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar, que no fueron el resultado del esfuerzo y constancia.

En la investigación acerca de la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes colaboradores se diferencian en su deseo de realizar los objetivos con excelencia. En la búsqueda constante de situaciones con responsabilidad de brindar resoluciones factibles, y que retroalimenten su desempeño, con el fin de fortalecer sus conocimientos. Y por último, situaciones en las cuales se propongan desafíos; y el reconocimiento de las habilidades. Al superar los obstáculos, se desea sentir que el resultado, ya sea positivo o negativo depende de las propias acciones. Los individuos se desempeñan mejor cuando perciben la oportunidad de éxito y fracaso en igual medida, entonces es un reto y es posible experimentar satisfacción de sus esfuerzos.

**Necesidad de poder:** es la consecución indispensable de que otros realicen una acción o actividad indicada y orientada. Está asociada con el liderazgo y las capacidades de un individuo de ejercer control sobre otros. Se trata de influir en los demás y su rendimiento obteniendo una respuesta positiva.

En el estudio de la necesidad de poder, McClelland analizó que un individuo con alta necesidad de poder disfruta estar a cargo de los demás, ejercer su influencia en el comportamiento de otros, controlar positivamente y guiarlos hacia los objetivos. Ansían también ser colocados en un estatus diferente al resto, interesándose por el

prestigio que presta el cumplimiento de sus funciones eficazmente. Estas personas poseen la habilidad suficiente para convertirse en líderes fuertes. Son autodisciplinados y esperan lo mismo de sus compañeros y equipos. La retroalimentación de la motivación debe ser directa. Y su rendimiento se ve potenciado tras alcanzar sus aspiraciones profesionales.

David McClellan, también distingue dos tipos de necesidad de poder: poder socializado y poder personal. En el poder socializado el individuo se preocupa por sus compañeros, mientras que en el poder personal el interés proviene de obtener un propio beneficio.

**Necesidad de afiliación:** es el deseo de establecer relaciones interpersonales basadas en emociones o afinidades. Los individuos prefieren actividades con un alto grado de colaboración, trabajo en equipo y situaciones de cooperación, donde se demuestren valores como la empatía y tolerancia. Se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo.

Para McClelland, en esta necesidad los individuos pertenecen a grupos sociales y requieren la aprobación de los demás para generar vínculos de empatía, por lo que tienden a aceptar opiniones y referencias. **Prefieren la colaboración ante la competencia**, y les incomodan las situaciones en las que no tengan certidumbre. Una marcada necesidad de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y tomar decisiones. Estas personas tienden a ser mejores colaboradores que líderes.

### 2.3 Definición de Términos Básicos

**Canales de comunicación:** son el soporte donde se transmite la información desde el emisor, que es quien la envía, hasta el receptor, quien la recibe e interpreta. Estos canales son orales o escritos.

**Comunicación no Verbal:** es el envío y recepción de información e influencia a través del entorno físico, la apariencia física y la conducta no verbal.

**Comportamiento:** es la manera de comportarse, conducirse. Se trata de la forma de proceder de las personas y organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

**Clima Organizacional:** es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas. Todo ello, ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

**Emociones:** son estados o rasgos de una cualidad temperamental o un agudo estado como punto de partida de su teoría cognoscitiva- motivacional-relacional de la emoción.

**Estrategias Comunicativas:** es la herramienta de planificación que sistematiza de manera global, integral y coherente los objetivos generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos y los plazos que la organización va a poner en juego para trasladar su imagen y su mensaje al ser interpretado.

**Expresión:** acción de manifestar con palabras o por medios de otros signos exteriores lo que uno piensa y siente.

**Técnicas de comunicación:** son técnicas necesarias para una correcta ejecución y recepción de la información por parte del receptor dependiendo del tipo de receptor al que va destinado el mensaje y del tipo del mismo.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Nivel de Investigación**

Según, el nivel de conocimiento a obtener la investigación se tipifica como descriptiva, debido a que ya que se busca analizar e interpretar las situaciones que dan origen a la falta de una comunicación eficiente en la empresa Cerámicas Mar C.A. Al respecto, Hernández y Baptista en (2015) señalan que la investigación descriptiva: “es el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; trabajando así, sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta”. (p.41). En tal sentido, este tipo de investigación describe objetivamente determinado hecho situación o problema con la intención de estudiar sus implicaciones y alcances.

#### **3.2 Diseño de la Investigación**

Según Ramírez (2007), afirman que: “El diseño de una investigación constituye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema planteado.” (p.73). Dentro de esta perspectiva, según las estrategias seleccionadas para llevar a cabo esta investigación la recolección de la información se efectúa en las instalaciones de la empresa objeto de estudio, donde tiene su origen el problema, por lo que se corresponde con diseño de campo. De este modo, el autor antes citado, señala:

La Investigación de Campo o diseño de campo es aquella cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que

permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. (p. 71).

La Investigación de Campo o diseño de campo es aquella cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. El fin esencial de la investigación de campo está orientado a la concientización, desarrollo y emancipación de los grupos estudiados hacia la solución del problema. Consiste en la observación directa o en el sitio del problema objeto de investigación, es decir, exige la participación efectiva de las investigadoras donde estos se desarrollan.

### **3.3. Modalidad de la Investigación**

La presente investigación se encuentra enmarcada en la modalidad de un proyecto factible. Al respecto, Stracuzzi y pestana (2010) explican lo siguiente “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnostico el propósito de esta modalidad es el de presentar preposiciones, planteamientos que se pueda ejecutar”. (p.107).

### **3.4. Fases de la Investigación**

#### **3.4.1. Fase I. Diagnóstico de los canales de comunicación organizacional en la empresa Cerámicas Mar C.A. ubicada en Valencia Edo. Carabobo.**

En esta fase se visitó las instalaciones, donde se encuentra ubicada la empresa, para describir y examinar por medio de una encuesta diseñada para la obtención de la información requerida, sobre los problemas suscitados en los canales de comunicación

organizacional, que existen entre los trabajadores y cómo afectaron el ambiente laboral dentro de la empresa.

#### **3.4.2. Fase II. Identificación de los factores que intervienen en los canales de comunicación organizacional entre los empleados de la empresa.**

En el desarrollo de esta fase se identificó los factores obtenidos por medio de la encuesta, previamente aplicada a los trabajadores. La misma tuvo como finalidad reconocer las variables que influyeron en los canales de comunicación dentro de las áreas de trabajo, al entrar en contacto con la muestra y determinar los elementos que causaron debilidades en el proceso comunicativo de la organización. Luego se revisó los resultados, considerando fortalezas a las variables positivas que arrojaron una respuesta mayor o igual al 80% y como oportunidades de mejora a las respuestas cuyo intervalo se encontraron entre el 40% y 80%.

#### **3.4.3 Fase III. Diseño de técnicas y herramientas para restaurar los canales de comunicación organizacional.**

En esta última fase se analizó los factores identificados y se interpretó cada una de las variables obtenidas, para elaborar las técnicas y herramientas, y así estructurar un plan para la empresa que mejore y asegure el cumplimiento adecuado de los canales de comunicación organizacional. También se integró las fortalezas y oportunidades de mejora obtenidas en los resultados de la encuesta, para definir las estrategias que se utilizaron y aprovechar los recursos presentes.

### **3.5 Población y Muestra**

Según Arias (2006) menciona que: “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (P.114). La población está

formada por los individuos que laboran en la empresa objeto de estudio. A continuación se presenta el siguiente cuadro.

