



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

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA CON FUNDAMENTO EN LA  
COMUNICACIÓN EFECTIVA EN UNA EMPRESA PROCESADORA  
DE ALIMENTOS**

**Autora: Lcda. Karina Mendoza**

**Tutora: MSc. Oneida Jiménez**

**San Diego, Julio 2019**



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

### **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, elaborado por la ciudadana Karina Nataly Mendoza Campos, titular de la cédula de identidad N° 16.217.808, para optar al grado académico de **Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional**, cuyo título es **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA CON FUNDAMENTO EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS**, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa.

Y, declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

**MSc. Oneida Jiménez**

---

**Firma**  
**C.I. 10.227.464**

**San Diego, a los 14 días del mes Marzo del año 2019**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |      |
|---|------|
|   | pp.  |
| LISTA DE CUADROS .....                                    | xiii |
| LISTA DE GRÁFICOS .....                                   | xv   |
| RESUMEN.....  | xvi  |
| INTRODUCCIÓN .....  | 1    |
| <br><b>CAPÍTULO</b>                                       |      |
| <br><b>I EL PROBLEMA</b>                                  |      |
| 1.1 Planteamiento del Problema.....                       | 3    |
| 1.2 Objetivos de la investigación.....                    | 6    |
| 1.2.1 General .....                                       | 6    |
| 1.2.1 Específicos .....                                   | 6    |
| 1.3 Justificación de la investigación.....                | 6    |
| 1.4 Limitación y Factibilidad .....                       | 8    |
| <br><b>II MARCO TEÓRICO</b>                               |      |
| 2.1 Antecedentes de investigación.....                    | 9    |
| 2.1.1 Antecedentes Internacionales .....                  | 10   |
| 2.1.2 Antecedentes Nacionales .....                       | 11   |
| 2.2 Bases Teóricas.....                                   | 21   |
| 2.3 Bases Legales .....                                   | 27   |
| 2.4 Operacionalización de las Variables .....             | 28   |
| <br><b>III MARCO METODOLÓGICO</b>                         |      |
| 3.1 Tipo y diseño de la investigación .....               | 30   |
| 3.2 Población y muestra .....                             | 31   |
| 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... | 32   |
| 3.4 Validez y confiabilidad.....                          | 33   |
| 3.5 Procedimiento .....                                   | 34   |
| 3.6 Técnicas de análisis de datos .....                   | 35   |

## **IV ANÁLISIS QUE SUSTENTA LA PROPUESTA**

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Análisis e interpretación de los resultados ..... | 37 |
| 4.2 Conclusiones del diagnóstico .....                | 53 |

## **V LA PROPUESTA**

|  |    |
|--|----|
| 5.1 Presentación de la propuesta .....   | 58 |
| 5.2 Justificación de la propuesta .....  | 59 |
| 5.3 Fundamentación de la propuesta ..... | 60 |
| 5.4 Objetivos de la propuesta .....      | 62 |
| 5.5 Estructura de la propuesta .....     | 62 |
| 5.6 Factibilidad de la propuesta .....   | 75 |
| 5.7 Beneficios de la propuesta .....     | 76 |
| 5.8 Recomendaciones .....                | 77 |

|                   |    |
|-------------------|----|
| REFERENCIAS ..... | 78 |
|-------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| ANEXOS.....  | 80 |
| A    Cuestionario aplicado a la muestra.....         | 81 |
| B    Validez del instrumento .....                   | 86 |
| C    Cálculo de confiabilidad Alpha de Cronbach..... | 87 |

## LISTA DE CUADROS

| CUADRO  | pp. |
|---|-----|
| 1 Operacionalización de las variables .....   | 42  |
| 2 Fuentes de información .....  | 38  |
| 3 Canal de información.....   | 39  |
| 4 Realimentación/retroalimentación a los compañeros.....                                  | 40  |
| 5 Flujo de la comunicación y su efectividad.....  | 41  |
| 6 Comunicación formal.....  | 42  |
| 7 Información de acuerdo a las interpretaciones individuales.....                         | 43  |
| 8 Utilización de los rumores como forma de comunicación.....                              | 44  |
| 9 La estructura organizativa y la comunicación interna .....                              | 45  |
| 10 La comunicación interna de la empresa .....  | 46  |
| 11 La comunicación interna: motivante e integradora.....                                  | 47  |
| 12 Plan de comunicación interno.....  | 48  |
| 13 Constancia o soporte del proceso de comunicación interno.....                          | 49  |
| 14 Importancia del soporte escrito para la red interna de comunicación.....               | 50  |
| 15 Las reuniones periódicas y el fortalecimiento de la comunicación interna efectiva..... | 51  |
| 16 El entrenamiento o training y su beneficio en la comunicación interna efectiva.....    | 52  |
| 17 Plan de Acción.....  | 53  |
| 18 Training.....  | 54  |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                 |  | pp. |
|-----------------|--|-----|
| <b>GRÁFICOS</b> |  |     |
| 1               | Fuentes de información .....   | 38  |
| 2               | Canal de información.....  | 39  |
| 3               | Realimentación/retroalimentación a los compañeros.....                                 | 40  |
| 4               | Flujo de la comunicación y su efectividad.....   | 41  |
| 5               | Comunicación formal.....   | 42  |
| 6               | Información de acuerdo a las interpretaciones individuales.....                        | 43  |
| 7               | Utilización de los rumores como forma de comunicación.....                             | 44  |
| 8               | La estructura organizativa y la comunicación interna .....                             | 45  |
| 9               | La comunicación interna de la empresa.....   | 46  |
| 10              | La comunicación interna: motivante e integradora.....                                  | 47  |
| 11              | Plan de comunicación interno.....  | 48  |
| 12              | Constancia o soporte del proceso de comunicación interno.....                          | 49  |
| 13              | Importancia del soporte escrito para la red interna de comunicación.....               | 50  |
| 14              | Las reuniones periódicas y el fortalecimiento de la comunicación interna efectiva..... | 51  |
| 15              | El entrenamiento o training y su beneficio en la comunicación interna efectiva.....    | 52  |
| 16              | Plan de comunicaciones interna para la empresa .....                                   | 53  |



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

## **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA CON FUNDAMENTO EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS**

AUTOR(A): Lcda. Karina Mendoza  
TUTOR(A): MSc. Oneida Jiménez  
Año: 2019

### **RESUMEN:**

La comunicación interna en las organizaciones, está dirigida al desarrollo estable de canales y flujos de información entre la gerencia y los empleados, esto con la finalidad de facilitar el logro de los objetivos propuestos. Una comunicación interna efectiva mantiene unida las diferentes partes de la organización y promueve un clima organizacional favorable y armonioso. De allí que la presente investigación se planteó como objetivo, el proponer un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que contribuya a un clima organizacional saludable en una empresa procesadora de alimentos. Metodológicamente, se enmarcó en una investigación bajo la modalidad de Proyecto Factible, apoyada en una descriptiva, de campo, no experimental. La población y muestra, estuvo conformada por 16 trabajadores. En relación a la recolección de los datos, se utilizó una encuesta tipo escala de Lickert, con 15 preguntas. La validez se determinó mediante el juicio de expertos, mientras la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alpha Cronbach. Se concluye que la comunicación interna de la empresa no es efectiva, por lo que es necesario desarrollar cambios que permitan promover un proceso comunicacional que facilite la transmisión de información, integración y motivación entre los trabajadores de la empresa en estudio. La propuesta se constituyó en un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva diseñado en dos etapas que comprenden: a) Creación de un departamento de comunicaciones y b) Diseño de canales o medios de comunicación internos. Se recomienda el establecimiento de reuniones periódicas; mantener cartelera informativa visibles en las cuales se destaquen los valores institucionales y organizar actividades recreativas y de esparcimiento con la finalidad de incrementar la socialización del equipo de trabajo.

**Palabras clave:** Comunicación Interna, Clima Organizacional, Comunicación Efectiva.

## INTRODUCCIÓN

Los seres humanos se encuentran inmersos en el proceso comunicacional, por lo general se mueven entre diferentes palabras y significados; pero, para comunicarse es necesario hacer uso de los diferentes elementos del lenguaje, porque solo a través de éste es que le es posible pensar, reflexionar y finalmente poder dar una opinión sobre un tema de interés. Si bien es importante aprender a comunicarse con los otros para mejorar las relaciones interpersonales, es también esencial para transmitir una información adecuada, facilitar el seguimiento de instrucciones y optimizar la toma de decisiones.

Ahora bien, la importancia de una buena comunicación tiene su raíz en la respuesta que se espera de los demás, depende de la comunicación que se mantiene con una persona o grupos de personas, será también la información que se obtendrá. La comunicación permite que al relacionarse de forma adecuada con otras personas, se pueda construir equipos, sociedades, y fomentar buenas relaciones en pro de generar confianza, efectividad, respeto y bienestar.

Dentro de las organizaciones, el papel de la comunicación desempeña un elemento fundamental para que éstas logren alcanzar sus objetivos de negocio. Por ello, es necesario que desde los más altos niveles se reconozca y atienda el tema de la comunicación efectiva. El tema de la comunicación nunca debe ser pasado por alto, ya que impacta de manera relevante en el clima laboral y en la consecución de las metas y objetivos, mismos que a una empresa le proporcionan estabilidad y equilibrio. Adicionalmente, las acciones de comunicación para traducir la misión, la filosofía, los valores, las políticas y directrices de la compañía en hechos.

Dentro de este contexto, se encuentra la empresa procesadora de alimentos ubicada en el estado Carabobo y que conformó el contexto de la investigación, dicha organización viene presentando desde hace algún tiempo ciertas debilidades en el proceso comunicacional, lo que ha traído como consecuencia retrabajo tanto administrativo como operativo, desmotivación derivando en un clima laboral tenso.

A los fines de plantear posibles soluciones a la situación descrita, la autora desarrolló una investigación cuyo objetivo persigue proponer un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que facilite la transmisión de información, integración y motivación entre los trabajadores de la empresa procesadora de alimentos ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Para alcanzar dichos objetivos, se llevó a cabo una investigación tipo proyecto factible, fundamenta en una revisión teórica, considerando los diferentes conceptos y construcciones presentes en textos, ensayos e investigaciones tanto académicas como profesionales, que conforman el material bibliográfico que permitió la elaboración de una visión amplia cerca del tema de estudio. En consecuencia, constituye un foco de investigación y actualización.

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

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

Capítulo II: Marco Teórico, contempla los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, referentes al clima organizacional y la comunicación, finalizando con la definición de términos.

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

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

Capítulo V: La propuesta, donde se muestra el resultado del proceso investigativo a través del diseño de un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que facilite la transmisión de información, integración y motivación entre los trabajadores y clientes internos de la empresa procesadora de alimentos ubicada en el Estado Carabobo.

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

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

Una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones, las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite. Las organizaciones, para Sánchez (2011) constituyen "un sistema formado por partes que mantienen entre sí unas determinadas relaciones, interesa resaltar que lo importante de esas partes no son ellas mismas, sino las funciones que desarrollan en cada una, los hombres que las ocupan" (p. 24).

Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. En tal sentido, es importante abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa.

Ahora bien, es la comunicación organizacional, el medio mediante el cual se da a conocer la cultura organizacional. Para Chiavenato (2011), en su concepción más básica la comunicación se trata de: "(...) proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. (p. 50), mientras que refiriéndose a la comunicación empresarial o comunicación organizacional Sánchez (2011) apunta "(...) proceso mediante el cual una idea, un sentimiento o un razonamiento de un sujeto son percibidos y asimilados por otro." (p. 73).

No obstante, la comunicación reviste la columna vertebral de la organización ya que la misma influirá de manera positiva o negativa en su buen funcionamiento, ya que, la interacción formal e informal va a mediar de manera significativa en el logro de los objetivos por que condiciona el clima organizacional, la satisfacción en el trabajo, la motivación, los conflictos laborales y otras situaciones propias del contexto social en el cual se desenvuelven. A manera de resumen, la comunicación en la empresa, busca la transmisión directa de distintos mensajes e ideas con el propósito de transformar la actitud de los trabajadores, convirtiéndose en un factor que regula la relación entre las personas y la transmisión de una información que busca una acción, así como, un comportamiento exigido y correcto entre él o los emisores y él o los receptores.

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

En este orden de ideas, el clima organizacional está constituido por conjunto de factores que inciden directamente en la organización constituyendo interacciones entre sí, es decir, el desarrollo personal, el compromiso con la organización, la calidad de supervisión, la infraestructura, la organización del trabajo, la motivación y el desempeño laboral. Para Brunet (2011) el clima organizacional es visto como la medida perceptiva de los atributos organizacionales, entendiéndose como “El conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados” (p. 19).

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

organizacional de la empresa.

En este contexto, se encuentra la Empresa procesadora de alimentos (la cual pidió mantener su nombre en anonimato), siendo su ubicación física el Municipio Guacara del estado Carabobo. Es el caso, que dicha organización desde hace aproximadamente 8 meses viene experimentando una serie de debilidades relacionadas con el proceso comunicacional interno.

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

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

Lo anterior puede deber sus causas a la carencia de un plan de comunicaciones que integre todos y cada uno de los canales y herramientas comunicacionales que permitan la efectividad de este proceso; también puede ser producto de la existencia de un estilo de liderazgo autocrático o una estructura organizacional vertical o compleja que limita el flujo comunicacional derivando en la escasa interacción de la gerencia y supervisión con su personal.

De no tomar acciones sobre los señalamientos anteriores, podría conllevar a la insatisfacción de sus clientes internos representados por los trabajadores, lo que pudiera reflejarse en su producción y por ende en los clientes externos; conllevando las pérdidas de recursos para la organización. De allí que, la investigadora centra su estudio en proponer un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que facilite los procesos comunicacionales de la organización y coadyuve en el clima organizacional de la

misma. No obstante, resulta pertinente realizar las siguientes interrogantes:

¿Cuál será la situación actual con relación a la comunicación interna de la Empresa procesadora de alimentos ubicada en el Estado Carabobo?

¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional afectadas por el proceso comunicacional llevado por los trabajadores de la empresa en estudio?

¿Cuáles serían los elementos integrantes de un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que contribuya a un clima organizacional saludable de la Empresa procesadora de alimentos ubicada en el Estado Carabobo?.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

A los efectos de la presente investigación, los objetivos planteados son los siguientes:

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que contribuya a un clima organizacional saludable en una empresa procesadora de alimentos.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Diagnosticar la situación actual con relación a la comunicación interna de la Empresa procesadora de alimentos.
- b) Identificar las dimensiones del clima organizacional afectadas por el proceso comunicacional llevado por los trabajadores de la empresa en estudio.
- c) Diseñar un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que contribuya a un clima organizacional saludable en la Empresa procesadora de alimentos.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

La comunicación organizacional juega un papel de gran importancia; sin embargo, al no

ser efectiva y no contar con métodos eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados; esto repercute en el clima organizacional haciéndolo desfavorable y a su vez en la productividad de la empresa.

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

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

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

Metodológicamente, se justifica este proyecto en virtud de que la investigadora cuenta con las herramientas adecuadas para llevar a cabo dicha investigación, a través del desarrollo de pasos lógicos y estructurados, además de seguir apegadamente el proceso metodológico, utilizando un instrumento de medición validado el cual será aplicado a la muestra escogida para tal fin, cumpliendo con los lineamientos exigidos por la institución, todo ello en aras de la culminación satisfactoria de la misma. En definitiva, a título personal este estudio ofrecerá a su autora poner de manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera a fin de alcanzar el desarrollo profesional. Finalmente, la investigación a ser desarrollada servirá de aporte para la comunidad académica de la Universidad José Antonio Páez, específicamente para el

programa de Maestría en Gerencia de la Comunicación organizacional.

#### **1.4 Limitaciones y Factibilidades del Proyecto**

Para el desarrollo de esta investigación la limitación se presentó en el proceso de resistencia de algunos trabajadores para responder el instrumento de recolección de datos por temor a expresar sus opiniones y que las mismas sean expuestas ante la Junta Directiva, no obstante, la investigadora recurrió a la alternativa del anonimato para la aplicación de los mismos. A tales efectos, la investigación es factible de alcanzar, a través de los objetivos específicos propuestos, en virtud que se contó con el tiempo, los recursos (humanos y materiales) necesarios para emprender y culminar el proceso de investigación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En presente apartado hace referencia al marco teórico referencial o de la investigación, el mismo se circunscribe a los referentes teóricos que sustentan el estudio. Al respecto Palella y Martins (2017:54) señalan:

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

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

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

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

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

### **2.1.1 Antecedentes Internacionales**

Castillo y De la Cruz (2015), desarrollaron el trabajo de grado denominado: **“Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para fortalecer el Clima Organizacional de las carreras de ciencias de la comunicación, trabajo social y turismo de la Universidad Nacional de Trujillo- 2015”**, trabajo presentado para optar al título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo de Perú.