**Cuadro 1.**

POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO			
Cerámicas Mar C.A.			
Gerente	Supervisores	Trabajadores	Total
1	2	6	9

**Fuente:** Sumoza basada en la empresa Cerámicas Mar C.A.

Por su parte, Márquez (2012) afirma acerca de la muestra “Es un sub conjunto de la población seleccionada de tal manera que sea representativo de la misma y a partir de la cual se pueden inferir en conclusiones para todo el universo estudiado” (p.93). Cabe destacar, que la población se tipifica como finita con una cantidad de nueve (9) empleados. Todos sus integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados en su totalidad, por lo tanto; no se aplica muestreo, y la población es igual a la muestra.

### **3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Según, Méndez (2012), indica: “Las técnicas son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas: la observación directa, participativa y análisis de fuentes documentales.” (p.73). Por su lado, los instrumentos afirma el mismo autor: “Son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información.” (p.73).

Cabe destacar, que en la presente investigación empleó el cuestionario y la observación directa, como técnica de recolección de la información. El cuestionario estuvo conformado por once (11) ítems de preguntas dicotómicas.

Muñoz (2013), define la observación directa como “La inspección que se hace directamente a un fenómeno dentro del medio en que se presenta, a fin de contemplar todos los aspectos inherentes a su comportamiento y características dentro de su campo”. (p.215).

En ese mismo orden de ideas, para Palella y Martíns (2011) expresan que el cuestionario. “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un formato en el papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto aplicado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. (p.110).

### **3.7 Operacionalización de variables.**

Para la construcción del instrumento se partió de la definición conceptual y operacional de las variables asociadas al primer y segundo objetivo específico de la investigación vinculados estas definiciones a los aspectos teóricos del trabajo.

Palella y Martins (2006) expresan que:

La definición operacional pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno en cuestión. La variable se define en términos de las acciones que sirven para medirla. Indica que hacer para que cualquier investigador pueda observar el fenómeno. Esta definición operacional asigna significado a una variable, describiéndola en términos observables y comprobables para poder identificarla. (p. 79).

A continuación se muestra el cuadro de operacionalización de variables que dio origen al instrumento aplicado:

**Cuadro 2.**

<b>Operacionalización de variables.</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Diagnosticar los canales de comunicación organizacional en la empresa Cerámicas Mar C.A. ubicada en valencia Edo. Carabobo	Canales de comunicación.	Medios de comunicación.	Oral Escrita.	1,2
		Características de la información.	Precisión Efectividad Claridad.	3,4,5
Identificar los factores que intervienen en los canales de comunicación organizacional entre los empleados de la empresa	Factores que influyen en la comunicación organizacional.	Comunicación interna.	Factor información.	6,7,8
		Estructura organizacional Función del cargo.	Factor identidad.	9,10
		Misión y visión de la empresa.	Factor integridad.	11

**Fuente:** Sumoza (2019).

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 Análisis e Interpretación de los resultados

##### 4.1.1 Fase I. Diagnóstico de los canales de comunicación organizacional en la empresa Cerámicas Mar C.A. ubicada en Valencia Edo. Carabobo.

Una vez obtenida la población y muestra se aplica la encuesta a través de un cuestionario que permitirá obtener la información, para su respectiva tabulación.

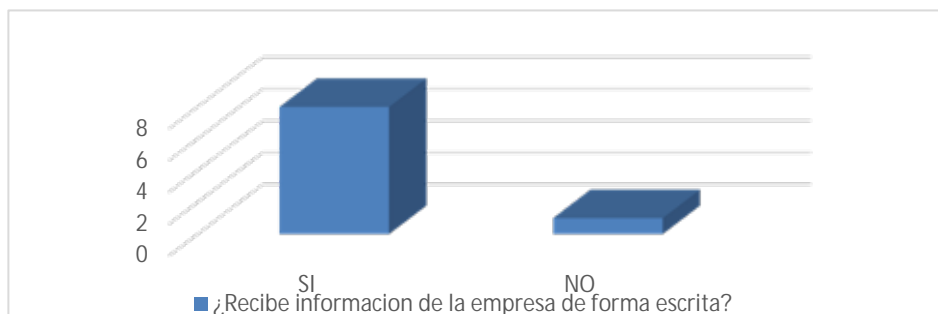
**ÍTEM N° 1: ¿Recibe información de la gerencia de forma escrita?**

**Cuadro N° 1. Resultados del Ítem N° 1.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
9	SI	9	100%
	NO	0	0%
	<b>Total</b>	9	100%

**Fuente: EMPRESA CERÁMICAS MAR C.A.**

**Gráfico N° 1. Canal de comunicación de forma escrita**



**Fuente: Sumoza (2019)**

**Interpretación:** El 100% de los encuestados respondió que recibe comunicación del gerente de la empresa de forma escrita.

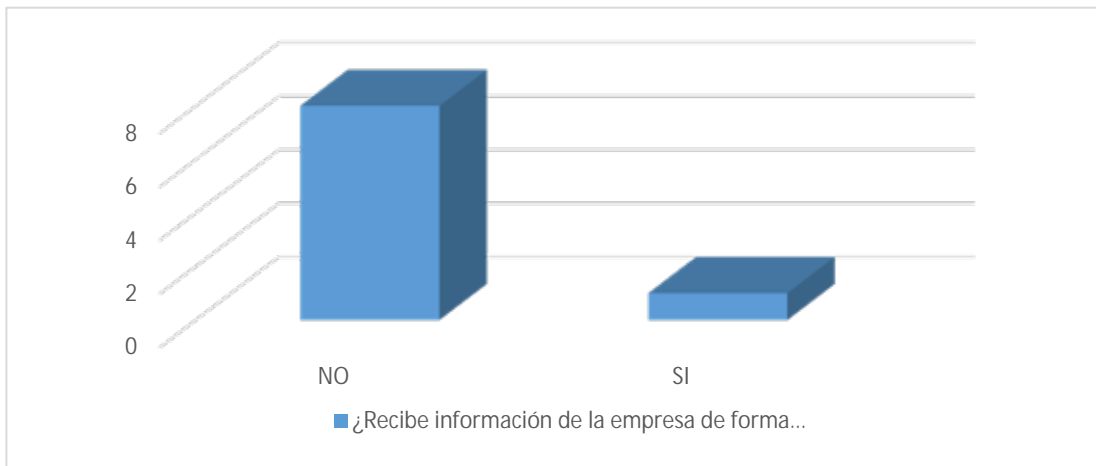
**ÍTEM N° 2: ¿Recibe información del gerente de forma oral?**

**Cuadro N° 2. Resultados del Ítem N° 2.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
9	NO	8	89%
	SI	1	11%
	<b>Total</b>	9	100%

Fuente: EMPRESA CERÁMICAS C.A

**Gráfico N° 2. Canal de comunicación de forma oral**



**Fuente: Sumoza (2019)**

**Interpretación:** El 89% de los encuestados respondió que no recibía información de parte del gerente verbalmente y el 11% afirmó que sí la recibía por medio de este canal de comunicación. Mediante este canal se obtiene un mejor intercambio de información y datos, a través de las palabras habladas y expresiones adecuadas.

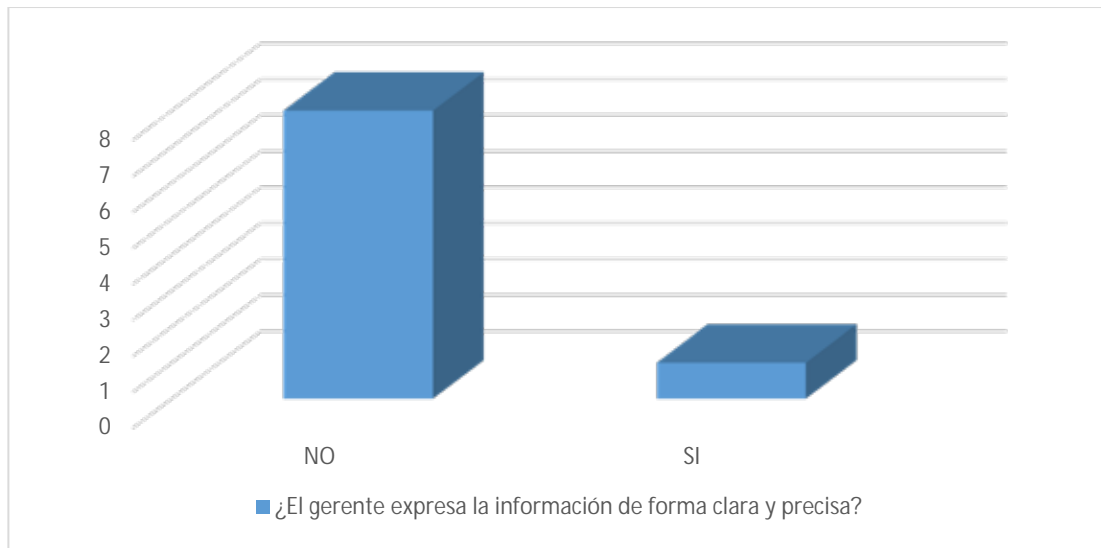
### ÍTEM N° 3: ¿El gerente expresa la información de forma precisa?

Cuadro N° 3. Resultados del Ítem N° 3.

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
9	NO	8	89%
	SI	1	11%
	<b>Total</b>	9	100%

Fuente: EMPRESA CERÁMICAS MAR C.A

Gráfico N° 3. Información precisa.



Fuente: Sumoza (2019)

**Interpretación:** El 89% de los encuestados expresó que no recibe información precisa de parte del gerente y solo el 11% de la muestra expresó que sí recibe la información de manera precisa. No recibir la información necesaria para realizar la actividad de trabajo, retrasa el proceso de la misma.

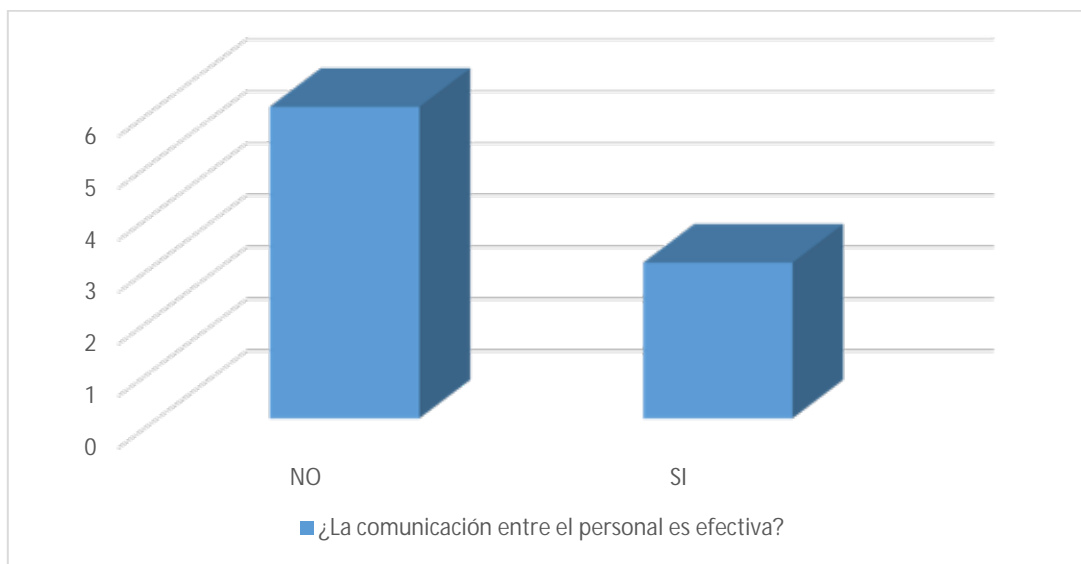
#### ÍTEM N° 4: ¿La comunicación dentro de las áreas de trabajo es efectiva?

**Cuadro N° 4. Resultados del Ítem N° 4.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
9	NO	6	67%
	SI	3	33%
	<b>Total</b>	9	100%

Fuente: EMPRESA CERÁMICAS MAR C.A

**Gráfico N° 4. Comunicación efectiva**



Fuente: Sumoza (2019)

**Interpretación:** El 67% de los encuestados negó que la comunicación dentro de las áreas de trabajo sea efectiva, y el otro 33% de los encuestados respondió que sí es efectiva la comunicación entre los trabajadores. En el entorno laboral la comunicación no produce el efecto esperado, para transmitir el mensaje de manera inteligible, sin generar dudas.

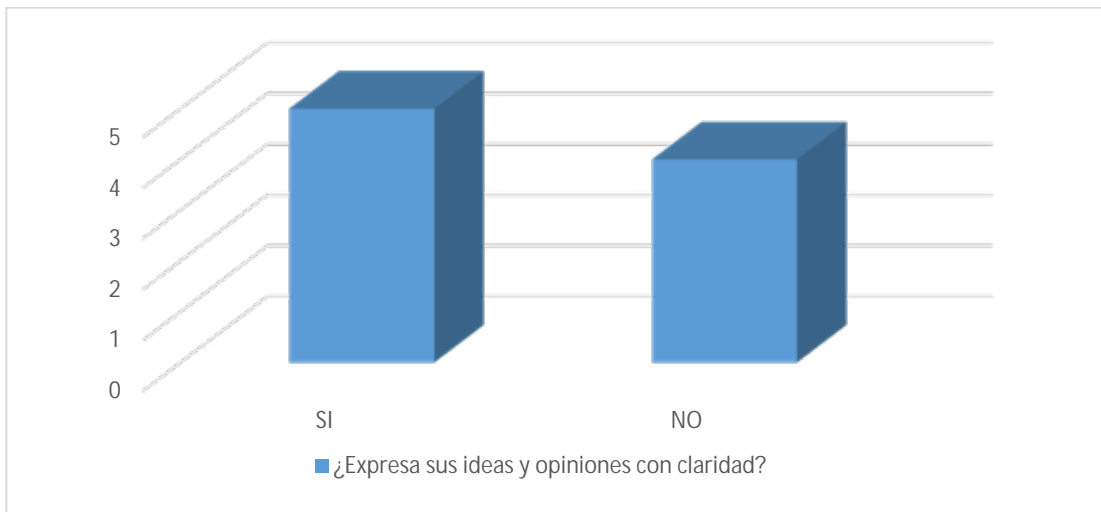
**ÍTEM N° 5: ¿Expresa sus ideas y opiniones sobre las actividades de trabajo con claridad?**

**Cuadro N° 5. Resultados del Ítem N° 5.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
9	SI	5	56%
	NO	4	44%
	<b>Total</b>	9	100%

Fuente: EMPRESA CERÁMICAS MAR C.A

**Gráfico N° 5. Ideas y opiniones claras**



Fuente: Sumoza (2019)

**Interpretación:** El 56% de los encuestados respondió que sí expresa sus ideas y opiniones sobre las actividades de trabajo con claridad y el 44% restante de la muestra negó que se expresa así. Cuando los trabajadores transmiten el mensaje de forma comprensible, la información se percibe sin dudas y se reproduce eficientemente. De lo contrario, crea confusiones y puede ser tergiversada.