El objetivo de esta investigación consistió en proponer un Plan de Comunicación Interna para fortalecer el Clima Organizacional de las carreras de ciencias de la comunicación, trabajo social y turismo de la Universidad Nacional de Trujillo- 2015. Para el logro del objetivo General, los autores desarrollaron su investigación bajo un enfoque cuantitativo no experimental, mediante un tipo de investigación descriptiva propositiva – transversal.

En sus conclusiones los autores determinaron que la comunicación interna en las carreras de ciencias de la comunicación, trabajo social y turismo se desarrollan de forma espontánea sin tener una planificación estratégica elaborada para alcanzar objetivos e influir en la percepción, comportamiento y actitudes de sus miembros. La contribución que este estudio ofreció a los fines de la presente investigación, estuvo relacionado con una de las recomendaciones planteadas por los autores, la cual consiste, en precisar periódicamente mediante instrumentos de recolección de datos, las diversas categorías de comunicación interna existente, el grado de influencia de las mismas, para su análisis e implementación inmediata en el plan de comunicación interna propuesto.

Es importante mencionar que en la en estudio no se aplican instrumentos para identificar el tipo de comunicación interna existente y el grado de influencia de la misma, para analizar y

proponer un plan estratégico de comunicación interna, es por esta razón que se considera un aporte relevante para la presente investigación.

Para finalizar dentro del contexto internacional, también fue considerado el trabajo presentado por Trujillo (2017) titulado: **“Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los Empleados de las Instituciones Públicas Descentralizadas del sector Energía y Minas: 2017”** trabajo presentado para optar al título de Licenciada en Administración de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega de Lima Perú.

El objetivo de esta investigación consistió en determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas ubicadas en la provincia de Lima. La autora realizó un estudio de tipo descriptivo, explicativo con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal con aspectos correlacionales.

Destacan entre sus conclusiones, que la comunicación interna influye de manera positiva en el clima organizacional, recomendándose tener una comunicación interna integrada donde se considere a todos los integrantes de la organización como emisores de comunicación.

El aporte que este trabajo ofrece a la investigación tiene que ver con la recomendación que hace la autora, en cuanto a generar espacios guiados, donde los empleados puedan hacer llegar sus opiniones, quejas, inquietudes y propuestas a los directivos, para mejorar la comunicación institucional y poder medir la comunicación interna existente. Es importante resaltar que el estudio fue realizado a una organización pública descentralizada, y permite comparar los resultados con los que pueda arrojar la investigación objeto de estudio ya que Empresa procesadora de alimentos donde se desarrolló el estudio es un organización centralizada.

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

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

El objetivo de esta investigación consistió desarrollar un Plan Estratégico basado en el estudio del clima organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de ventajas competitivas. La autora realizó un estudio de tipo descriptivo y de modalidad factible, con enfoque cuantitativo.

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

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

Otra investigación que ha sido considerada, es el estudio efectuado por Aldana (2017) cuyo título es: **“Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial para el manejo del cambio organizacional. Caso de estudio: Centro Comercial Metrópolis Valencia, Estado Carabobo”**. Trabajo presentado para optar al título de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad José Antonio Páez de Venezuela.

El objetivo de esta investigación fue proponer un Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial para el manejo del Cambio Organizacional en el Centro Comercial Metrópolis Valencia. Esta investigación, se insertó en el paradigma cuantitativo bajo la modalidad de Proyecto Factible y la perspectiva de un estudio de caso.

Entre las conclusiones del estudio, el autor señaló que los resultados permitieron determinar la deficiente alineación de la comunicación con los objetivos estratégicos del Centro Comercial; asimismo, la necesidad de una mayor participación del personal y un manejo comunicacional adecuado de los escenarios de crisis que afectan su operatividad. Ante

estos elementos, fue propuesto un Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial.

A los efectos de la presente investigación, resulta de interés ya que proporciona un aporte significativo al tema objeto de estudio ya que por medio de la planificación estratégica se puede llegar a gestionar una comunicación interna que pueda incidir de manera positiva en el clima organizacional. Cada plan estratégico va a depender de las necesidades de la organización. Por medio de este aporte podemos alcanzar uno de los objetivos específicos de la investigación.

## **2.2 Bases Teóricas**

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

### **Comunicación organizacional**

En relación a la comunicación se puede describir como un proceso mediante el cual se codifica y se transmite un mensaje a través de algún medio a un receptor que decodifica el mensaje y transmite después de algún tipo de respuesta al emisor. Para Chiavenato (2011) se trata de:

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

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

También, los gerentes han de comunicarse con los gerentes de otras áreas, con sus superiores, con sus subordinados, con los clientes y con los proveedores. Los empleados han de comunicarse con sus supervisores, con los clientes y sus compañeros de trabajos. Así se podría seguir indefinidamente. Lo que hay que resaltar aquí es que cada miembro de la organización es una fuente emisora con un mensaje a comunicar a otras partes internas o externas. Para Chiavenato (ob. cit.) este entramado está constituido por cinco elementos como son:

*Emisor o fuente:* es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación. *Transmisor o codificador:* es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal. *Canal:* es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos. *Receptor o decodificador:* es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino. *Destino:* es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación. (p. 51)

Ahora bien, un mensaje es una idea o experiencia que un emisor quiere comunicar. Los mensajes pueden emitirse en forma verbal o no verbal. Por ejemplo, si un gerente desea comunicar un proceso a un trabajador, puede hacerlo de diversas maneras; explicando el proceso, ilustrándolo con un ejemplo o entregándole la explicación por escrito. El punto esencial estriba en presentar el mensaje de tal forma que el gerente pueda transmitir al trabajador el significado pretendido. Sobre este particular Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), se refieren como los medios utilizados en la comunicación y comentan que:

El medio transmite el mensaje, lo envía. Las organizaciones proporcionan

información a sus miembros de distintas formas: mediante entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memorándum, definición de la política a seguir, sistemas de premios, calendarios, videos, entre otros...la selección del medio de comunicación adecuado puede tener importantes consecuencias sobre la eficacia de las comunicaciones y también sobre el rendimiento de la dirección de la empresa. (p. 422).

Para transmitir el mensaje, el emisor deberá seleccionar y emplear un medio de transmisor (un medio de transportar un mensaje codificado desde la fuente hasta el receptor). El escrito sobre papel, las vibraciones de aire producido por las cuerdas vocales u las ondas emitidas por medios electrónicos como la radio y las señales de TV son ejemplos de medios de transmisión. Si el emisor transmite el mensaje empleando medios de transmisiones inadecuados, es posible que su mensaje no llegue a los receptores a los que estaba destinado. En las organizaciones se emplean memorandos, reuniones, sistema de recompensas, declaraciones de política, programas de producción y muchos otros medios para la comunicación entre sus miembros.

Consecuentemente, después de emitido el mensaje, se debe decodificar, entendido esto, como el proceso mediante el cual el receptor interpreta los símbolos (mensaje codificado) enviados desde la fuente, convirtiéndolos en conceptos e ideas. Es poco frecuente que el receptor decodifique exactamente el mismo significado que el emisor codificó. Cuando el receptor interpreta el mensaje de manera diferente de la pretendida por el emisor, la causa puede ser el ruido (interferencia que afecta a alguna o a todas las etapas del proceso de comunicación). Al respecto, señalan Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012):

Para que se complete el proceso de comunicación, el mensaje deberá ser decodificado en lo que respecta a su receptor. Decodificar, término técnico que se aplica a los procesos mentales del receptor, supone interpretar. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje en base a sus anteriores experiencias y marcos de referencia...Cuanto más próximo esté el mensaje decodificado a lo que pretende el comunicador, más eficaz será la comunicación. Todo ello concede escasa importancia al hecho de que la comunicación esté centrada en el destinatario. (p. 423).

Finalmente, cierra el ciclo el proceso de realimentación o retroalimentación, que para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) implica "...una conexión de retroinformación supone abrir un canal para recibir una respuesta del mensaje por parte del receptor que permita

al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada”. (p. 425).

### **Flujo o Direcciones de la Comunicación**

Como todo flujo, la comunicación puede variar su dirección, y este va ser influido directamente por el tamaño de la organización, su estructura y la dinámica en la ejecución de las actividades. Sobre este particular, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) consideran que:

El diseño de una organización debe permitir la comunicación en cuatro direcciones hacia abajo, hacia arriba, horizontal y diagonalmente. La comunicación descendente: va desde las personas que ocupan un nivel jerárquico superior a las que están en posiciones más bajas. La comunicación ascendente: comunicación que fluye desde los niveles más bajos de una organización hasta lo más altos. Comunicación horizontal: fluye entre funciones necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Comunicación diagonal: cruza distintas funciones y niveles de una organización; es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de canales ascendentes, descendentes u horizontales. (p. 426-427).

No obstante, la comunicación descendente y la ascendente, son las que se precisan con mayor fuerza en la mayoría de las organizaciones, en virtud que, la primera es utilizada por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones; mientras las segunda, es utilizada para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Un gerente líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral. Este flujo comunicacional, implica también el tipo de comunicación definidas como comunicación formal e informal. Estos tipos son definidos por

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) como:

La comunicación formal. Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, entre otros. Comunicación informal: Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad. El rumor puede ser negativo para la empresa si es que crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el personal. (p. 427).

El rumor representa para la organización un termómetro que mide la eficacia y eficiencia de su comunicación. La comunicación interna informal surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la empresa y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. El empleado se dirige a quien quiere y cuando quiere en función de lo que el otro es y no solamente en función de lo que representa, y apelando a lenguajes y referentes culturales que sean más adecuados al estilo de relación que se establece con el interlocutor y según el mensaje que se quiera comunicar. La comunicación informal desempeña un papel extremadamente importante dentro de la empresa, ya que los empleados necesitan definir y ajustar permanentemente sus actitudes frente a todo lo que concierne su entorno social. Los lugares predilectos para establecer comunicación informal son las cafeterías, comedores, salas de descanso, estacionamientos, pasillos, reuniones sindicales, conversaciones telefónicas, entre otros.

Estas conversaciones y diálogos conducen muchas veces a la creación de redes informales más o menos activas, a las que no escapa ninguna empresa. Todo dependerá de cuan rígida sea la comunicación formal de la empresa. Dentro de estas redes circulan opiniones, especulaciones, interpretaciones y rumores. Son muy eficaces debido a la rapidez con que aglutinan a un número importante de personas y desempeñan un papel importante en la cohesión y motivación del personal. Por este motivo son ampliamente utilizadas por los sindicatos en caso de conflicto social.

La principal forma de comunicación informal es el rumor, que para Ivancevich,

Konopaske y Matteson (2012) es “una idea no comprobada que circula en una organización (rumor interno) o en el entorno externo de la misma (rumor externo)” (p. 428.). El rumor aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma, por lo que éstos recurren a otras fuentes para obtenerla. El rumor está tan arraigado en la cultura empresarial que cualquier intento de la dirección por eliminarlo como canal informal de comunicación será condenado al fracaso. Pero la dirección debe diseñar e implementar estrategias para controlarlo y reducirlo.

Todo rumor tiene tres componentes: objetivo (objeto del rumor), la alegación (conecta al rumor con su objetivo) y fuente (quien lo difunde originalmente). A su vez los rumores pueden clasificarse en: ilusiones o deseos (son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de los empleados), rumor “mete miedo”, rumores cicateros (agresivos y perjudiciales, dividen a los grupos y acaban con la lealtad y confianza) y rumores estimulantes (tratan de adelantarse a los hechos).

Otro elemento que interviene en el proceso de la comunicación, y que está definido como una barrera para el proceso comunicacional es la percepción, dado que cada persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, su patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información. La percepción está definida por Chiavenato (2011) como:

Se trata tanto de la acción como a la consecuencia de percibir (es decir, de tener la capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo). De esta manera, cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo o interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana. (p. 52).

Otro concepto acuñado por Chiavenato (2011) es el relativo a la percepción social, definido como: “...el medio por el cual una persona se forma impresiones de otra con la esperanza de comprenderla...a través de la empatía o sensibilidad social...” (p. 52). Este autor señala que la percepción implica tres elementos como son: “1) Sujeto perceptor: la persona que observa y trata de comprender. 2) Sujeto percibido: la persona que es observada o comprendida. 3) Situación: conjunto de fuerzas sociales y no sociales en el que ocurre el acto de la percepción social”. (p. 53).

## **Comunicación efectiva**

La comunicación es parte fundamental en la vida de los seres humanos, dado que forma parte del día a día, permitiendo al individuo interactuar en los diferentes ambientes donde se desenvuelve, personal, laboral, educativo, entre otros. Ahora bien, para lograr el propósito de la misma, es necesaria la utilización de buenas destrezas y formas de comunicación, a esto se le denomina comunicación efectiva. Al respecto, Certo (2001), la comunicación efectiva describe aquella situación de comunicación interpersonal en que la información que la fuente intenta compartir con el receptor y el significado que el receptor deriva del mensaje recibido son los mismos. Además este autor también señala que:

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

Este concepto constituye el basamento teórico de la presente investigación dado que va a permitir evaluar: la existencia o no de una comunicación efectiva en la Empresa en estudio, siendo esta comunicación la que se determina cuando hay un entendimiento común entre la persona que transmite una idea y aquella que la recibe, siendo además necesaria para la coordinación de los grupos de trabajos y lograr el éxito organizacional. En el mismo orden de ideas para poder entender el proceso de comunicación efectiva es necesario desarrollar otros puntos como lo es: la importancia de la comunicación efectiva, los factores que influyen en la efectividad o inefectividad de la comunicación, la comunicación en las organizaciones, los factores que influyen en la comunicación en las organizaciones, el diseño de un plan de comunicación, elementos que se describen y fundamentan a continuación:

### **Importancia de la comunicación efectiva**

De acuerdo a Stoner, Freeman y Gilbert (2004), la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes por tres motivos primordiales:

En primer lugar: representa la hebra común para los Procesos administrativos de la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control. Los Gerentes preparan sus planes por medio de su comunicación con otras partes de su organización. Organizan para poner en práctica dichos planes, hablando con otras personas para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y diseñar los trabajos. Los gerentes saben que las políticas motivacionales, el liderazgo, los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información. La comunicación también es importante para controlar el trabajo en la organización. En segundo lugar: las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones. En la medida que los gerentes encuentren costumbres, expresiones y significados que con toda probabilidad, les resulten extraños, quizás se sientan tentados a eludir y a no tratar de comunicarse. Podría ser una oportunidad que se deja pasar. En tercero: los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose. La comunicación desempeña un papel vital en cada uno de los roles gerenciales. (p.574)

Tomando como base los fundamentos de Certo (2001), en general, los gerentes pueden mejorar su destreza comunicativa poniendo en práctica los siguientes diez mandamientos de la buena comunicación:

1. Trate de aclarar las ideas antes de comunicarse.
2. Examine el verdadero propósito de cada comunicación.
3. Considere el entorno físico y humano general cuando se comunique.
4. Consulte con otros, cuando sea conveniente, al planear las comunicaciones.
5. Piense muy bien los matices de lo que va a decir no se concentre en el contenido básico de su mensaje.
6. Cuando surja la oportunidad, aprovéchela para comunicar algo que sea de ayuda o de valor para el receptor.
7. Hágale seguimiento a su comunicación.
8. Comuníquese para mañana así como para hoy.
9. Asegúrese de que sus acciones respalden sus comunicaciones.
10. Busque no sólo ser comprendido sino también comprender. (p. 312)

### **Factores que influyen en la efectividad o ineffectividad de la comunicación**

Generalmente el proceso de comunicación sufre trabas, bloqueos, dificultades y restricciones, debido a diferencias que surgen entre los emisores y receptores. Estas diferencias son restricciones y limitaciones presentadas dentro de las etapas del proceso de comunicación, las cuales impiden que algunas señales emitidas por la fuente lleguen nítidas a su destino. Estos factores según Stoner, Freeman y Gilbert (2004), están representados por:

*Codificación:* El emisor trata de establecer la “reciprocidad” de significado con el receptor eligiendo los símbolos, por regla general en forma de palabras y gestos que en opinión del receptor tienen el mismo significado para el receptor. *Decodificación:* El receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. El receptor capta el mensaje y después lo interpreta. *Ruido:* Es cualquier factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación. Como el ruido puede interferir con la comprensión, los administradores deben tratar de reducirlo a un nivel que permita la comunicación eficaz (p. 577)

Otro factor que influye de manera decisiva en la comunicación es la estructura, en virtud de la forma que está designada la jerarquía de una organización puede invitar a una respuesta, tener la mente abierta, o a controlar y restringir la capacidad de los subordinados a expresar sus pensamientos, sentimientos e ideas con libertad. Sobre este particular, comenta Daft (2007):

1) La estructura organizacional diseña relaciones formales de subordinación como el número de niveles en la jerarquía, el tramo de control de los directivos y supervisores. 2) La estructura organizacional muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total. 3) La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación e integración de esfuerzos entre los departamentos. (p. 90).