**4.1.2 Fase II. Identificación de los factores que intervienen en los canales de comunicación organizacional entre los empleados de la empresa.**

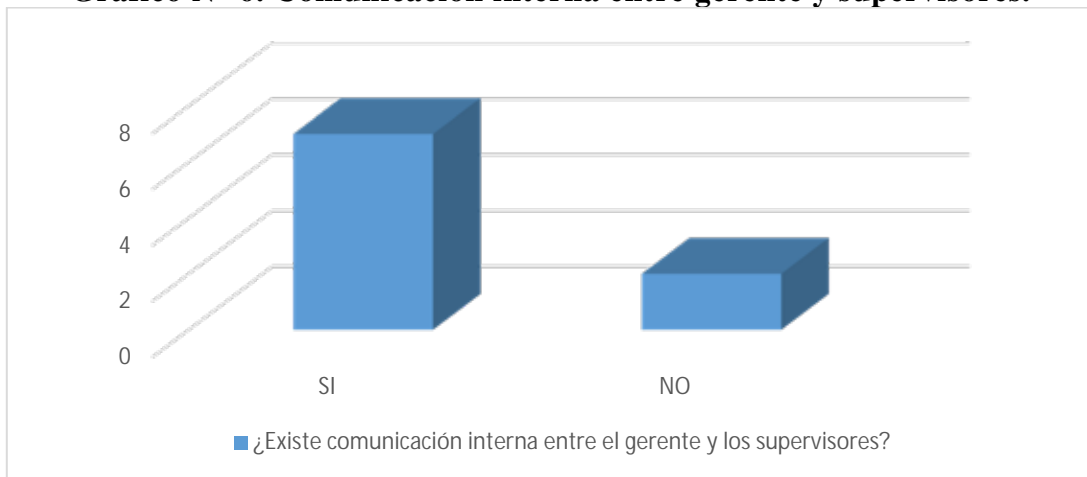
**ÍTEM N° 6: ¿Existe comunicación interna adecuada entre el gerente y los supervisores?**

**Cuadro N° 6. Resultados del Ítem N° 6**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
9	SI	7	78%
	NO	2	22%
	<b>Total</b>	9	100%

Fuente: EMPRESA CERÁMICAS MAR C.A

**Gráfico N° 6. Comunicación interna entre gerente y supervisores.**



Fuente: Sumoza (2019)

**Interpretación:** El 78% de los encuestados respondió que sí existe comunicación entre el gerente y los supervisores y solo el 22% respondió negativamente este ítem. Mantener los canales regulares de comunicación entre gerente y supervisores es importante para el desarrollo de las actividades laborales, el control y coordinación de los procesos de la empresa.

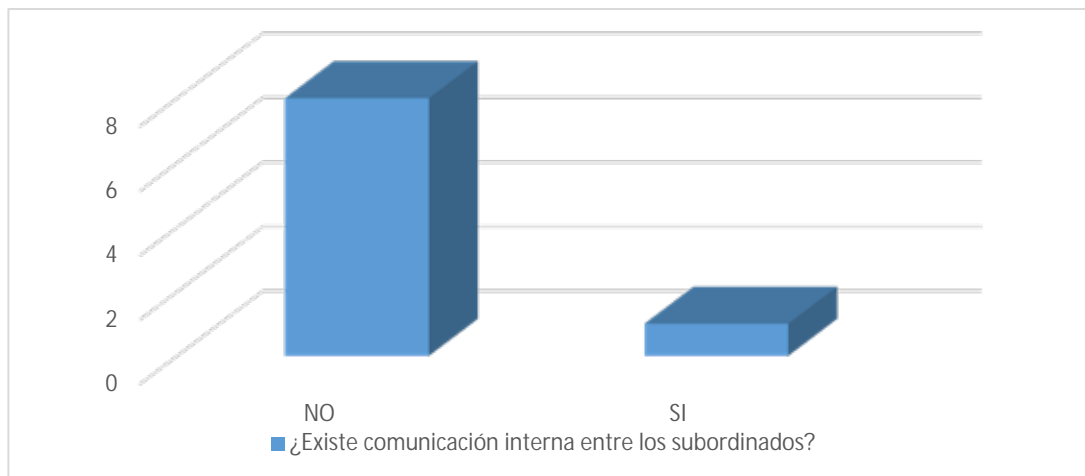
**ÍTEM N° 7: ¿Existe comunicación interna adecuada entre supervisores y subordinados?**

**Cuadro N° 7. Resultados del Ítem N° 7**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
9	NO	8	89%
	SI	1	11%
	<b>Total</b>	9	100%

Fuente: EMPRESA CERÁMICAS MAR C.A

**Gráfico N° 7. Comunicación interna entre subordinados.**



Fuente: Sumoza (2019)

**Interpretación:** El 89% de los encuestados negó que haya comunicación interna entre los supervisores y subordinados de la empresa y el otro 11% de la muestra afirmó que hay comunicación entre ambos. La comunicación organizacional se basa en relaciones comunicacionales dentro de las áreas empresariales. Para Chiavenato (2009, p.365) esto ocurre cuando una información se transmite a alguien, siendo entonces compartida también por esa persona y retransmitida.

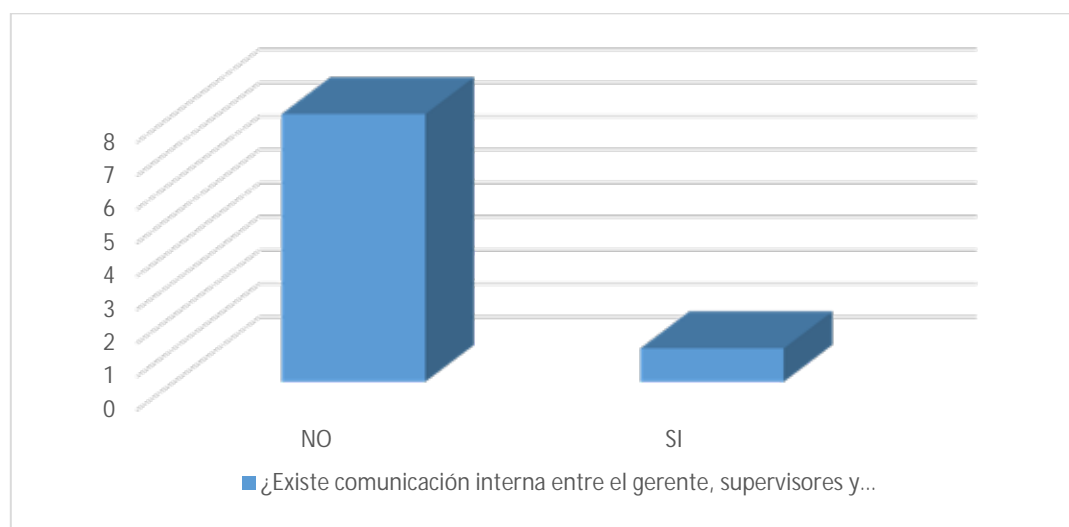
### ÍTEM N° 8: ¿Existe comunicación interna adecuada entre subordinados?

Cuadro N° 8. Resultados del Ítem N° 8

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
9	NO	8	89%
	SI	1	11%
	<b>Total</b>	9	100%

Fuente: EMPRESA CERÁMICAS MAR C.A

Gráfico N° 8. Comunicación interna entre los subordinados.



Fuente: Sumoza (2019)

**Interpretación:** El 89% de los encuestados respondió que no existe comunicación interna entre los subordinados y el 11% restante de encuestados afirmó que existe tal comunicación. En la empresa la cooperación entre los colaboradores para cumplir los objetivos y realizar sus funciones es indispensable, si no hay comunicación entre ellos, no existirá el trabajo en equipo esperado.

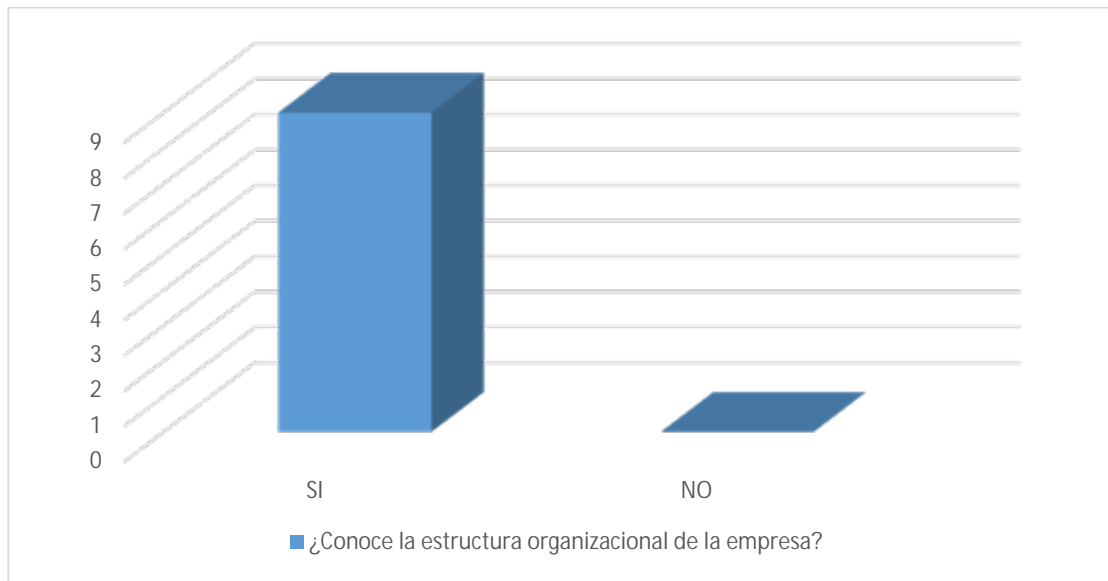
### ÍTEM N° 9: ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

Cuadro N° 9. Resultados del Ítem N° 9

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
9	SI	9	100%
	NO	0	0%
	<b>Total</b>	9	100%

Fuente: EMPRESA CERÁMICAS MAR C.A

Gráfico N° 9. Estructura organizacional.



Fuente: Sumoza (2019)

**Interpretación:** El 100% de los encuestados conoce la estructura organizacional de la empresa y reconoce su puesto en el organigrama. Los empleados reconocen la división del trabajo, los niveles de jerarquía, y su lugar en la organización.

Según Chiavenato (2000, p.369) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consigue con recursos o costos mínimos”.

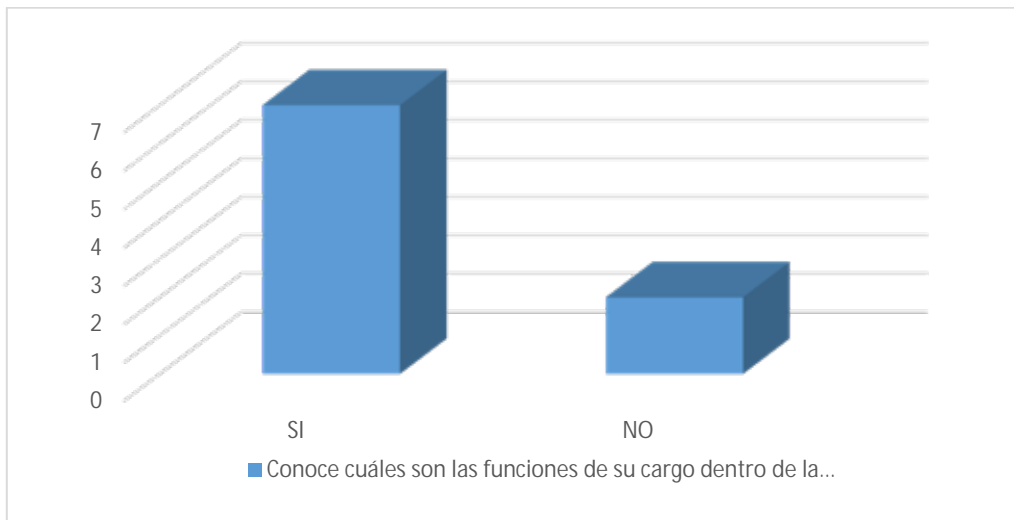
**ÍTEM N° 10: ¿Conoce cuáles son las funciones de su cargo dentro de la empresa?**

**Cuadro N° 10. Resultados del Ítem N° 11**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
9	SI	7	78%
	NO	2	22%
	<b>Total</b>	9	100%

Fuente: EMPRESA CERÁMICAS MAR C.A

**Gráfico N° 11. Funciones del cargo**



Fuente: Sumoza (2019)

**Interpretación:** El 78% de los encuestados afirmó que conoce cuáles son las funciones de su cargo dentro de la empresa y tan solo el 22% respondió que no reconoce cuáles son estas funciones dentro de la organización. Reconocer las habilidades y características de cada cargo permite el buen desenvolvimiento de sus propias funciones.

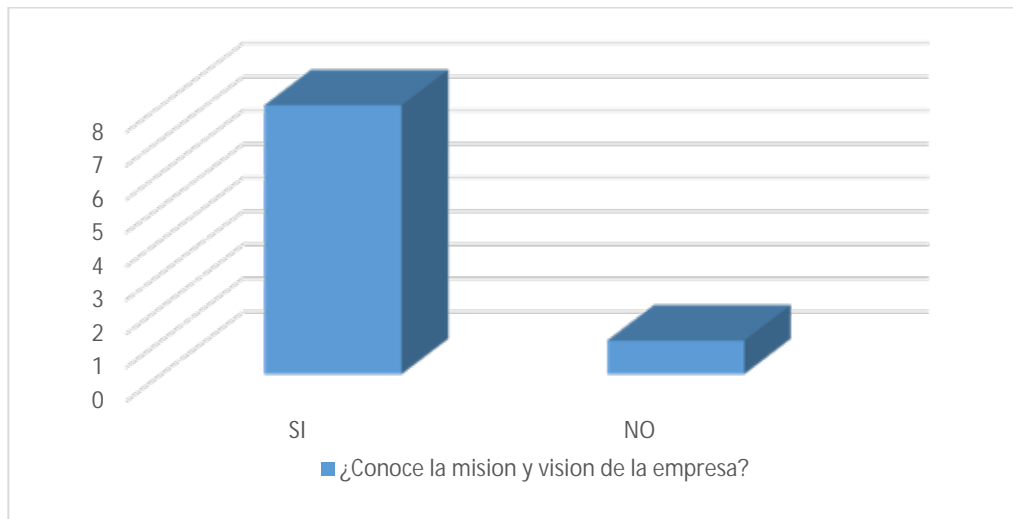
### ÍTEM N° 11: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Cuadro N° 11. Resultados del Ítem N° 11

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
9	SI	8	89%
	NO	1	11%
	<b>Total</b>	9	100%

Fuente: EMPRESA CERÁMICAS MAR C.A

Gráfico N° 11. Misión y Visión de la empresa



Fuente: Sumoza (2019)

**Interpretación:** El 89% de los encuestados reconoce la misión y visión de la empresa y solo el 11% de la muestra no conoce la misión y visión. Los trabajadores que reconocen la misión y visión de la empresa manifiestan empatía con ella y cumplen las normas de la organización; los trabajadores que no, pueden sentir aspiraciones individuales.