Los tres elementos antes citados pertenecen tanto a los aspectos verticales como horizontales de la organización. Enfatiza además, el autor antes citado que: “una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal dónde y cuándo es necesaria.” (p. 90). Es importante resaltar, además, que sin la estructura organizacional, no hay guía o límites para que operen los miembros de una organización. La estructura organizacional brinda una dirección clara, políticas y procedimientos para evitar tantos desacuerdos como sea posible. Cuando la estructura organizacional facilita la comunicación de forma apropiada produce miembros satisfechos y motivados.

### **Plan de comunicación interna de la organización**

Toda empresa debe alimentar la confianza de sus trabajadores, permitiendo que la administración y los empleados se comuniquen de manera efectiva, una de las formas de gestionar este proceso es a través de los planes de comunicación. Al respecto, Libaert (2006)

señala

El plan de comunicación interna (PCI) es un documento operacional y estratégico que establece un marco de referencia para el conjunto de acciones de comunicación de una empresa. En su estructura se distinguen tres partes fundamentales: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondiente a este objetivo. (p. 19).

Señala además, Libaert, (2006) que entre otras cosas, el plan de comunicación interna debe: "...ser conciso, estratégico, y pragmático. Está destinado básicamente a orientar la acción de generar mensajes...a esclarecer los objetivos, a distinguir los destinatarios y a desglosar los medios". (p. 219). Adicionalmente, el autor plantea que:

El plan de comunicación debe ser: a) Matemáticamente medible; b) Presupuestable en el aspecto financiero; c) Responsable en el aspecto social; d) Aceptable desde el punto de vista de la gestión; e) Factible en el aspecto administrativo; f) Alcanzable en el aspecto operacional; g) Distinguible desde el punto de vista de la competencia; h) Explicable en el aspecto conceptual; i) Duradero desde el punto de vista estratégico y j) Modulable en el aspecto táctico. (p. 196).

Para este autor, un plan de comunicación interna se suma al proyecto de la empresa al comunicar sus objetivos y modalidades a los trabajadores. Facilita el clima de diálogo y de disposición a escuchar al proponer a la alta gerencia, herramientas y apoyo para facilitar la comprensión de los mensajes en el personal. Asimismo, el plan de comunicación interna permite reunir información estratégica, operacional y simbólica que refuerza la eficiencia y la cohesión de los diferentes grupos. Por su parte, y en relación al tema de la comunicación interna, la autora Harrison (2002) hace las siguientes reflexiones esquematizadas sobre el valor de esta función dentro de una empresa:

Las buenas comunicaciones internas son la base de unas buenas comunicaciones generales de toda la organización, y del éxito de la organización al mejorar el rendimiento de los empleados, conseguir que la información sea precisa, ofrecer retroalimentación a los directivos, mejora la participación y el espíritu de equipo.....El personal no constituye únicamente el público interno de la organización.....Las comunicaciones internas tienen que ser controladas en función de la cultura de la organización y de la combinación de valores y sus estilos directivos. (p. 202).

El proceso de la comunicación organizacional implica necesariamente la activación de

diversos soportes de comunicación interna de forma que se haga más rica la comunicación. Dichos soportes, pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales, entre otros. Para Eldín (2008) estos soportes buscan:

Los soportes escritos (permanencia de la información, pero requieren un tiempo para su redacción), soportes orales (son inmediatos y estimulan el intercambio directo y es sumamente económico) y soportes audiovisuales, que son impactantes, agradables pero se requieren muchos recursos para llevarlos a cabo. (p. 124)

Eldín (2008) destaca que entre los medios de sirven de soporte a la gerencia comunicacional, se pueden mencionar: “a) Las cartas al personal; b) Las carteleras; c) El cuadernillo de bienvenida; d) Manual de Estilo; e) Folletos; f) Publicación institucional; g) Reuniones o encuentros; h) Línea abierta o línea directa; i) Buzón de comunicaciones” (p. 125). A continuación se detallan cada uno de ellos:

Las Cartas al Personal, las cuales deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, entre otras. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común si no personalizada.

Las Carteleras, este antiguo pero efectivo medio de comunicación debe ser ubicado un lugar estratégico de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura e implica el cambio permanente de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

El Cuadernillo de Bienvenida, cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, entre otros datos.

El Manual de Estilo, son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones.

Los Folletos, sobre temas particulares como las coberturas de sobre seguridad, higiene y ambiente, promociones, actividades y capacitaciones, entre otros datos que se pueden distribuir a través del diseño de sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.

La Publicación Institucional, representada en una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

Las Reuniones o Encuentros Cara a Cara, son un espacio de comunicación para informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

La Línea abierta o Línea directa, es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores u opiniones en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar.

El Buzón de Comunicaciones, permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

Afirma Eldín (2008) que “los medios electrónicos, son un medio de uso creciente dado que las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, cada vez se producen menos frente a frente”. (p. 119). Es así como, un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello, resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades tecnológicas que puede poner en marcha una empresa se puede citar:

El E-mail, entre sus ventajas están: su rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario. La Intranet, es una red interna de la organización y con acceso exclusivo para los empleados. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.

Las Listas de distribución y foros de discusión por internet, estas puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales. En la página web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros. (p. 128)

Y finalmente, existe un componente indispensable dentro de la gestión de los medios de comunicación de una organización: la evaluación periódica del proceso. La cual es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si lo fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos o no investigan será difícil mantener una estructura de comunicación interna. Los métodos de evaluación más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interno. También hay que considerar las evaluaciones previas a iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados.

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

### **Clima organizacional**

Las relaciones de los trabajadores son dadas en el contexto empresarial, en el cual confluyen una variedad de elementos como autonomía, comunicación, cultura, seguridad, entre otros, a este contexto se le llama clima organizacional. Para Chiavenato (2011) se trata del “ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes” (p. 50). Ahora bien, el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias, que debido a su naturaleza, se transforman en elementos del clima. Por ello, la importancia de analizar y diagnosticar el clima de una organización, para Brunet (2004), las siguientes son algunas de las razones: 1) Permite evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; 2) Permite iniciar y sostener un cambio que indique al

investigador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones; y 3) Permite seguir el desarrollo de las organizaciones y prever los problemas que puedan surgir.

### Teoría del Clima Organizacional de Likert

Likert (1967), establece tres tipos de variables (causales, intermedias y finales) que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. De acuerdo a Likert (1967), la interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son: 1) Autoritario y 2) Participativo. En la siguiente tabla se presentan las características de estos.

**Tabla 1: Variables y Tipo de Clima Organizacional (Lickert, 1967)**

| Variable    |  | Tipos de Clima |  |
|-------------|--|----------------|--|
| Causales    | Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.                           | Autoritario    | <p><b>Autoritario Explotador</b></p> <p>Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.</p>  |
|             |  |                | <p><b>Autoritario Paternalista</b></p> <p>Caracterizado porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.</p> |
| Intermedias | Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización. | Participativo  | <p><b>Participativo Consultivo</b></p> <p>Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.</p>                  |

| Variable       |   | Tipos de Clima   |  |
|----------------|---|--|--|
| <b>Finales</b> | Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. | <b>Participación en Grupo</b>  |  |
|                |   | Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. |  |

Fuente: Con datos tomados de Likert (1967). Elaborado por Mendoza (2019).

### 2.3 Bases Legales

Dentro de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) contempla artículos que sustentan los lineamientos de esta investigación entre ellos: el artículo 58, expresa lo siguiente: La comunicación es libre y plural y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura, de acuerdo con los principios de esta Constitución, así como a la réplica y rectificación cuando se vea afectada directamente por informaciones inexactas o agraviantes. Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a recibir información adecuada para su desarrollo integral.

La Constitución también contempla en el TITULO IV, Capítulo I sección segunda: de la administración Pública, artículo 141, la Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Por otra parte, la LOTTT (2012) establece la responsabilidad objetiva del patrono o patrona cuando ordena en el Artículo 43, lo siguiente:

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los

accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

#### **2.4 Operacionalización de las Variables**

La operacionalización de las variables valora de forma concreta, el comportamiento de éstas mediante los instrumentos de medición empírica. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) se trata del “paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems equivalentes” (p. 211). No obstante, la misma se ve reflejada en la matriz de variables (Ver Cuadro N° 1), la cual se incorpora a continuación sintetizando las fases y pasos llevados a cabo durante el presente estudio.

## Cuadro 1

### Operacionalización de las Variables

| <b>OBJETIVO GENERAL:</b> Proponer un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que contribuya a un clima organizacional saludable de la Empresa procesadora de alimentos. |   |  |                    |                    |              |                              |
|--|---|--|--------------------|--------------------|--------------|------------------------------|
| <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>   | <b>VARIABLES O CRITERIOS</b>  | <b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>   | <b>DIMENSIONES</b> | <b>INDICADORES</b> | <b>ITEMS</b> | <b>TÉCNICA E INSTRUMENTO</b> |
| Diagnosticar la situación actual con relación a la comunicación interna de la Empresa procesadora de alimentos.  | Comunicación Interna  | Elementos que caracterizan la transferencia de información o de significado de una persona a otra. (Chiavenato, 2011)  | Elementos          | Fuente             | 1            | Encuesta<br><br>Cuestionario |
|  |   |  |                    | Canal              | 2            |                              |
|  |   |  |                    | Retroalimentación  | 3            |                              |
|  |   |  | Sentido            | Dirección          | 4            |                              |
|  |   |  | Transmisión        | Forma              | 5            |                              |
|  |   |  | Barreras           | Percepción         | 6, 7         |                              |
| Identificar las dimensiones del clima organizacional afectadas por el proceso comunicacional llevado por los trabajadores de la empresa en estudio.  | Plan de comunicación interna  | El plan de comunicación interna (PCI) es un documento operacional y estratégico que establece un marco de referencia para el conjunto de acciones de comunicación de una empresa (Libaert, 2006) | Importancia        | Habilidad          | 9            |                              |
|  |   |  |                    | Integración        | 10           |                              |
|  |   |  | Medios             | Plan               | 11           |                              |
|  |   |  |                    | Soportes           | 12, 13       |                              |
|  |   |  |                    | Red                | 14, 15       |                              |
| Diseñar un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que contribuya a un clima organizacional saludable en la Empresa procesadora de alimentos.                           | Plan de Comunicación Interna con fundamento en la comunicación efectiva | Propuesta de acción desarrollada por la autora   |                    |                    |              |                              |

Fuente: Mendoza (2019)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Tomando en consideración la línea de investigación en la que se enmarca el proyecto y su área de acción, como lo es la comunicación organizacional y su gestión se requiere de metodologías de investigación para analizar los fenómenos objeto de estudio, que permitan recoger su esencia. No obstante, una vez que se ha formulado el problema de estudio, delimitado los objetivos y asumidas las bases teóricas que orientaran el sentido del mismo, es pertinente indicar el tipo de datos que será necesario indagar. A tales efectos, se seleccionaran los distintos métodos y técnicas que permitirán obtener la información.

En este contexto, Arias (2012), señala que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación” (p. 110). Por lo cual, se procederá a definir todo lo relacionado a como se abordará el problema en estudio, comenzando con la definición del tipo de investigación, hasta la descripción de cada una de las fases de que se desarrollarán para cumplir cada uno de los objetivos específicos y en consecuencia la consecución del objetivo general del estudio.

#### **3.1 Tipo y Diseño de Investigación**

Se refiere a la clase de estudio que se va a realizar. En este estudio el tipo de investigación será de Campo, con un diseño No Experimental, Transaccional y de nivel Descriptivo. El diseño de la investigación es de Campo por la naturaleza del tipo de datos a ser recolectados, los cuales serán tomados directamente de la realidad organizacional. Al respecto, Palella y Martins (2017) la investigación “es de campo porque consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables (p.88).

En cuanto al carácter no experimental de esta investigación, Palella y Martins (2017) al comentar sobre el Diseño No Experimental indican que “es el que se realiza sin manipular en

forma deliberada ninguna variable (...) Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos”. (p. 87)

Con respecto al diseño de la investigación será de tipo transeccional, Hernández, Fernández y Baptista (2014) al hacer referencia al diseño Transeccional de la investigación señalan que “recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (p. 154). De acuerdo al nivel o profundidad de la investigación, esta se corresponde al denominado nivel Descriptivo, por cuanto se describirán las variables involucradas en el problema tal y como se dan en su contexto de ocurrencia. Sobre este particular Palella y Martins (2017) comentan:

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

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

### **3.2 Población y Muestra**

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

Es un conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y

que generalmente suele ser inaccesible...Las unidades pueden ser muy variadas: individuos, países, hogares, empresas, programas. El establecimiento de la población estará íntimamente asociado al tema de estudio (p. 105)

La población del presente proyecto estará constituida por doscientos sesenta trabajadores (124) trabajadores, discriminados de acuerdo al siguiente cuadro:

**Tabla 2**  
**Distribución de la Población**

| Gerentes               | Operadores de Producción | Personal Administrativo | Operadores de Mantenimiento |
|------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| 5                      | 35                       | 11                      | 2                           |
| Total: 53 Trabajadores |                          |                         |                             |

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

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

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

### 3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

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

información” (p. 115). Mientras, define los instrumentos como: “...cualquier recurso del cual pueda valer el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p. 125). En el presente proyecto de investigación se utilizará la técnica de la encuesta. A través de un cuestionario, que en palabras de los autores antes citados se encuentra definido como:

El cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta...las preguntas incluidas en los cuestionarios suministran una amplia información alusiva a las opiniones, intenciones, juicios, motivos, hábitos y expectativas de los sujetos....Asimismo, sirven para recoger datos sobre los sujetos en el centro estudiado, sobre el funcionamiento de éste, el estado de las instalaciones, entre otros (p. 131-132).

Dicho cuestionario se diseñó con quince (15) ítems o preguntas tipo escala de lickert, que para los autores antes citado es aquel que: “...consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran” (p. 139). Para ello se presenta cada afirmación y se pide a los sujetos tomados como muestra que respondan de acuerdo a los siguientes valores: 1 = Totalmente de Acuerdo; 2 = De acuerdo; 3 = Indiferente; 4 = En Desacuerdo; y 5 = Totalmente en Desacuerdo. (Ver anexo A).

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

### **3.4 Validez y Confiabilidad**

Posteriormente a la elaboración del instrumento será necesario determinar su validez que en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2014), la validez se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 352). De igual forma, señalan estos autores que la validez puede ser de contenido, de criterio o de constructo. Cabe destacar, que el método a ser utilizado para determinar la validez del instrumento será la de contenido, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como “el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 354). No

obstante, el instrumento fue presentado a tres expertos, uno en el área metodológica, un experto del área de estadística y un gerente con estudios de comunicación organizacional quienes con sus observaciones y análisis, garantizaran la validez del instrumento.

Asimismo, se procederá a determinar la confiabilidad, la cual de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 361). Ahora bien, la confiabilidad de los instrumentos puede ser medida mediante diversas técnicas, en el presente caso se calculará la confiabilidad del instrumento a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual requiere de una sola administración del instrumento de medición, y es utilizado para la medición de confiabilidad en instrumentos con alternabilidad múltiple, como es el presente caso. No obstante, el coeficiente de confiabilidad puede oscilar entre 0 y 1; donde un coeficiente de cero (0) significa muy baja la confiabilidad y uno (1) representa elevada.

Es de resaltar que una vez construido el cuestionario, se procedió a aplicar una prueba piloto o sondeo preliminar a un pequeño grupo que no sea parte de la muestra. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señala que: “la prueba piloto asegura la pertinencia de los instrumentos” (p. 415).