## **4.2 Análisis general de los resultados.**

Para del Pozo (2000) la comunicación interna hace posible el trabajo en equipo entre los colaboradores en un proyecto empresarial, y permite detectar las necesidades de los trabajadores. También permite construir una visión compartida de la misión, valores y objetivos de la organización. La comunicación interna debe integrar a todos los empleados y fomentar un sentimiento de orgullo y empatía por la compañía.

En ese orden de ideas, los datos recopilados a través del cuestionario permitieron obtener los siguientes resultados:

El personal de la empresa reconoce que la comunicación interna no produce el efecto esperado dentro de las áreas de trabajo y que la información enviada no es similar a lo que se desea expresar. La gerencia participa a los colaboradores, de forma escrita, las pautas, lineamientos y cambios que ocurren dentro de la organización, pero no lo hacen de una forma clara e inteligible que pueda ser percibida sin problema alguno; y además tampoco transmiten oralmente esta información, lo cual debilita el alcance del comunicado al carecer de intermediación verbal, dejando la interpretación del mensaje a las disposición de los empleados. Ello ocasiona dudas, confusiones o vacilaciones en la retransmisión de su contenido, que no son aclaradas en la mayoría de las veces por los gerentes o supervisores, afectando la ejecución de las actividades laborales. A pesar de que existe comunicación entre gerentes y supervisores para conducir los canales a través de los cuales es enviado el mensaje, esto no es así entre supervisores y subordinados ni entre subordinados; la comunicación es poca y se desaprovecha la oportunidad de aclarar malinterpretaciones, intercambiar ideas y conocer lo que sucede realmente en ese espacio laboral.

Los empleados reconocen la estructura organizacional, y los niveles jerárquicos que existen. Desde los gerentes, supervisores, vendedores y

ayudantes, están ubicados en el organigrama, articulados con otros puestos de trabajo, y sus funciones y actividades del cargo están descritas. Todos los colaboradores también tienen conocimiento sobre la misión y visión de la empresa, se muestran motivados y demuestran valores que permiten el trabajo en equipo, la disposición y el compromiso para optimizar los procesos, aunque su ambiente este distorsionado.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Introducción de la propuesta.**

El progreso de la sociedad ha sido influenciado por el proceso comunicativo en el mundo. Así como los medios de comunicación y tecnologías evolucionan, también lo hacen las instituciones y organizaciones, que deben transformarse para adaptarse adecuadamente al cambio como parte de la sociedad.

Es así como surge la comunicación organizacional, como el proceso que sucede en el interior de la empresa, y se desarrolla para el logro de objetivos estratégicos. Este proceso contribuye a la formación de la identidad y la imagen organizacional, así como de la cultura y el clima laboral de la misma. La comunicación debe ser un proceso planificado y diseñado, tomando en cuenta las necesidades corporativas, desde un punto de vista estratégico que evite que los mensajes y objetivos se interpreten incorrectamente, de forma inconexa o difusa.

Por lo tanto se presenta la propuesta que lleva por título “Estrategias de comunicación organizacional basadas en las teorías de comportamiento aplicadas en la empresa Cerámicas Mar C.A. Edo. Carabobo”. La cual se basa en explicar la comunicación organizacional y la teoría de las tres necesidades de McClelland para establecer técnicas que mejoren los canales de comunicación y la interpretación correcta de la información entre los empleados, mediante la motivación al logro, como se explica anteriormente en las bases teóricas de la investigación. La necesidad de logro, poder y afiliación en los empleados influyen en su rendimiento laboral.

## **5.2 Objetivo general de la propuesta**

Diseñar un plan estratégico de comunicación basado en la teoría de la motivación de McClelland que forme parte de la cultura de trabajo de los empleados de la organización.

### **5.2.1 Objetivos Específicos de la propuesta**

- Informar y educar al personal de la empresa acerca de la comunicación organizacional y la teoría de motivación de McClelland.
- Fortalecer los medios de comunicación interna, para que la información sea enviada y recibida de forma precisa.
- Restaurar los canales de comunicación entre los trabajadores.
- Motivar a los trabajadores para que desarrollen sentido de identidad e integridad con la empresa.

## **5.3 Justificación de la propuesta**

Muchos de los problemas en las empresas están directamente relacionados con una gestión debilitada de la comunicación interna, si estos problemas no se resuelven a tiempo por falta de conocimiento, análisis, o el uso de herramientas adecuadas, se compromete a la compañía y acaba teniendo consecuencias en sus resultados. Un déficit en la gestión de la comunicación interna representa un problema para los corporativos. La falta de comunicación viene en diversas formas, desde un ejecutivo que no transmite la visión de la compañía, hasta el personal de ventas que no da importancia a las necesidades del cliente. Entonces la compañía pierde el enfoque, el rendimiento y su misión.

Para evitar este déficit en los procesos comunicacionales, las organizaciones han invertido tiempo y esfuerzo en implementar estrategias internas de comunicación que

garanticen la eficacia de todos los procesos de la empresa, al brindar la información necesaria a los colaboradores, sin cabidas a interpretaciones incorrectas. Debido a esto se justifica, que la propuesta presentada mediante estrategias de comunicación en la empresa Cerámicas Mar C.A. mejoren la comunicación organizacional e interna entre sus colaboradores y asegure la interpretación adecuada de la información, al tener en cuenta herramientas que faciliten la comunicación y sean prácticas en su aplicación, para obtener resultados eficaces que se adapten al panorama cambiante del país.

#### **5.4 Beneficios de la propuesta**

- La información será transmitida de manera inteligible.
- Los empleados seguirán las pautas e instrucciones de forma precisa.
- La comunicación organizacional será estable y adecuada a la actividad de la empresa.
- Los empleados fortalecerán los vínculos de cooperación para trabajar en equipo.
- El gerente contará con herramientas actuales de liderazgo.
- Se optimizarán los procesos de trabajo al interpretar correctamente la información recibida.
- Los empleados se integrarán con los valores de la empresa.
- Se minimizarán los costos y el tiempo para corregir la situación presentada.

#### **5.5. Desarrollo de la propuesta**

Esta propuesta se desarrolla en un tiempo de duración de cinco (5) semanas hábiles, a partir de su aplicación en la empresa.

##### **5.5.1 Informar y educar al personal de la empresa sobre la comunicación organizacional.**

Los gerentes, supervisores y trabajadores deben participar en actividades sobre la comunicación organizacional, y su influencia en el logro de los objetivos de la empresa, las condiciones que deben cumplirse para que los canales de comunicación entre los empleados sean los mejores para transmitir la información requerida y las necesidades de logro y afiliación que permiten generar un vínculo entre ellos y así alcanzar la comunicación asertiva y el desempeño eficiente de tareas. Para ello, se deben realizar cinco (5) conversatorios en un plazo de cinco (5) semanas de duración, impartidos a través de tres (3) encuentros semanales y rotativos en horario de oficina. Los días lunes, martes y miércoles. En cada semana se abordará un tema diferente, en los cuales se formaran grupos de tres (3) empleados, que asistirán al conversatorio el día indicado. Con un tiempo estimado de dos (2) horas diarias cada uno y un descanso de quince (15) minutos.

Los temas a desarrollar son:

- Ü La comunicación organizacional y comunicación interna.
- Ü Los canales de comunicación y los factores que influyen sobre ellos.
- Ü Teoría de la motivación de McClelland.
- Ü Desarrollo de un plan estratégico en la empresa.
- Ü Expresión oral y escrita.

### **5.5.2 Fortalecer los medios de comunicación interna, para que la información sea enviada y recibida de forma precisa.**

Se utilizan los recursos y herramientas disponibles en el área de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos, para lo cual se plantea la siguiente estrategia:

Se renueva la cartelera y se coloca en áreas visibles para todos los empleados. La cartelera debe ser actualizada cada mes por los supervisores con apoyo de los trabajadores, y se debe habilitar una más para ser colocada en el área de almacén y zona de descarga, y así brindar acceso oportuno a la información, para los colaboradores de

esa área. Esto agiliza la comunicación y mantiene a los empleados en contexto con la organización. De igual manera se pondrá a disposición una (1) computadora, para facilitar la entrada del personal a sus correos electrónicos y poder visualizar la información recibida sobre los requerimientos de la empresa, pautas laborales, memorándums enviados por el gerente o cualquier otra información relacionada. La creación de correos electrónicos con dominio corporativo y una plataforma interna de uso de la empresa, diseñada por un IT en un plazo de cinco (5) semanas, permite tener un sistema más organizado y controlado de la información para el gerente y supervisores. Es importante mencionar, que la empresa Cerámicas Mar C.A. cuenta con acceso a internet banda ancha y líneas telefónicas en el sitio de trabajo, enrutadores (wifi) y tres (3) computadoras acondicionadas, una (1) ubicada en la oficina del gerente, otra más ubicada en caja, y una (1) última ubicada en la oficina de los supervisores.

### **5.5.3 Restaurar los canales de comunicación entre los trabajadores.**

Los canales de comunicación verbales, tanto escritos como orales deben reforzarse a través de correos electrónicos, comunicados, memorándums, boletines informativos o mensajes enviados a todos los colaboradores, además de realizar reuniones periódicas con el personal.

#### **5.5.3.1 Difusión periódica de información.**

Tomando en cuenta lo antes expuesto, una vez elegido el mensaje que se desea transmitir de forma escrita, siguiendo las orientaciones de una guía de texto corporativo, se diseñará el mensaje para ser enviado a los empleados (ver anexo). Los comunicados escritos deben realizarse en planificación conjunta con un calendario laboral y según el tipo de medio de comunicación que se utilice. Así se establece una secuencia lógica y ordenada en la información que se envía y se crea un registro. Este calendario cuenta a su vez, con la fecha de revisión periódica de la cartelera, y será

elaborado por los supervisores con apoyo de dos (2) trabajadores asignados rotativamente cada mes.

También debe realizarse una (1) reunión semanal corta con el personal de un tiempo estimado de veinte (20) minutos, con el fin de ponerse en contexto con la situación de la empresa o intercambiar opiniones sobre temas laborales. Se tiene en cuenta que las reuniones deben organizarse en función de las necesidades de información de la organización. Participaran gerente, supervisores y trabajadores.

#### **5.5.4 Motivar a los trabajadores para que desarrollen sentido de identidad e integridad con la empresa.**

Los colaboradores de la empresa conocen la misión y visión de la organización y las funciones de su puesto de trabajo, lo que constituye un vínculo de empatía y cooperación con los objetivos corporativos.

La participación activa de los colaboradores en los medios de comunicación interna es fundamental, y para ello la puesta de un buzón de sugerencias como medio de valoración de ideas o necesidades percibidas, es indicada. El seguimiento de la información colocada en el buzón hace posible detectar oportunamente debilidades sobre algún proceso. Así mismo los supervisores se harán cargo de emitir un boletín global mensual, donde se especifiquen noticias sobre el entorno organizacional (dentro y fuera de la empresa), y de actualidad en materia laboral. Así mismo, los trabajadores tendrán que hacer un reporte o bitácora que entreguen durante la reunión semanal pautada, de las actividades hechas en los días de trabajos anteriores, a los supervisores.

En la cartelera informativa deberá reconocerse al empleado que haya aportado una idea beneficiosa o detectado un problema para el corporativo, en el buzón de sugerencias o durante las reuniones. Este reconocimiento estimula al personal a identificar fortalezas y debilidades, consolidando sus valores con el trabajo en equipo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor es un proceso básico que consta no solamente de códigos lingüísticos, sino también de emociones y expresiones corporales que dan lugar a interpretaciones, que son canalizadas y originan una acción en consecuencia.

Una mal interpretación de este mensaje vuelve frágil su contenido y evita la comunicación adecuada entre las personas involucradas. Esto, ha influido en el desarrollo del hombre y las sociedades, atravesando barreras de idiomas, políticas e ideológicas. Desde la aparición de las primeras organizaciones, hasta la actualidad, el proceso comunicativo ha definido la realización de las actividades y el logro de las metas corporativas.

Este estudio de investigación se encargó de describir los problemas que suceden en una empresa determinada, para identificar los factores que afectan los canales de comunicación y proponer estrategias para mejorar la comunicación organizacional basadas en la teoría de la motivación de D. McClelland. Esta teoría de la organización promueve las necesidades de logro, poder y afiliación en los trabajadores para cumplir con las funciones eficientemente y alcanzar las metas de la compañía.

Para el desarrollo de los objetivos, se utilizó un modelo de proyecto factible, haciendo posible la elaboración de la propuesta, y se aplicó un cuestionario dicotómico de 11 preguntas a todos los empleados, para hacer el diagnóstico comunicacional de la empresa. Se pudo diagnosticar que los canales de comunicación interna no eran utilizados de manera adecuada, y que los indicadores que influyen en la comunicación organizacional son los factores de información, identidad e integridad que crean un ambiente propicio para el intercambio de información entre gerentes, supervisores y trabajadores. También se encontraron fortalezas que se aprovecharon, para reforzar los vínculos de los colaboradores con la compañía, convirtiendo las debilidades en oportunidades. Luego se diseñaron estrategias de acuerdo a las necesidades de la

empresa, planteadas para ser cumplidas en un plazo corto de tiempo, y visualizar los cambios esperados.

La comunicación organizacional es un proceso en el cual toda empresa debería invertir, ya que mejora el clima organizacional, estabiliza los canales comunicacionales existentes, garantiza el éxito de la cultura organizacional, y flexibiliza el cambio dentro de la organización, permitiéndoles evolucionar y adaptarse a las nuevas corrientes para sobrevivir en el tiempo.

### **Recomendaciones.**

1. Incentivar el desarrollo de investigaciones sobre la comunicación organizacional en la empresa Cerámicas Mar C.A.
2. Innovar las estrategias de motivación del personal continuamente, que valoren su rendimiento dentro de la empresa.
3. Realizar periódicamente cuestionarios con preguntas que permitan identificar fortalezas, debilidades y oportunidades en la comunicación interna de los colaboradores.
4. Disponer de actitudes adecuadas que permitan la aplicación de técnicas y herramientas para el mantenimiento de la comunicación organizacional.

## REFERENCIAS

Arias Fidas. (2011) **El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** (5 ta Edición). Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.

Hernández y Baptista (2015) **Metodología de la Investigación.** México. Editorial Mc Graw Hill.

Balestrini Mirian (2010) **Metodología de la Investigación.** Versión actualizada. Caracas. Editorial PANAPO.

Alberti, Juan. (2009) **Revista Organizaciones Corporativas.** México Tijuana. Editorial Soles S.A

Del Pozo, Albert (2000) **La comunicación del gerente de hoy.** Barcelona España. Ediciones Buenaventura S.A.