### **3.5 Procedimiento**

La investigación se cumplió en tres fases: documental, analítica (campo) y constructiva.

**Fase Documental:** En esta parte se cumplieron las siguientes etapas: *Búsqueda de antecedentes*: Se revisaron repositorios de algunas universidades para ubicar trabajos de investigación (nacionales e internacionales), vinculados a las variables inmersas en el estudio que sirvieron para orientar en la fase proyectiva la metodología, revisión bibliográfica previa y elaboración del instrumento. *Revisión de la literatura*: Localización de la literatura en fuentes primarias y secundarias; para su consulta y procesamiento de la información seleccionada mediante la aplicación de métodos pertinentes. La técnica utilizada en la revisión bibliográfica, estuvo orientada a profundizar aspectos teóricos y puntualizar estudios similares, lo que le conferirá confiabilidad al tema tratado. Luego se procedió a la lectura del material seleccionado, utilizando la técnica del subrayado de ideas principales y secundarias. El método que se empleó fue el deductivo-analítico, que permitió a partir del análisis general

de la documentación existente, describir una situación particular con apoyo de la teoría acerca del tema estudiado.

**Fase Analítica (de campo):** Para realizar el trabajo de campo, se procederá de la siguiente manera: 1) Visita a las diferentes áreas de laborales para constatar la muestra seleccionada; 2) Elaboración del instrumento de recolección de datos y suministro a los expertos, con el propósito de examinar la validez del mismo. Se les entregará por escrito la siguiente información: a) Cuadro de operacionalización de las variables; b) Cuestionario a validar; c) Constancia de validación y prueba de validez del instrumento. En esta evaluación los expertos consideraron: (a) redacción de ítems; (b) pertinencia; y (c) Correspondencia. Una vez que se obtuvo la validación de los expertos, se procedió a contrastar las opiniones con respecto a cada ítem; se aceptó como válido el criterio de la mayoría y se aplicó el instrumento. Adicionalmente, el cuestionario ya validado fue aplicado en una prueba piloto. Los datos recopilados a través de la aplicación de los instrumentos fueron tabulados y presentados en cuadros y gráficos.

**Fase Constructiva:** Finalmente, se procedió a realizar el análisis de los datos arrojados por el instrumento, que de acuerdo al criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2014), expresan que, "...para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la investigación, se hace necesario introducir un conjunto de operaciones en las fases de análisis e interpretación de los resultados" (p. 349). Esto se hizo con el propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, evidenciando los principales hallazgos encontrados, conectándolos de manera directa con las bases teóricas que sustentan la misma y las variables delimitadas, así como los conocimientos de que se disponen en relación al problema en estudio.

### **3.6 Técnica de Análisis**

En cuanto a la manera en cómo fueron procesados los datos, es pertinente señalar que para el cuestionario aplicado, se emplearan los procedimientos de tabulación y tratamiento estadístico, conocido como estadística descriptiva, utilizando para ello tablas sinópticas, donde serán señalados los resultados y los cálculos respectivos. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014), expresan que, "...se trata de describir la distribución

de las puntuaciones o frecuencias de cada variable” (p. 282).

Estos resultados posteriormente fueron representados de manera porcentual a través de gráficas; de tal manera, que pudieran ser analizados cuantitativamente, según fueron respondidos cada uno de los reactivos contenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores escogidos como muestra. Además, el análisis planteado, permitió la descripción del comportamiento de los indicadores relacionados con las variables y/o eventos analizados estableciendo los valores que permitirán cuantificar las dimensiones para darles respuestas al objetivo con el cual se vincule.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

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

El análisis de los resultados consiste en hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar...Mientras la interpretación de los resultados consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales dato en un contexto teórico. (p. 161)

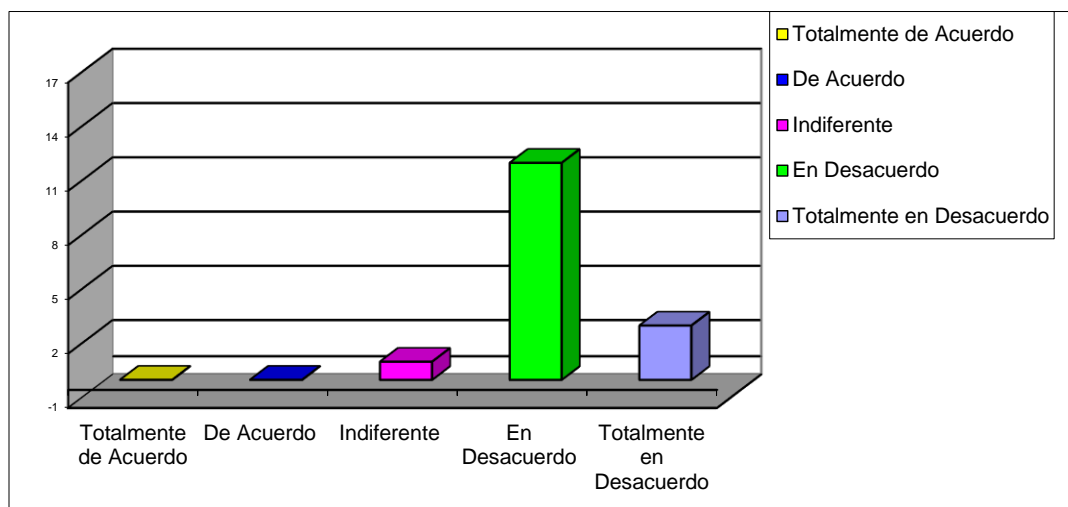
En este sentido y en busca de obtener datos más puntuales para el desarrollo de la investigación se utilizó el cuestionario. De allí que, el análisis se realizó cuantitativamente de acuerdo a los criterios preestablecidos anteriormente, en concordancia con el objetivo general del estudio. Para esto,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

Ítem 1: Recibo la información relativa a mis funciones desde una fuente directa, como por ejemplo mi supervisor inmediato:

**Cuadro 2: Fuentes de información**

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 0                   | 0                       |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 0                   | 0                       |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 1                   | 6                       |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 12                  | 75                      |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 3                   | 19                      |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 1:* Fuentes de información. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

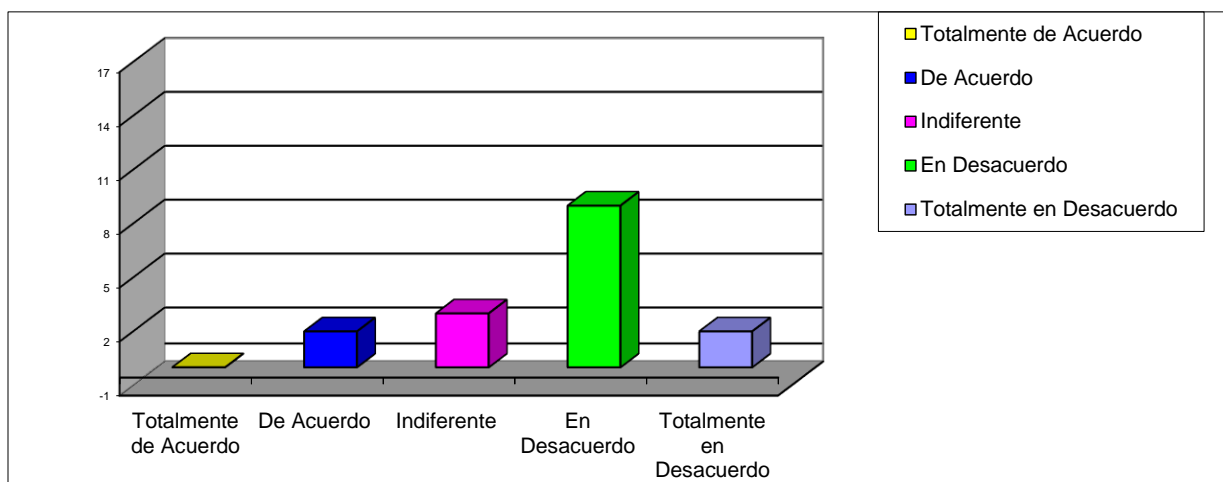
**Análisis:** La tendencia es negativa en cuanto a la recepción de información relativa desde una fuente directa como por ejemplo el supervisor inmediato. En este sentido, Chiavenato (ob. cit.) comenta que la comunicación implica cinco elementos esenciales, entre los que se encuentra el emisor o fuente, considerada como: "...la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación" (p. 51). En lo que respecta, a la empresa en estudio se observa que el supervisor inmediato tiene escasa comunicación con el personal administrativo involucrado en los procesos productivos, conllevando a informaciones erróneas en relación al mismo y que de alguna manera afecta los niveles de almacén y despacho a los clientes finales.

Ítem 2: El canal o medio utilizado para la emisión de las instrucciones relativas al trabajo es el escrito (memorándum, correo electrónico, cartelera):

**Cuadro 3: Canal de información**

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 0                   | 0                       |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 2                   | 13                      |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 3                   | 19                      |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 9                   | 56                      |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 2                   | 13                      |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 2: Canal de información. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).*

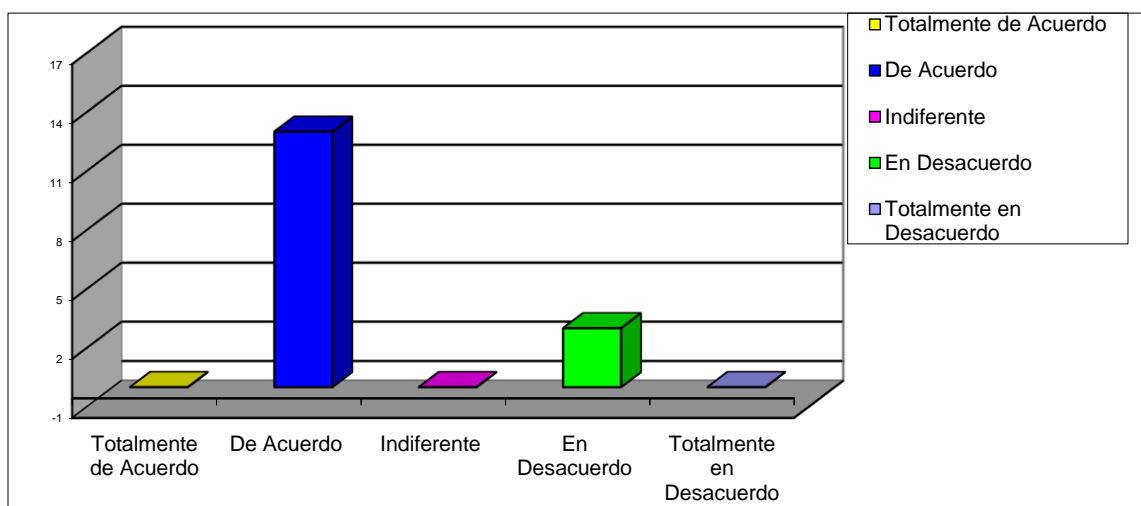
**Análisis:** Al indagar acerca canal utilizado por los trabajadores para sus procesos comunicacionales su tendencia es negativa. Al respecto, Chiavenato (ob. cit.) señala el “canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos”, mientras para Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit.) “el medio transmite el mensaje” (p. 651). En lo que respecta a la empresa en estudio, es importante acotar que el medio seleccionado para entablar el proceso de comunicación resulta de mucha importancia dada las implicaciones que tiene el proceso de comunicación en la ejecución de las actividades relativas al proceso de productivo, y la ejecución de las actividades administrativas por parte de los trabajadores para cumplir con el proceso.

Ítem 3: Al culminar las labores diarias realimento/retroalimentación a mis compañeros sobre lo ocurrido durante la jornada laboral

**Cuadro 4: Realimentación/retroalimentación a los compañeros**

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 0                   | 0                       |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 13                  | 81                      |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 0                   | 0                       |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 3                   | 19                      |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 0                   | 0                       |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 3: Realimentación/retroalimentación a los compañeros. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).*

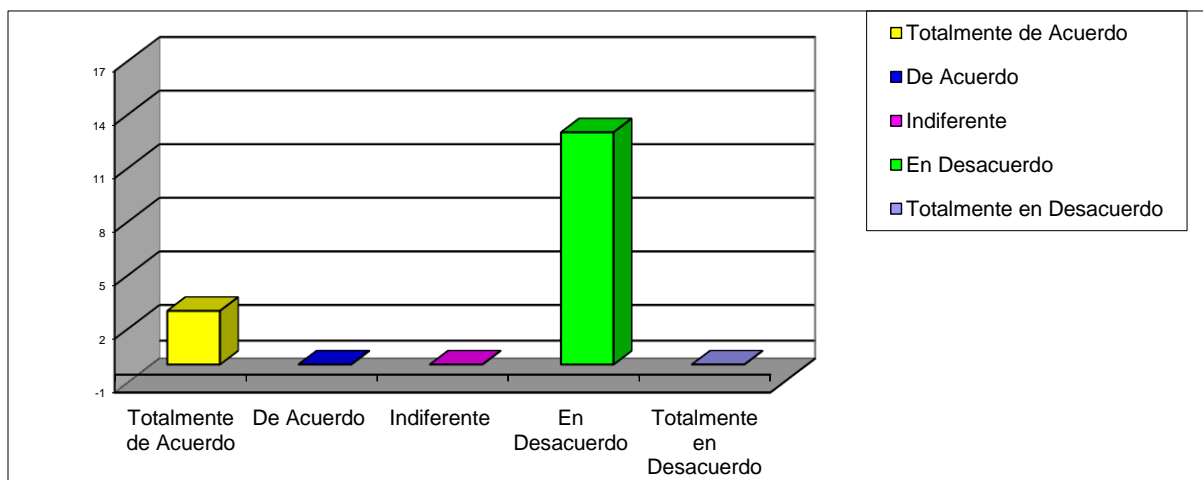
**Análisis:** Las tendencias son positivas al indagar en relación a la realimentación de la información entre los compañeros de trabajo. Sobre este particular es necesario mencionar la importancia que tiene esta realimentación dada la naturaleza de las actividades ejecutadas por los trabajadores en marco de las actividades encomendadas. Sobre este tema, Gibson, Ivancevich y Donnelly (ob. cit.) son categóricos al señalar: “...una conexión de retroinformación supone abrir un canal para recibir una respuesta del mensaje por parte del receptor que permita al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada” (p. 653).