Flores y Orozco (2002) **Como manejar conflictos mediante la Comunicación.** Lima Perú. Editorial Latinger Ediciones S.A.

Gómez Vicson. (2013) **Validez y Confiabilidad en un proyecto de investigación.** Ediciones Valenzuela. Caracas Venezuela. Editorial Funda sol.

González, Edwin. (2014) **“Comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la policía del Estado Carabobo”**. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo (U.C). Valencia, Venezuela.

Portilla, María. (2014) **”Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno”**. Trabajo de Grado para optar por el título de de Magister en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional. Universidad Rafael Landívar. Asunción, Guatemala.

Ramírez, Mitchell. (2015) **“La Comunicación Asertiva como Estrategia para Mejorar las Relaciones Interpersonales en los docentes, alumnos, padres y representantes en una escuela bolivariana del Municipio Baruta”**. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Educación Mención Orientación Educativa. Universidad Central de Venezuela (UCV). Caracas, Venezuela.

Lion, Davis. (2016) **“La Comunicación en las organizaciones empresariales”**. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Educativa. Universidad Nacional Experimental de Guyana (UNEG). Guayana, Venezuela.

Homs, Williams (1990) **Comunicación Asertiva**. 2da edición. Madrid España.  
Editorial Pearson S.A

Zilberdyk, Erick (2009) **La comunicación emocional**. Buenos Aires.  
Editorial S.A

**Electrónicas:**

Barrazas M. (2007). **Apuntes sobre metodología de la investigación.** Universidad pedagógica de Durango. Durango, México. Recuperado: <Downloads/Dialnet-ComoValorarUnCoeficienteDeConfabilidad-2292993.pdf> (Consultado: 2019, abril 10).

*McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society.* Universidad Princeton, Nueva Jersey, Van Nostrand. Recuperado: [https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Periodicals/De/pdf/65\\_02\\_08.pdf](https://www.ide.go.jp/library/English/Publish/Periodicals/De/pdf/65_02_08.pdf) (Consultado: 2019, agosto 5)

## **ANEXOS**

## MODELO DE FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS - JUICIO DE EXPERTOS

#### ENTREVISTA

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (Sí y No) para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones pertinentes en el espacio designado para ello.

Experto: \_\_\_\_\_

Autor(a,es): \_\_\_\_\_

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1										
2										
3										
4										
5										

6										
7										
8										
9										
10										
11										

CONSIDERACIONES GENERALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
El instrumento tiene instrucciones claras y precisas para que el informante pueda emitir sus respuestas			
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar			
Los ítems se presentan en un orden lógico-secuencial			
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación			
Los ítems son adecuados para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben incluirse y/o eliminarse			

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

<b>VALIDEZ</b>			
APLICABLE		NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por:	e-mail:
Cédula de Identidad:	Teléfono (s):
Firma:	Fecha:



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES E INGENIERÍA ESCUELA DE  
RELACIONES INDUSTRIALES E INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**

Estimado (a)

Esta encuesta es anónima y personal. Tiene como objetivo recolectar información para elaborar un trabajo de investigación titulado “Estrategias de comunicación organizacional basadas en las teorías de comportamiento aplicadas en la empresa Cerámicas Mar C.A. Edo. Carabobo”.

La información es totalmente confidencial, debe responder de forma sincera, sin tachaduras ni enmiendas.

Instrucciones

1. Lea con detenimiento cada una de las preguntas.
2. No deje de contestar ninguna pregunta.
3. Señale con una (X) dentro del paréntesis que aparece al lado de la alternativa que considere correcta según su criterio.

SI ( ) NO ( )

4. En caso de duda, consultar con los investigadores.

Gracias por su colaboración

Atentamente:  
Andreina Sumoza

San diego Agosto, 2019

**ANEXO B**  
**CUESTONARIO**

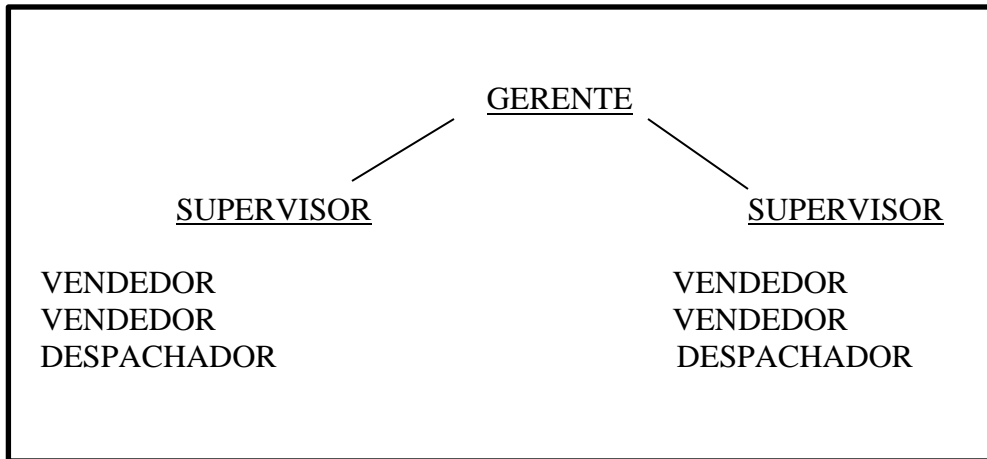
1. ¿Recibe información del gerente de forma escrita?  
SI ( ) NO ( )
2. ¿Recibe información del gerente de forma oral?  
SI ( ) NO ( )
3. ¿El gerente expresa la información de forma precisa?  
SI ( ) NO ( )
4. ¿La comunicación dentro de las áreas de trabajo es efectiva?  
SI ( ) NO ( )
5. ¿Expresa sus ideas y opiniones sobre las actividades de trabajo con claridad?  
SI ( ) NO ( )
6. ¿Existe comunicación interna adecuada entre el gerente y los supervisores?  
SI ( ) NO ( )
7. ¿Existe comunicación interna adecuada entre supervisores y subordinados?  
SI ( ) NO ( )
8. ¿Existe comunicación interna adecuada entre subordinados?  
SI ( ) NO ( )
9. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?  
SI ( ) NO ( )
10. ¿Conoce cuáles son las funciones de su cargo dentro de la empresa?  
SI ( ) NO ( )
11. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?  
SI ( ) NO ( )

## **GUÍA PRÁCTICA PARA REDACTAR UN TEXTO CORPORATIVO.**

1. Usar una dirección de correo profesional.
2. Colocar la identificación o membrete de la empresa. Para ubicar al emisor.
3. Escribir un saludo cordial y breve.
4. El orden de las ideas aportara claridad al texto. Utilizar la estructura de voz pasiva permite ordenar las ideas en el mensaje. Los incisos deben ser específicos.
5. Presentar una idea por párrafo y usar un número adecuado de líneas. Cuanto más sencillo es el texto, más claro es el mensaje. No se debe extender más de lo necesario ni agregar más recursos o detalles de lo que se necesite.
6. Separar las oraciones con punto y seguido o coma si lo amerita, y los párrafos con punto y aparte.
7. Revisar el texto. Corregir las faltas lingüísticas y de coherencia.
8. Evitar expresar emociones.
9. Ser discreto con el formato del texto.
10. Usar una firma profesional e identificar el cargo del emisor.
11. Cuidar el número de archivos adjuntos (Si el mensaje es enviado a través de un correo electrónico).

Andreina D. Sumoza R.

## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



**Fuente:** Cerámicas Mar C.A.