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

**Cuadro 5: Flujo de la comunicación y su efectividad**

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 3                   | 19                      |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 0                   | 0                       |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 0                   | 0                       |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 13                  | 81                      |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 0                   | 0                       |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 4:* Flujo de la comunicación y su efectividad. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

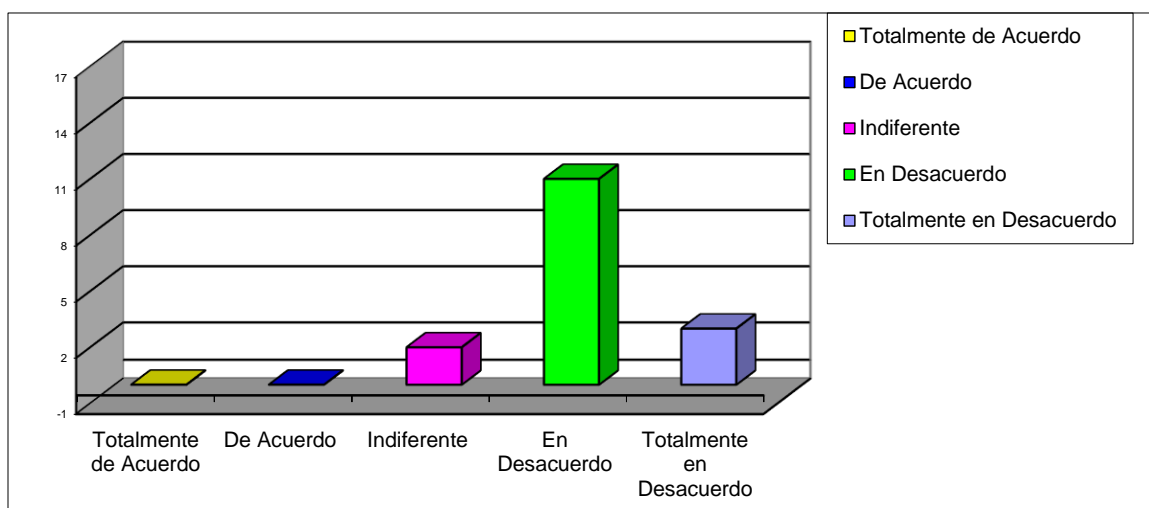
**Análisis:** Las tendencias son negativas la preguntar si el flujo de comunicación descendente permite una comunicación efectiva. Sobre este particular Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit.) consideran que “la comunicación descendente: va desde las personas que ocupan un nivel jerárquico superior a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

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

**Cuadro 6: Comunicación formal**

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 0                   | 0                       |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 0                   | 0                       |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 2                   | 13                      |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 11                  | 69                      |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 3                   | 19                      |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 5: Comunicación formal. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).*

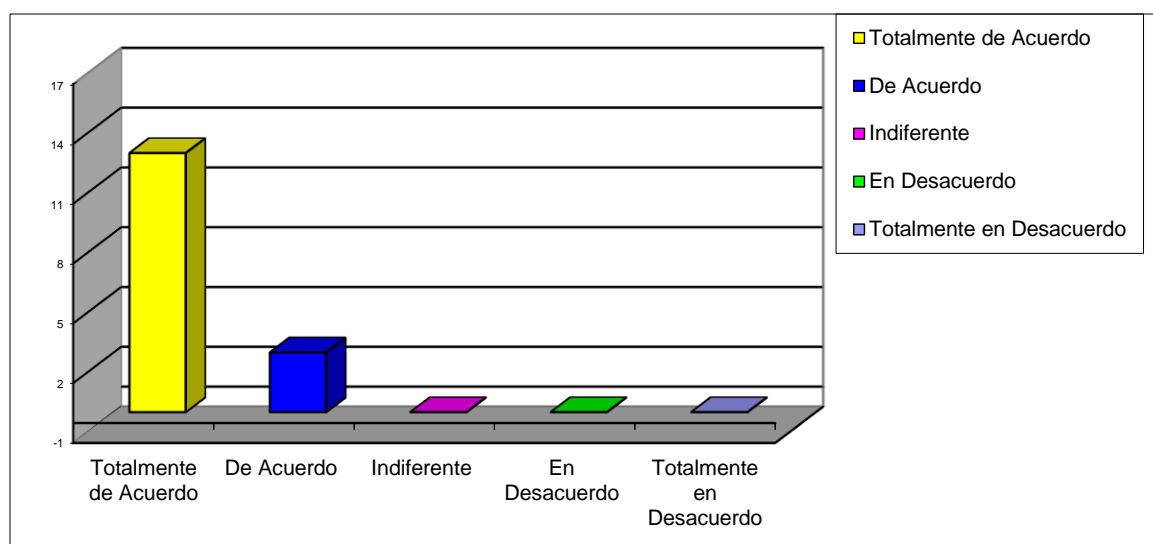
**Análisis:** Al preguntar acerca si era utilizada la comunicación formal para informar acerca de las actividades realizadas durante la jornada, la tendencia de respuesta es totalmente negativa, y es contraria a los señalamientos antes expuestos por los encuestados. Al respecto Gibson, Invacevich y Donnely (ob. cit.) señalan: "...la comunicación formal, aquella en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa" (p. 675). La comunicación formal resulta importante para la empresa, dado que el proceso comunicacional puede ser decisivo y transformarse en ganancias o pérdidas para la organización.

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

**Cuadro 7: Información de acuerdo a las interpretaciones individuales**

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 13                  | 81                      |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 3                   | 19                      |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 0                   | 0                       |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 0                   | 0                       |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 0                   | 0                       |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 6:* Información de acuerdo a las interpretaciones individuales. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

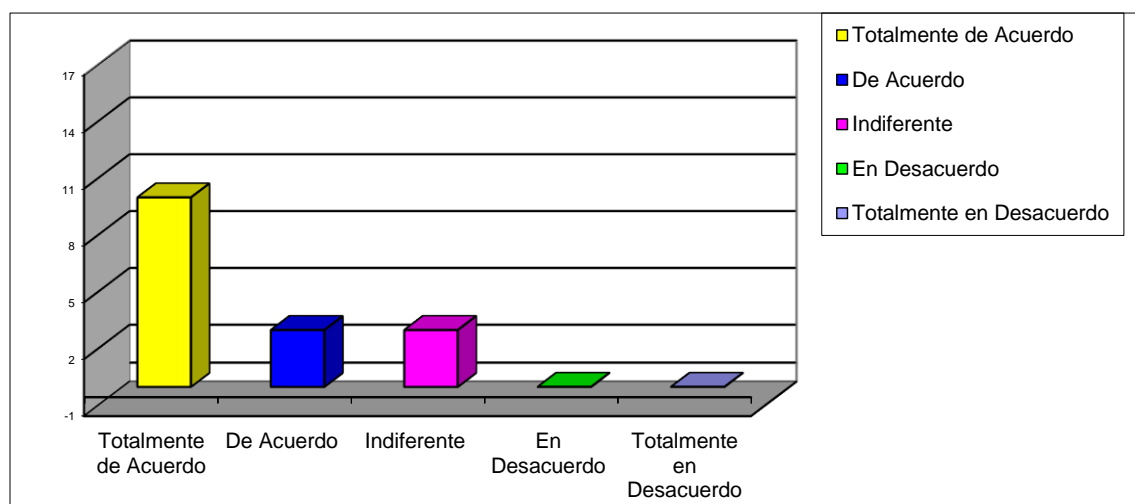
**Análisis:** La tendencia es positiva al preguntar si la información transmitida por el personal de la empresa respondía a sus interpretaciones individuales (percepciones). Es decir, los trabajadores transmiten la información de acuerdo a sus experiencias personales y el ambiente que les rodea. La percepción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

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

**Cuadro 8: Utilización de los rumores como forma de comunicación**

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 10                  | 62                      |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 3                   | 19                      |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 3                   | 19                      |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 0                   | 0                       |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 0                   | 0                       |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 7: Utilización de los rumores como forma de comunicación. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).*

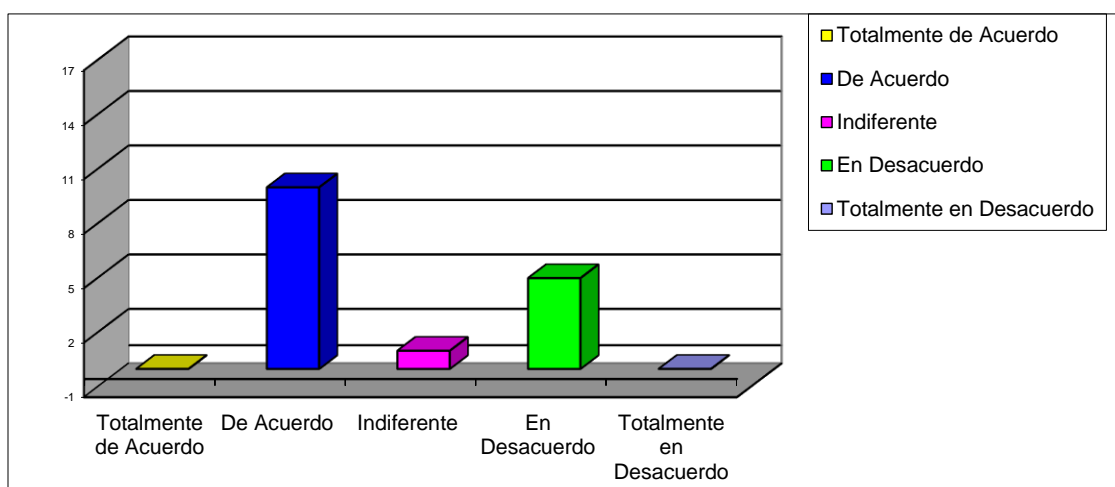
**Análisis:** La tendencia es positiva al preguntar acerca de la utilización del rumor como forma de comunicación en la organización. La utilización del rumor se da cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma, por lo que éstos recurren a otras fuentes para obtenerla. Al respecto, Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit) es “una idea no comprobada que circula en una organización (rumor interno) o en el entorno externo de la misma (rumor externo)” (p. 658). Es de resaltar que ciertamente el personal en estudio, se comunica a través del rumor, sin embargo, se hace necesario aumentar los niveles de comunicación formal, a los fines de minimizar los riesgos a la hora de la ejecución de sus actividades.

Ítem 8: La estructura organizativa (organigrama), dada su verticalidad, no permite el desarrollo de la comunicación interna de manera efectiva

**Cuadro 9: La estructura organizativa y la comunicación interna**

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 0                   | 0                       |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 10                  | 63                      |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 1                   | 6                       |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 5                   | 31                      |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 0                   | 0                       |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 8: Posición del cargo dentro de la estructura organizativa. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).*

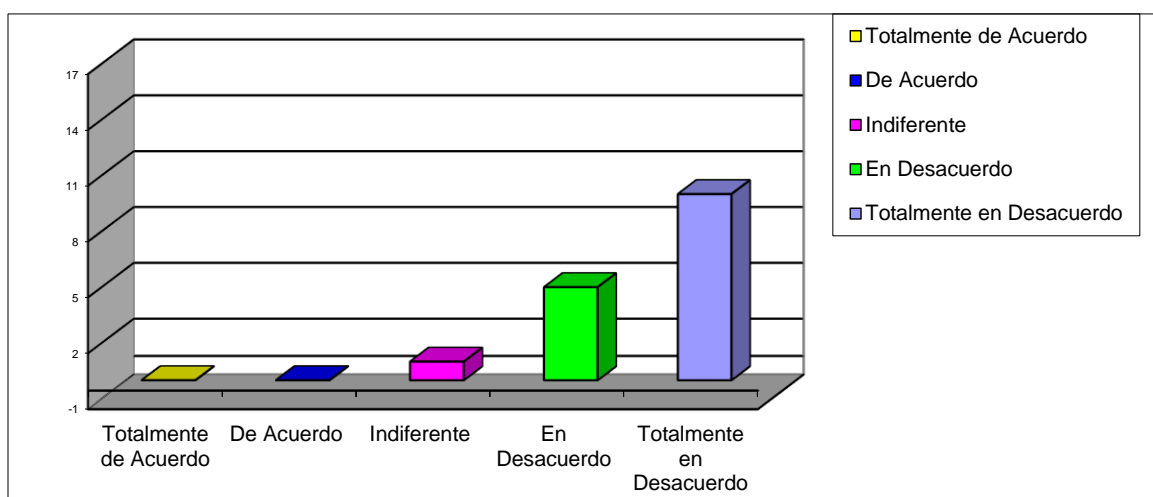
**Análisis:** La tendencia es positiva al indagar si los trabajadores consideran que la estructura organizativa dada su verticalidad no permite el desarrollo de la comunicación interna de manera efectiva. Esto es contrario con lo planteado por Daft (2007) al señalar que: 1) La estructura organizacional diseña relaciones formales de subordinación como el número de niveles en la jerarquía, el tramo de control de los directivos y supervisores. 2) La estructura organizacional muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total. 3) La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación e integración de esfuerzos entre los departamentos. (p. 90).

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

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

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 0                   | 0                       |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 0                   | 0                       |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 1                   | 6                       |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 5                   | 31                      |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 10                  | 63                      |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 9:* La comunicación interna de la organización y su efectividad. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

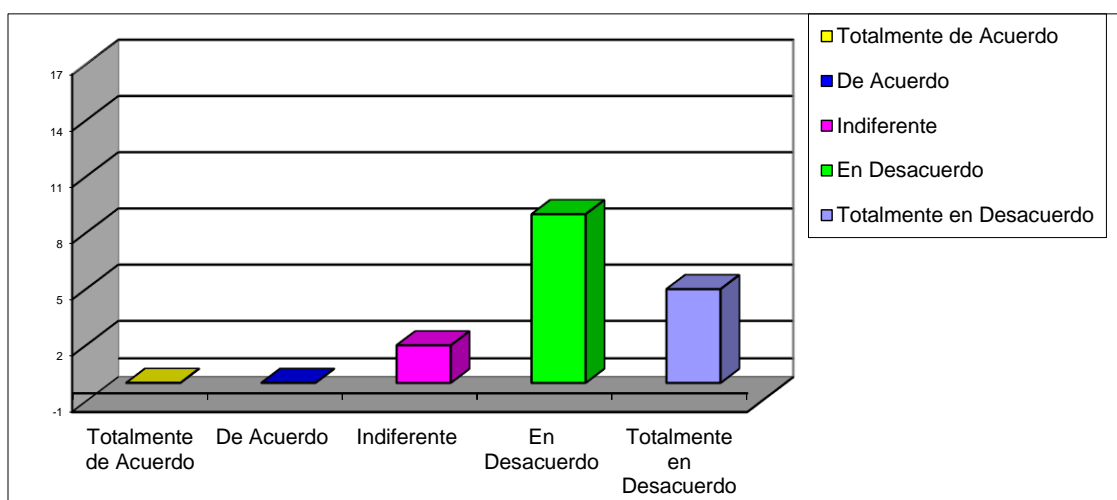
**Análisis:** La tendencia es negativa al preguntar si la comunicación de la organización exhibía características que le permitan ser efectiva. Es de resaltar, que la comunicación efectiva describe aquella situación de comunicación interpersonal en que la información que la fuente intenta compartir con el receptor y el significado que el receptor deriva del mensaje recibido son los mismos. Al respecto, Certo (ob. Cit..) señala: “Para aumentar la probabilidad de que la comunicación sea efectiva, el mensaje tiene que codificarse de modo que la experiencia de la fuente respecto a la señal se decodifique de modo equivalente a la experiencia que el receptor tenga y pueda ser decodificado. Si esto se hace así, la probabilidad de que el receptor interprete la señal como lo intentó la fuente es alta. (p 309)

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

**Cuadro 11: La comunicación interna: motivante e integradora**

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 0                   | 0                       |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 0                   | 0                       |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 2                   | 13                      |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 9                   | 56                      |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 5                   | 31                      |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 10:* La comunicación interna: motivante e integradora. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

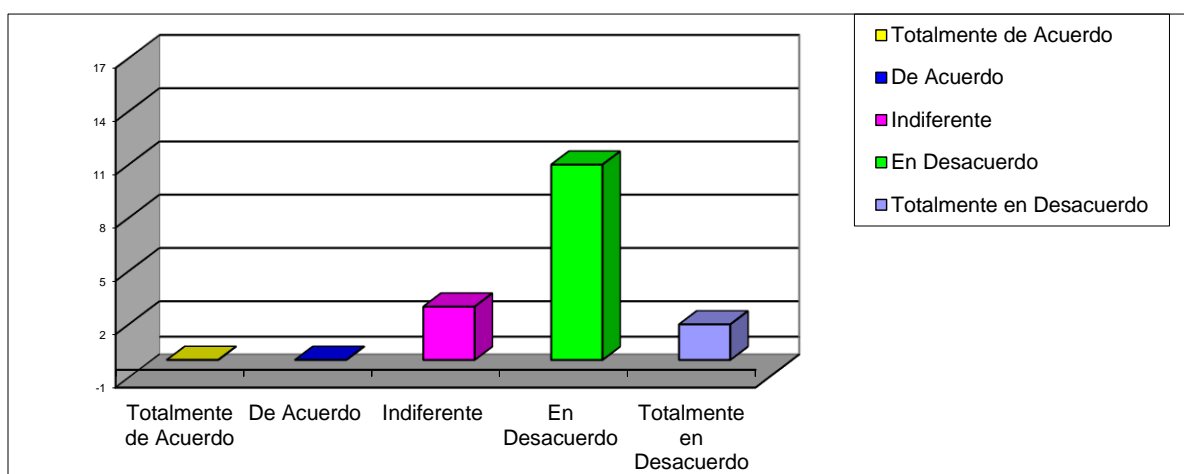
**Análisis:** La tendencia a esta pregunta es negativa, en virtud que la mayoría de los trabajadores respondió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo al preguntarle si la comunicación interna de la organización era motivante e integradora. Estos resultados son contrarios con lo señalado por Daft (2007) quien plantea: “La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación e integración de esfuerzos entre los departamentos. (p. 90). Se desprende de esta aseveración que los trabajadores deben percibir una comunicación interna efectiva a fin de fomentar un clima motivador, integrador y coordinado.

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

**Cuadro 12: Plan de comunicación interno**

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 0                   | 0                       |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 0                   | 0                       |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 3                   | 19                      |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 11                  | 69                      |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 2                   | 13                      |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 11:* Plan de comunicación interno. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

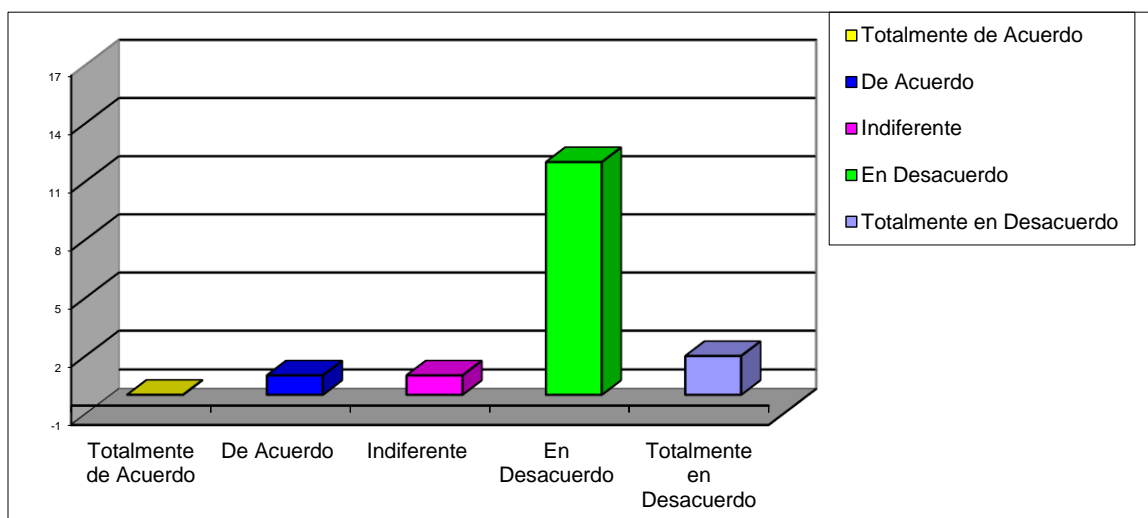
**Análisis:** Al indagar acerca de la existencia de un plan de comunicación interna para la empresa, la tendencia de respuesta es negativa. En este sentido, es importante traer a colación la conceptualización de Libaert (2006) con respecto al plan de comunicación y la importancia del mismo para la organización: El plan de comunicación interna (PCI) es un documento operacional y estratégico que establece un marco de referencia para el conjunto de acciones de comunicación de una empresa. En su estructura se distinguen tres partes fundamentales: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondiente a este objetivo. (p. 19). No obstante, un plan de comunicación interna es importante para la empresa ya que presenta y limita el radio de acción, estrategias y herramientas a ser utilizadas en el proceso de comunicación interno de la empresa.

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

**Cuadro 13: Constancia o soporte del proceso de comunicación interno**

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 0                   | 0                       |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 1                   | 6                       |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 1                   | 6                       |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 12                  | 75                      |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 2                   | 13                      |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 12:* Constancia o soporte del proceso de comunicación interno. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

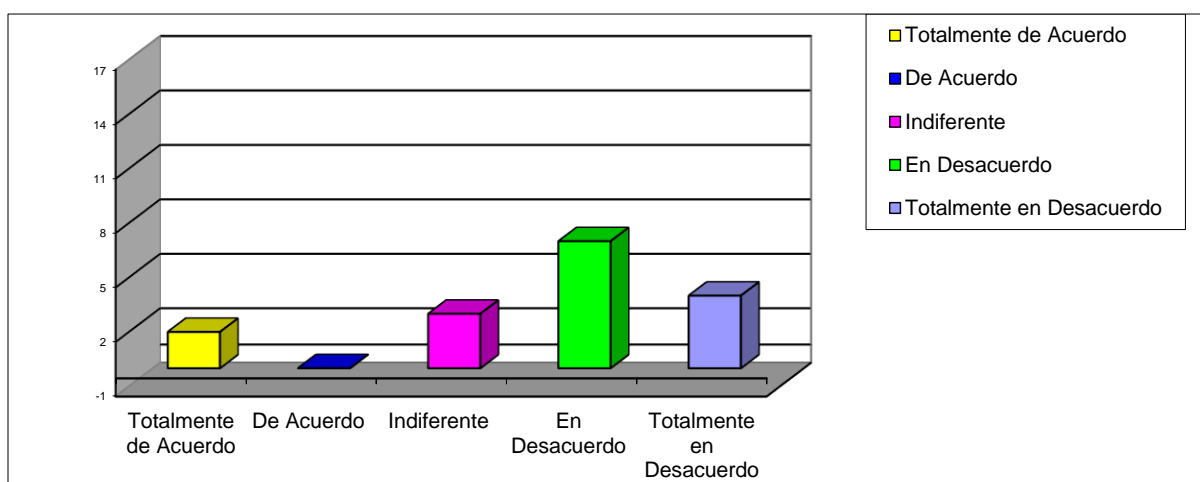
**Análisis:** Al preguntar por la existencia de constancia o soportes relativos al proceso de comunicación interna la tendencia es negativa. Estas respuesta corrobora el proceso observacional, donde se evidenció que actividades como la consolidación de una venta o la firma de un contrato, esto era informado mediante mensaje de texto vía celular o pin, siendo contrario con lo planteado por Eldín (2008) al señalar: El proceso de la comunicación organizacional implica necesariamente la activación de diversos soportes de comunicación interna... Dichos soportes, pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales, entre otros”. Destaca además, que entre los medios de sirven de soporte a la gerencia comunicacional, se pueden mencionar: “a) Las cartas al personal; b) Las carteleras; c) El cuadernillo de bienvenida; d) Manual de Estilo; e) Folletos; f) Publicación institucional; g) Reuniones o encuentros; h) Línea abierta o línea directa; i) Buzón de comunicaciones” (p. 125).

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

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

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 0                   | 0                       |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 1                   | 6                       |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 1                   | 6                       |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 12                  | 75                      |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 2                   | 13                      |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 13:* Importancia del soporte escrito para la red interna de comunicación. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

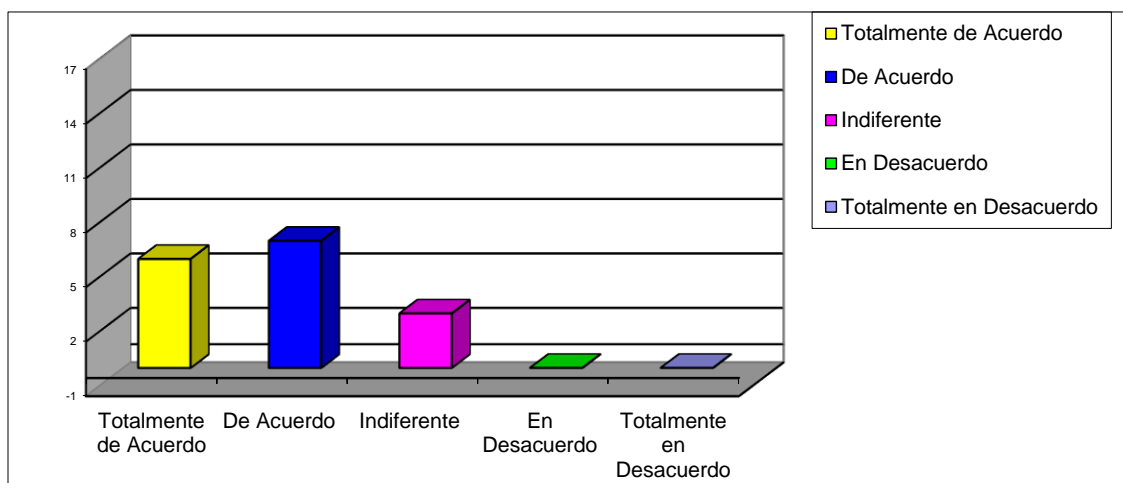
**Análisis:** La tendencia es negativa en relación a la importancia del soporte escrito para la red interna de comunicación. Esto es contrario a los señalamientos de Eldín (2008) quien señala que: “los soportes escritos (permanencia de la información, pero requieren un tiempo para su redacción), soportes orales (son inmediatos y estimulan el intercambio directo y es sumamente económico) y soportes audiovisuales, que son impactantes, agradables pero se requieren muchos recursos para llevarlos a cabo”. (p. 124).

Ítem 14: La ejecución de reuniones periódicas con y entre los miembros de la organización coadyuvaría al fortalecimiento de la comunicación interna efectiva

**Cuadro 15: Las reuniones periódicas y el fortalecimiento de la comunicación interna efectiva**

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 6                   | 38                      |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 7                   | 44                      |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 3                   | 19                      |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 0                   | 0                       |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 0                   | 0                       |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 14: Las reuniones periódicas y el fortalecimiento de la comunicación interna efectiva.*  
Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

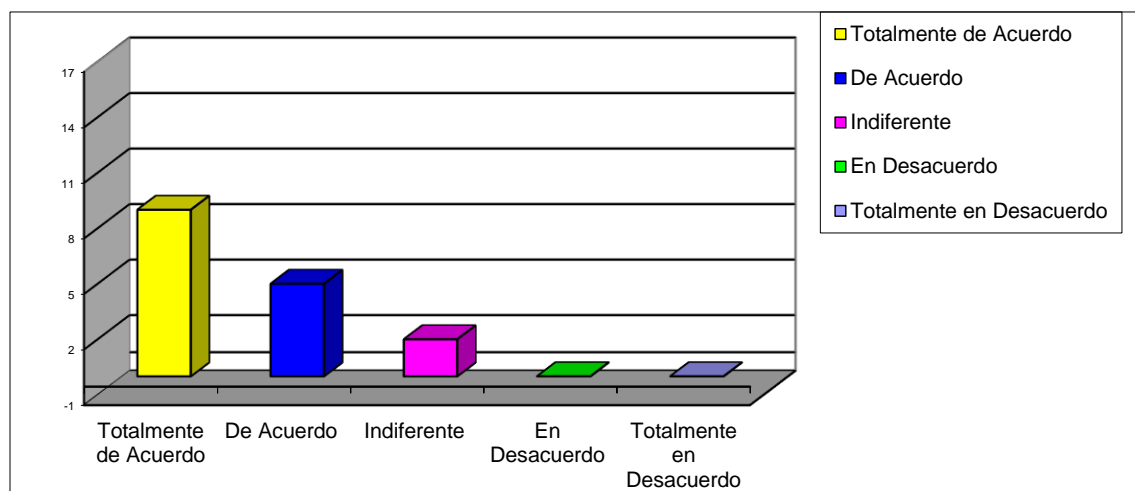
**Análisis:** Al indagar acerca de si la ejecución de reuniones periódicas con y entre los miembros de la organización coadyuvaría al fortalecimiento de la comunicación interna efectiva, la tendencia de respuesta es positiva, lo que indica que los encuestados están de acuerdo con este tipo de comunicación. Al respecto, Eldín (2008) señala: Las Reuniones o Encuentros Cara a Cara, son un espacio de comunicación para informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

Ítem 15: El entrenamiento o training beneficiaría la comunicación interna efectiva entre los trabajadores o clientes internos de la empresa

**Cuadro 16: El entrenamiento o training y su beneficio en la comunicación interna efectiva**

| Categoría                       | Código | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa (%) |
|---------------------------------|--------|---------------------|-------------------------|
| <b>Totalmente de Acuerdo</b>    | 1      | 9                   | 56                      |
| <b>De acuerdo</b>               | 2      | 5                   | 31                      |
| <b>Indiferente</b>              | 3      | 2                   | 13                      |
| <b>En Desacuerdo</b>            | 4      | 0                   | 0                       |
| <b>Totalmente en Desacuerdo</b> | 5      | 0                   | 0                       |
| <b>Total Muestra:</b>           |        | 16                  | 100                     |

Fuente: Mendoza (2019)



*Gráfico 15:* El entrenamiento o training y su beneficio en la comunicación interna efectiva. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

**Análisis:** La tendencia es positiva al preguntar si el entrenamiento o training beneficiaría la comunicación interna efectiva entre los trabajadores o clientes internos de la empresa. Estas respuestas son congruente con los señalamientos de Eldín (2008) cuando comenta: “...las promociones, actividades y capacitaciones, entre otros datos que se pueden distribuir a través del diseño de sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna” (p. 125), adicionalmente señala el autor, que “en definitiva los efectos de una conveniente política de comunicación interna (...) redundan en el rendimiento de los empleados, motivación, espíritu de equipo, preparación para una crisis, sentido de participación, retroalimentación y la eliminación de la comunicación informal” (p. 278).

## 4.2 Conclusiones del diagnóstico

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

Ahora bien, la comunicación juega un papel fundamental en las organizaciones, debido a que mediante ella se logra la interacción de los individuos que la integran, se logra además la canalización de cada uno de los procesos y funciones para alcanzar altos niveles de desempeño y efectividad en las diversas actividades que se llevan a cabo dentro de una organización. Un proceso de comunicación idóneo, permite que la ejecución de las tareas sean más productivas y eficaces, y por consiguiente que la interacción de los individuos y departamentos operativos de la organización sean cada vez más satisfactorio.

No obstante, a continuación se presenta los resultados obtenidos a través de un estudio cuyo objetivo general está orientado a proponer un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que facilite la transmisión de información, integración y motivación entre los trabajadores de una empresa procesadora de alimentos ubicada Valencia Estado Carabobo. No obstante, se puede concluir que:

- La tendencia es negativa en cuanto a la recepción de información relativa desde una fuente directa como por ejemplo el supervisor inmediato. Esto es contrario, con lo señalado por Chiavenato (ob. cit.) comenta que la comunicación implica cinco elementos esenciales, entre los que se encuentra el emisor o fuente, considerada como: “...la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación” (p. 51). En lo que respecta, a la empresa en estudio se observa que la mayoría de los supervisores inmediatos no informan a los trabajadores en torno a sus actividades, conllevando a informaciones erróneas.
- Al indagar acerca canal utilizado por los trabajadores su tendencia es negativa. Al respecto, Chiavenato (ob. cit.) señala el “canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos”, mientras para Gibson,

- Ivancevich y Donnely (ob. cit.) “el medio transmite el mensaje” (p. 651). En lo que respecta a la empresa en estudio, es importante acotar que el medio seleccionado para entablar el proceso de comunicación resulta de mucha importancia dada las implicaciones que tiene el proceso de comunicación en la productividad organizacional, y la ejecución de las actividades administrativas por parte de los trabajadores para cumplir con el proceso.
- Las tendencias son positivas al indagar en relación a la realimentación de la información entre los compañeros de trabajo. Sobre este particular es necesario mencionar la importancia que tiene esta realimentación dada la naturaleza de las actividades ejecutadas por los trabajadores. Sobre este tema, Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit.) son categóricos al señalar: “...una conexión de retroinformación supone abrir un canal para recibir una respuesta del mensaje por parte del receptor que permita al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada” (p. 653).
  - Las tendencias son negativas la preguntar si el flujo de comunicación descendente permite una comunicación efectiva. Sobre este particular Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit.) consideran que “la comunicación descendente: va desde las personas que ocupan un nivel jerárquico superior a las que están en posiciones más bajas”. (p. 658). Esto sugiere, que los trabajadores en su gran mayoría consideran que no existe una comunicación efectiva desde los niveles supervisores y gerenciales hacia los mismos.
  - Al preguntar acerca si era utilizada la comunicación formal para informar acerca de las actividades realizadas durante la jornada, la tendencia de respuesta es totalmente negativa, y es contraria a los señalamientos antes expuestos por los encuestados. Al respecto Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit.) señalan: “...la comunicación formal, aquella en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa” (p. 675). La comunicación formal resulta importante para la organización, dado que el proceso comunicacional puede ser decisivo y transformarse en ganancias o pérdidas para la empresa.

- La tendencia es positiva al preguntar si la información transmitida por los trabajadores respondía a sus interpretaciones individuales (percepciones). Es decir, los trabajadores transmiten la información de acuerdo a sus experiencias personales y el ambiente que les rodea. La percepción está definida por Chiavenato (ob. cit.): “Se trata tanto de la acción como a la consecuencia de percibir (es decir, de tener la capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo)” (p. 52). De esta manera, cada persona desarrolla su propio conjunto de de conceptos para interpretar el ambiente externo o interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana.
- La tendencia es positiva al preguntar acerca de la utilización del rumor como forma de comunicación en la organización. La utilización del rumor se da cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma, por lo que éstos recurren a otras fuentes para obtenerla. Al respecto, Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit) es “una idea no comprobada que circula en una organización (rumor interno) o en el entorno externo de la misma (rumor externo)” (p. 658). Es de resaltar que ciertamente el personal en estudio, se comunica a través del rumor, sin embargo, se hace necesario aumentar los niveles de comunicación formal, a los fines de minimizar los riesgos a la hora de la ejecución de sus actividades.
- La tendencia es positiva al indagar si los trabajadores consideran que la estructura organizativa dada su verticalidad no permite el desarrollo de la comunicación interna de manera efectiva. Esto es contrario con lo planteado por Daft (2007) al señalar que: 1) La estructura organizacional diseña relaciones formales de subordinación como el número de niveles en la jerarquía, el tramo de control de los directivos y supervisores. 2) La estructura organizacional muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total. 3) La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación e integración de esfuerzos entre los departamentos. (p. 90).
- La tendencia es negativa al preguntar si la comunicación de la organización exhibía características que le permitan ser efectiva. Es de resaltar, que la comunicación efectiva describe aquella situación de comunicación interpersonal en que la información que la

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

- La tendencia a esta reactivo es negativa, en virtud que la mayoría de los trabajadores respondió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo al preguntarle si la comunicación interna presente en la empresa era motivante e integradora. Estos resultados son contrarios con lo señalado por Daft (2007) quien plantea: “La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación e integración de esfuerzos entre los departamentos. (p. 90). Se desprende de esta aseveración que los trabajadores deben percibir una comunicación interna efectiva a fin de fomentar un clima motivador, integrador y coordinado.
- Al indagar acerca de la existencia de un plan de comunicación interna para la empresa, la tendencia de respuesta es negativa. En este sentido, es importante traer a colación la conceptualización de Libaert (2006) con respecto al plan de comunicación y la importancia del mismo para la organización: El plan de comunicación interna (PCI) es un documento operacional y estratégico que establece un marco de referencia para el conjunto de acciones de comunicación de una empresa. En su estructura se distinguen tres partes fundamentales: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondiente a este objetivo. (p. 19). No obstante, un plan de comunicación interna es importante para la empresa ya que presenta y limita el radio de acción, estrategias y herramientas a ser utilizadas en el proceso de comunicación interno de la empresa.
- Al preguntar por la existencia de constancia o soportes relativos al proceso de comunicación interna la tendencia es negativa. Estas respuesta corrobora el proceso observacional, donde se evidenció que actividades en su gran mayoría, son informados de manera informal, siendo contrario con lo planteado por Eldín (2008) al señalar: El proceso de la comunicación organizacional implica necesariamente la activación de

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

- La tendencia es negativa en relación a la importancia del soporte escrito para la red interna de comunicación. Esto es contrario a los señalamientos de Eldín (2008) quien señala que: “los soportes escritos (permanencia de la información, pero requieren un tiempo para su redacción), soportes orales (son inmediatos y estimulan el intercambio directo y es sumamente económico) y soportes audiovisuales, que son impactantes, agradables pero se requieren muchos recursos para llevarlos a cabo”. (p. 124).
- Al indagar acerca de si la ejecución de reuniones periódicas con y entre los miembros de la organización coadyuvaría al fortalecimiento de la comunicación interna efectiva, la tendencia de respuesta es positiva, lo que indica que los encuestados están de acuerdo con este tipo de comunicación. Al respecto, Eldín (2008) señala: Las Reuniones o Encuentros Cara a Cara, son un espacio de comunicación para informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.
- La tendencia es positiva al preguntar si el entrenamiento o training beneficiaría la comunicación interna efecto entre los trabajadores o clientes internos de la empresa. Estas respuestas son congruente con los señalamientos de Eldín (2008) cuando comenta: “...las promociones, actividades y capacitaciones, entre otros datos que se pueden distribuir a través del diseño de sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna” (p. 125), adicionalmente señala el autor, que “en definitiva los efectos de una conveniente política de comunicación interna (...) redundan en el rendimiento de los empleados, motivación, espíritu de equipo, preparación para una crisis, sentido de participación, retroalimentación y la eliminación de la comunicación informal” (p. 278).

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

La presente propuesta de un plan de comunicación interna, parte de la pregunta ¿Qué valores, principios, procedimientos y comportamientos se deben crear para lograr y mantener la misión de la empresa?. No obstante, para cumplir con la misión de la empresa en estudio, sus trabajadores deben estar actualizados en torno a los asuntos de la organización y cada uno de éstos debe ser el reflejo de valores de calidad, confianza y excelencia en las relaciones con los clientes y con otros empleados.

De allí que, la meta más importante de la presente propuesta es fomentar la cultura organizacional a través de la comunicación: promoviendo el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia de los empleados con la empresa y la transmisión de información veraz, precisa y oportuna; garantizando el mejor desempeño de los empleados. Entonces, es de vital importancia, crear un clima laboral, en el que predomine la confianza y las buenas relaciones entre los empleados, y en consecuencia, optimice los procesos de calidad y productividad de cara a los clientes externos.

El personal interno orientado por los principios del trabajo en equipo y por la identidad organizacional hará posible alcanzar el principal objetivo: alimentar los sueños de los clientes internos. Dentro de este contexto, se pretende crear un plan de comunicación interna que genere beneficios a los trabajadores, creando condiciones de estabilidad laboral que repercutan incluso en sus grupos familiares, favoreciendo los aspectos relacionados con las relaciones interpersonales de los trabajadores facilitando la cohesión organización y un clima laboral armonioso.

Para la elaboración del plan se llevó a cabo una investigación de campo con la finalidad de recolectar los datos que sirvieron para sustentar las conclusiones como base de los elementos que se incluyen en el plan propuesto, se procuró obtener una información pertinente con la intención de contar con una base sólida y fundamentada en la realidad, de tal manera que cada componente de la propuesta fuera producto de información objetiva y veraz, para ello se llevó a cabo un estudio científico que validó los datos obtenidos.

## **5.2 Justificación de la Propuesta**

El plan propuesto busca ser una herramienta útil a la organización, así como, a los clientes, los resultados de su implementación pueden generar un giro sustancial en las relaciones labores.

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

En lo que respecta a los trabajadores de la empresa en estudio, la implementación de un plan de comunicación interna permitirá la optimización del desempeño laboral de sus trabajadores, promoverá la eficiencia y eficacia del proceso administrativo llevado a cabo para la obtención de los objetivos del departamento, y adicionalmente contribuirá a la productividad en general de la organización. Es así como, este plan podría proporcionar otros beneficios como son:

- a) Motivación de los trabajadores. Un empleado contento, que sabe hacia dónde se dirige la empresa y qué se espera de él, trabajará con más motivación y se sentirá partícipe de un proyecto, por lo que el entorno de trabajo será casi ideal.
- b) Unificación de esfuerzos, todos remarán en la misma dirección, por lo que será más fácil alcanzar los objetivos departamentales y de la empresa en general.
- c) Transmisión de la cultura empresarial, en virtud que una buena comunicación permitirá transmitir los valores de la compañía y que todos los empleados la asuman e interioricen.

- d) La comunicación efectiva impulsa la transmisión de conocimiento, dado que el intercambio de ideas y experiencias en el ámbito interno fomentará el aprendizaje y la innovación, y desarrollará el talento de los empleados.
- e) Informar de forma clara, precisa y oportuna con el fin de disminuir la práctica del rumor en la empresa.
- f) Facilita el cambio cuando es necesario, ya que los trabajadores estarán más comprometidos con la empresa, por lo que su grado de resistencia será menor.

Adicionalmente, un plan de comunicación interno, con fundamento en la comunicación efectiva optimizará los procesos administrativos, para la coordinación de los grupos de trabajos y lograr el éxito organizacional. De acuerdo a las investigaciones documentales realizadas durante el desarrollo de la presente investigación, así como, al proceso de revisión teórico efectuado, es importante señalar que la comunicación organizacional es necesaria para los Gerentes en las funciones que conforman el proceso administrativo, de la siguiente manera:

En la Planificación: los gerentes deben establecer y difundir las metas, y además desarrollar planes para la consecución de las metas.

En la Organización: los directivos deben organizar recursos de la manera más eficiente y eficaz y deben seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.

En la Dirección: deben motivar a través del liderazgo y crear un clima en que las personas deseen contribuir.

En el Control: los responsables de dirigir la organización, deben recoger información para medir el desempeño reciente, comparar el desempeño actual con estándares establecidos y realizar correcciones para cumplir con los estándares establecidos.

### **5.3 Fundamentación de la Propuesta**

La propuesta objeto de este estudio tiene su fundamentación en el concepto de plan de comunicación interna de Libaert (2006) el cual señala que:

El plan de comunicación interna (PCI) es un documento operacional y estratégico que establece un marco de referencia para el conjunto de acciones de comunicación de una empresa. En su estructura se distinguen tres partes fundamentales: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondiente a este objetivo. (p. 19).

Señala además, Libaert, (2006) que entre otras cosas, el plan de comunicación interna debe: "...ser conciso, estratégico, y pragmático. Está destinado básicamente a orientar la acción de generar mensajes...a esclarecer los objetivos, a distinguir los destinatarios y a desglosar los medios". (p. 219). Adicionalmente, el autor plantea que:

El plan de comunicación debe ser: a) Matemáticamente medible; b) Presupuestable en el aspecto financiero; c) Responsable en el aspecto social; d) Aceptable desde el punto de vista de la gestión; e) Factible en el aspecto administrativo; f) Alcanzable en el aspecto operacional; g) Distinguible desde el punto de vista de la competencia; h) Explicable en el aspecto conceptual; i) Duradero desde el punto de vista estratégico y j) Modulable en el aspecto táctico. (p. 196).

Es necesario señalar, que un plan de comunicación interna se suma al proyecto de la empresa al comunicar sus objetivos y modalidades a los trabajadores. Facilita el clima de diálogo y de disposición a escuchar al proponer a la alta gerencia, herramientas y apoyo para facilitar la comprensión de los mensajes en el personal. Asimismo, el plan de comunicación interna permite reunir información estratégica, operacional y simbólica que refuerza la eficiencia y la cohesión de los diferentes grupos.

En concatenación con el concepto anterior, la presente propuesta también se fundamentará en el concepto de comunicación efectiva de Certo (2001), quien señala que la comunicación efectiva describe aquella situación de comunicación interpersonal en que la información que la fuente intenta compartir con el receptor y el significado que el receptor deriva del mensaje recibido son los mismos. Además este autor también señala que:

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

Partiendo de estos conceptos o premisas, se puede señalar que la propuesta diseñada para la organización, busca el establecimiento de canales formales de comunicación en la empresa, con fundamento en la comunicación efectiva, que faciliten la transmisión de información, integración y motivación entre los trabajadores de la organización. A tales efectos, las estrategias que decantan en:

Propiciar la comunicación y el establecimiento de canales o medios de comunicación internos formales efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento de procesos operativos y administrativos llevado a cabo por la organización.

#### **5.4 Objetivos de la Propuesta**

**Generales:** Diseñar un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que facilite la transmisión de información, integración y motivación entre los trabajadores y clientes internos de la organización en estudio.

**Específicos:**

- Crear departamento de comunicaciones.
- Establecer canales o medios de comunicación internos formales efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento de los procesos operativos y administrativos llevados a cabo por la empresa.

#### **5.5 Estructura de la Propuesta**

El plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva está diseñado en dos etapas que comprenden:

- a) Creación de un departamento de comunicaciones
- b) Diseño de canales o medios de comunicación internos

## Cuadro 2:PLAN DE ACCIÓN

| Objetivo General: Diseñar un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que facilite la transmisión de información, integración y motivación entre los trabajadores de una empresa procesadora de alimentos. |  |   |   |   |                                      |  |                                 |
|--|--|---|---|---|--------------------------------------|--|---------------------------------|
| Meta   | Estrategia   | Acción  | Indicadores   | Tiempo  | Recursos                             | Responsables   |                                 |
| Fomento y promoción en el uso de los medios de comunicación internos, involucrando al personal activamente en el diseño de forma y contenidos de cada uno de ellos en el plazo de un año   | Propiciar la comunicación corporativa de empresa   | Creación del departamento de comunicaciones                                   | - Aceptación del departamento por los miembros de la organización                   | 12 meses  | Materiales<br>Humanos<br>Financieros | Alta Gerencia<br>Departamento de Recursos Humanos    |                                 |
|  | Establecer canales o medios de comunicación internos formales efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento de los procesos operativos y administrativos llevado a cabo en la organización | Crear y/o mantener la red de comunicación de la empresa                       | <i>Comunicación corporativa</i><br>Medios Electrónicos<br>Medios Impresos           | - Nivel de eficacia de medios<br>- Grado de participación | 8 meses                              | Materiales<br>Humanos<br>Financieros<br>Tecnológicos | Alta Gerencia<br>Gerencia Media |
|  |  | <i>Sentido de pertinencia cara – cara</i><br>Training<br>Eventos<br>Reuniones | - Nivel de participación de<br>- Nivel de integración de<br>- Grado de conocimiento | 8 meses   | Materiales<br>Humanos<br>Financieros | Alta Gerencia<br>Gerencia Media                      |                                 |
|  |  | <i>Zona de contacto</i><br>Buzón de comunicaciones                            | - Realimentación de<br>- Grado de intervención de<br>- Grado de satisfacción        | 6 meses   | Materiales<br>Humanos<br>Financieros | Alta Gerencia<br>Gerencia Media                      |                                 |

Fuente: Mendoza (2019).

## Creación de un departamento de comunicaciones

Dadas las características de la empresa, es imprescindible que cuente con un departamento o área que maneje, gestione y estandarice los flujos comunicacionales de la misma, como por ejemplo, el relacionado con la venta de sus productos a los canales mayoristas o la compra de materia prima por mayor, incluso sus posibles procesos de internacionalización. Adicionalmente, este departamento sería el responsable de todos los asuntos de comunicación, motivación, integración y bienestar del público interno, es decir, el personal que labora en la empresa.

No obstante, se propone un espacio específico dentro de la organización responsable del proceso de investigación y transmisión de información relevante para los trabajadores de la empresa, de esta forma se busca que los miembros que hacen parte de la misma se encuentren informados y asimismo puedan informar permanente, clara y oportunamente sobre todos los aspectos internos y externos de la organización a otros empleados.

El departamento de Comunicaciones debe desarrollar sus actividades conjuntamente con la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Administración, pues dentro de sus funciones se encuentra el apoyar a estas gerencias en todas las tareas en las que se encuentre involucrado el personal interno. Por otra parte el departamento propuesto ejercerá la función de asesor o consultor a la alta Gerencia a quien ayudará en todos los procesos de gestión relacionados con la comunicación organizacional. A tales efectos, el departamento propuesto estará integrado de la siguiente manera:

***Gerente de Comunicaciones Organizacional:*** Debe ser un profesional en el área de comunicaciones, relaciones públicas y/o publicidad y marketing. Además debe ser una persona activa, responsable y con actitudes y habilidades para ejercer liderazgo. Su función será la de integrar, coordinar y ejecutar estrategias de comunicación a través de criterios de acción específicos. Bajo su responsabilidad estará un asistente de comunicación. Entre sus funciones específicas se tienen:

- Gerenciar el desarrollo y ejecución del plan de comunicación interno de la empresa.
- Diseñar estrategias de comunicación interna, que contribuyan a mejorar el clima y ambiente organizacional, generando compromiso y satisfacción entre el personal gerencial, administrativo y obreros de la organización.

- Ser facilitador e intermediario de información en todos los sentidos de la organización.
- Gestionar todos los flujos y canales de comunicación interna, con el fin de mejorar todos los procesos de transmisión de información.
- Mantener informado de manera clara, precisa y oportuna a todo el personal sobre las diversas actividades, avances, cumplimientos, pérdidas y demás procesos tanto administrativos como operativos de la empresa.
- Fomentar la integración de todo el personal interno, sin importar su posición o escala jerárquica con el fin de mejorar la cultura organizacional.
- Generar espacios de participación e integración de todo el personal interno, actividades recreativas, culturales y de desarrollo profesional, para reforzar el clima laboral.
- Diseñar estrategias que fomenten el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.
- Promover la comunicación bidireccional de forma efectiva siendo mediadores de la comunicación entre la gerencia y el personal de base.
- Buscar permanentemente información sobre todos los procesos y actividades que se desarrollan al interior de la organización, y, también toda aquella información interna que afecte directa o indirectamente a la misma, con el fin de informar al personal de forma efectiva y en el momento indicado.
- Hacer partícipes a todos los trabajadores, de los medios de comunicación internos existentes, de esta forma fluirá la información en toda la organización, involucrándose el mayor número de personas posibles.
- Seleccionar voceros de comunicación en cada departamento o área de la empresa.
- Organizar actividades de integración, como celebración de fechas especiales, concursos, actividades deportivas.
- Promover las tres tipos de comunicación: comunicación diaria, comunicación personal y comunicación a través de medios.
  - *Comunicación diaria:* comunicación del día a día, sobre tareas relacionadas con el trabajo y que ameritan ser comentadas a nivel interno del departamento, entre los empleados y la gerencia.
  - *Comunicación personal:* Oportunidad de comunicarse con la figura de jefe inmediato y gerentes generales para tratar temas personales de suma urgencia y que ameritan ser

comentados inmediatamente sin necesidad de seguir un conducto regular.

- *Comunicación a través de medios*: Oportunidad para enterarse y expresarse a través de los medios de comunicación interna. Es un espacio para informar a todos los departamentos lo que está ocurriendo en cada segmento de la organización.
- Desarrollar capacitaciones y talleres para fortalecer una cultura organizacional.
- Fomentar y apoyar estrategias relacionadas con el bienestar y desarrollo profesional de cada persona.
- Informar constantemente para evitar el rumor.
- Desarrollar técnicas para medir la eficiencia de las estrategias previamente establecidas y según los resultados tomar los correctivos necesarios.

*Asistente de comunicaciones*: Profesional recién graduado o estudiante del área de periodismo, quien tendrá dentro de sus funciones buscar de manera constante la información de interés común a todos los empleados y que será divulgada a través de los medios internos. Adicionalmente, estará encargado de buscar la información directamente con sus protagonistas, motivar a todo los miembros del personal a participar y publicar en los diferentes medios. De igual forma, generará una agenda por departamentos de forma estructurada que garantice la participación de todo el personal en los medios internos.

## **Diseño, creación y/o mantenimiento de la red de comunicación de la empresa**

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

### **Comunicación Corporativa**

La comunicación corporativa propuesta está clasificada en: medios electrónicos y medios impresos. A continuación se detallarán los medios propuestos o que la empresa debe mantener.

## **Medios Electrónicos**

### ***Intranet***

Se propone a la empresa la implementación de intranet como red interna de comunicaciones, dado que presentan la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Es de resaltar que el objetivo de la propuesta de intranet como medio de comunicación electrónico se fundamenta en:

- Fomentar el flujo de información bidireccional entre los empleados y la gerencia, contribuyendo a optimizar los procesos internos de la empresa.
- Agilizar los procesos de comunicación a nivel interno.
- Fomentar la cultura organizacional.

Es de resaltar, que partiendo de su objetivo la intranet debe presentar una estrategia comunicativa de imagen y contenido, con las siguientes características:

*Fácil acceso:* Es necesario simplificar el acceso del usuario a la información requerida. La principal meta, es llegar al tema de interés, después de no más de dos clicks.

*Usabilidad:* Con el fin de hacer más participe al empleado se dispondrán de link de interés general, donde el personal podrá participar como por ejemplo los foros, encuestas, entre otros.

*Carácter intuitivo:* Se recurrirá al uso de imágenes y títulos que manejen un lenguaje sencillo y entendible, para que el usuario pueda acceder a la información requerida.

Entre los contenidos que se proponen se tiene:

*¿Quiénes Somos?:* En esta sección se encontrará información relacionada con la empresa (historia, misión, visión, metas, logros, departamento y organigrama), con el propósito que los trabajadores conozcan la organización para la cual trabajan y, de esta forma, se consolide una cultura organizacional, pues se fomenta el sentido de pertenencia de los empleados.

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

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

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

### ***Boletín Virtual “Negrito al dí@”***

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

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

### **Medios Impresos**

**Cartelera:** Este tipo de herramienta es muy usado y resulta ser un efectivo medio de comunicación. Se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal, y su función es informar a los empleados y operarios sobre lo que acontece a nivel interno en la empresa.

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

- Presentación general de la empresa.
- Identidad corporativa.
- La descripción de sus bienes y servicios.
- Las normas internas de la empresa.

- La estructura formal de la organización.
- Principales procesos.

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

### **Sentido de Pertenencia: Cara a Cara**

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

Como parte del sentido de pertenencia e involucramiento, busca con ello la creatividad y habilidad para el logro de los objetivos personales e institucionales. A los fines de lograr y/o mantener este sentido de pertenencia entre los trabajadores de la empresa en estudio, se propone el training (entrenamiento – adiestramiento) y el e-learning (educación a distancia); de igual forma el desarrollo de eventos y reuniones que buscan consolidar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa. A continuación se detallan cada una de estas herramientas:

### ***Training / E-learning***

Las empresas de éxito ofrecen métodos de formación nuevos y mejorados para mantener

su fuerza de trabajo creciente y vibrante. Sin embargo, resulta de vital importancia que las empresas utilicen métodos de capacitación eficaces, así sus empleados podrán recibir información vanguardista, reforzando su confianza y aumentando su conocimiento, y por ende el de la empresa. Entonces es importante considerar la formación del capital humano en la práctica cultural de la organización. Entre los métodos de mayor utilización para la capacitación de los empleados se encuentran el Training y el E-learning, cada uno tiene objetivos diferentes como son:

**Training:** Desarrollar actividades de capacitación, implementados en la empresa para sus trabajadores con el fin de lograr adiestramiento, entrenamiento y perfeccionamiento respecto a temas de comunicación, cultura organizacional, clima y ambiente laboral, lo cual proporcionará beneficios tanto al personal de manera individual como a la organización en general.

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

| <b>Cuadro 3: TRAINING</b>                                    |              |                                |
|--|--------------|--------------------------------|
| <b>Capacitación en: COMUNICACIÓN – COMUNICACIÓN EFECTIVA</b> |              |                                |
| <b>Nombre del Curso y/o Taller</b>                           | <b>Canal</b> | <b>Dirigido a:</b>             |
| Curso: Comunicación interpersonal                            | E-learning   | Todo el personal               |
| Curso: Gestión de la comunicación organizacional             | Presencial   | Alta Gerencia - Gerencia Media |
| Curso: Habilidad para escuchar                               | E-learning   | Todo el personal               |
| Taller: Comunicación efectiva entre departamentos            | Presencial   | Todo el personal               |
| <b>Capacitación en: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>               |              |                                |
| <b>Nombre del Curso y/o Taller</b>                           | <b>Canal</b> | <b>Dirigido a:</b>             |
| Curso: Normativa de la empresa                               | E-learning   | Todo el personal               |
| Taller: Fortaleciendo el sentido de pertenencia              | Presencial   | Todo el personal               |
| <b>Capacitación en: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>                 |              |                                |
| <b>Nombre del Curso y/o Taller</b>                           | <b>Canal</b> | <b>Dirigido a:</b>             |
| Curso: Gestión de la actitud y personalidad                  | E-learning   | Todo el personal               |
| Curso: Inteligencia emocional en el trabajo                  | Presencial   | Todo el personal               |
| Curso: Pensamiento estratégico                               | E-learning   | Alta Gerencia – Gerencia Media |
| Taller: Trabajo en equipo – Los equipos de trabajo           | Presencial   | Todo el personal               |
| Taller: Integración empresarial                              | Presencial   | Todo el personal               |

Fuente: Mendoza (2019).

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

### **Training: Curso**

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Capacitación en: Comunicación | Curso: Comunicación Interpersonal  |
| Dirigido a: Todo el personal  | Duración: 8 horas  |
| Justificación:                | Es importante que todo el personal desarrolle habilidades para comunicarse de forma efectiva, de esta forma, se obtendrán mejores resultados en todos los procesos.  |
| Objetivo General:             | Facilitar herramientas de comunicación efectiva que ayuden a desarrollar las habilidades propias en los empleados para aumentar su capacidad de persuasión en los demás.   |
| Objetivos Específicos:        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y practicar conceptos y habilidades de comunicación que fomenten la eficacia de comunicación interna en la empresa.</li> <li>- Desarrollar habilidades de comunicación interpersonal de los empleados.</li> <li>- Brindar herramientas que sirvan para mejorar la comunicación interpersonal en las diferentes direcciones.</li> <li>- Inculcar la importancia de la comunicación efectiva al interior de la organización.</li> </ul> |
| Contenido:                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es la comunicación?. Definiciones</li> <li>- Elementos de la comunicación efectiva.</li> <li>- Importancia de la comunicación efectiva.</li> <li>- Aspectos personales de la comunicación: Comunicación verbal: voz, vocabulario; Comunicación no verbal: contacto visual, postura, movimientos, gestos y expresiones.</li> <li>- Procesos comunicacionales llevados por la empresa.</li> </ul>  |
| Metodología:                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación activa de los asistentes.</li> <li>- Análisis de casos prácticos con énfasis en casos de la cotidianidad de la empresa.</li> <li>- Lluvia de ideas</li> </ul>   |
| Apoyo didáctico:              | Exposición con diapositivas, casos prácticos, bibliografía relativa al tema.   |
| Evaluación del Curso:         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación e integración de los asistentes al curso</li> <li>- Evaluación de los conceptos vistos durante el curso</li> <li>- Exposición de casos prácticos mediante la dramatización</li> </ul>   |

## Training: Taller

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Capacitación en: Clima Organizacional | Taller: El trabajo en equipo – Los equipos de trabajo  |
| Dirigido a: Todo el personal          | Duración: 8 horas  |
| Justificación:                        | Hoy por hoy es imprescindible que los trabajadores vean la empresa como un todo indivisible, y no como unidades separadas, por esta razón, es indispensable brindarles herramientas para aprender a trabajar y desarrollarse en equipo, así alcanzar los objetivos organizacionales.   |
| Objetivo General:                     | Identificar la importancia del trabajo en equipo, como estrategia para mejorar el clima organizacional y ambiente laboral, lo cual se reflejará en el aumento de la productividad.   |
| Objetivos Específicos:                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Conocer los conceptos, características e importancia del trabajo en equipo</li> <li>– Establecer la diferencia entre grupos y equipos de trabajo</li> <li>– Motivar al personal a trabajar en equipo</li> <li>– Desarrollar habilidades de comunicación para trabajar en equipo</li> </ul>  |
| Contenido:                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– El trabajo en equipo</li> <li>– Características del trabajo en equipo</li> <li>– Importancia del trabajo en equipo</li> <li>– Diferencias entre grupos y equipo de trabajo</li> <li>– Características de los equipos de trabajo exitosos</li> <li>– Habilidades para trabajar en equipo</li> <li>– Técnicas de negociación en los equipos de trabajo</li> <li>– Solución de conflictos interpersonales en los equipos de trabajo</li> <li>– La toma de decisiones en los equipos de trabajo.</li> </ul> |
| Metodología:                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Participación activa de los asistentes.</li> <li>– Explicación de términos y conceptos a partir de casos reales</li> <li>– Desarrollo de ejercicios prácticos</li> </ul>  |
| Apoyo didáctico:                      | Exposición con diapositivas, casos prácticos, bibliografía relativa al tema.   |
| Evaluación del Curso:                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Participación e integración de los asistentes al curso</li> <li>– Exposición de casos prácticos mediante la dramatización</li> </ul>  |

### *Eventos*

En el marco de la consolidación de sentido de pertenencia de sus trabajadores con la empresa, la misma debe emprender una política de ejecución de eventos, que busquen aumentar el sentido de pertenencia, mejorar el clima organizacional y sensibilizar a todos y cada uno de los trabajadores. Se sugiere la planificación y ejecución de eventos como:

**Negrillo de la mano con la tercera edad.** Podría ser una actividad planificada para la recaudación de fondos para las personas de la tercera edad.

**Negrillo en familia.** Se sugiere una actividad de convivencia donde se promueva la integración de los trabajadores y sus grupos familiares, mediante el desarrollo de bingos, gymkanas y comida en familia. Esta actividad puede ser realizada dos veces al año.

### *Reuniones*

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

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

**Reuniones quincenales:** Reuniones por departamentos para analizar rendimiento, logros debilidades, elementos por mejorar, estrategias, metas. En cada reunión los empleados contarán con un espacio a los fines de manifestar sus inquietudes. Estas reuniones son de carácter obligatorio para que el empleado se sienta involucrado con los objetivos de la empresa.

**Reuniones anuales:** Intercambio de la alta gerencia con la gerencia media, donde los gerentes de cada departamento y representantes de empleados por departamento, informaran acerca de los logros obtenidos, logros truncados, resultados financieros, estrategias a implementar, balances, perspectivas, riesgos. Posteriormente, a estas reuniones

los gerentes de cada departamento, deberán reunirse con su personal a los fines de comunicar los elementos discutidos y las decisiones que en torno a los mismos se hayan tomado.

### **Zona de Contacto: Buzón de comunicaciones de El Negrito y su gente**

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

- Que los empleados expresen las ideas que consideren que aportan beneficios para la empresa, las cuales serán expuestas mensualmente en las reuniones con la media y alta gerencia.
- El Gerente de comunicaciones y su equipo de trabajo serán los encargados de dar respuesta a las notas relacionadas con comunicación, recursos humanos, clima organizacional, y todos los aspectos relacionados con el bienestar de los empleados

## **5.6 Factibilidad de la Propuesta**

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

**Operativa:** Operativamente, la propuesta implica la incorporación de personal a la estructura organizativa de la empresa. Sin embargo, será el departamento de Recursos Humanos, conjuntamente con la Gerencia General quienes tomen las decisiones pertinentes al respecto.

**Técnica:** Pese a que la propuesta implica la utilización de equipos, y tecnología, no requiere inversión en este aspecto, en virtud que los mismos se encuentran a disponibilidad de la empresa, sin embargo, la misma deberá hacer una erogación para la implementación de la red de intranet.

**Psicosocial:** El conocimiento de la problemática por parte de los miembros de la empresa es un elemento positivo, que contribuye al fortalecimiento de la propuesta, no obstante, la misma se considera viable.

**Económica:** Se refiere a la disposición del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto. Es importante comprobar que los beneficios a obtener son superiores a los costos de inversión, lo que ayudará a la implementación del proyecto. Gómez (2000), indica que la factibilidad económica "pretende determinar cuál es el monto de los recursos necesarios para la realización del proyecto y cuál será el costo total de la operación" (p. 56).

Con relación a la determinación de la factibilidad económica, de establecer costos de la implementación del plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que facilite la transmisión de información, integración y motivación entre los trabajadores o clientes internos de la empresa, cuyo beneficio se considera intangible, la cual difiere de otros proyectos como lo pueden ser de ingeniería, administrativos, de nuevos productos, entre otros, debido a que el cálculo costo-beneficio, no es fácil de cuantificar; lo que se puede establecer es el costo del desarrollo del presente trabajo y que ha sido cubierto por su autora.

## **5.7 Beneficios de la Propuesta**

Los beneficios que se esperan alcanzar con la presente propuesta son de carácter intangible, es decir, no pueden ser cuantificados. En este sentido se espera:

- Hacer públicos los logros de los trabajadores y de la empresa.
- Promover la comunicación en todos los niveles y direcciones de la organización.
- Que los trabajadores profundicen en el conocimiento de la empresa (objetivos, misión, metas, logros) e incentivar el sentido de pertenencia.
- Conocimientos y habilidades adquiridos por los trabajadores, lo cuales podrán poner en práctica tanto en la organización como en el ámbito personal.

## **5.8 Recomendaciones**

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

- Establecimiento de reuniones periódicas para evaluar alcances y logros en la empresa.
- Mantener carteleras informativas visibles en las cuales se destaquen los valores institucionales.
- Organizar actividades recreativas y de esparcimiento con la finalidad de incrementar la socialización del equipo de trabajo.

## REFERENCIAS

- Aldana, R. (2017). *Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial para el manejo del cambio organizacional. Caso de estudio: Centro Comercial Metrópolis Valencia, Estado Carabobo*. [Trabajo de grado de magister] la Universidad José Antonio Páez de Venezuela.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (6ª ed). Caracas: Espíteme, C.A.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (5ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Castillo, E. y De la Cruz, J. (2015). *Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para fortalecer el Clima Organizacional de las carreras de ciencias de la comunicación, trabajo social y turismo de la Universidad Nacional de Trujillo- 2015*. [Trabajo de grado de licenciatura]. Universidad Nacional de Trujillo de Perú. Trabajo de Grado en línea: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1727> Fecha de consulta: 22-09-18.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. (8ª ed). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. (9ª ed). México: Editorial Mc Graw- Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Caracas: Jueves 30 de diciembre de 1999.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. (9na ed). Distrito Federal, México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Eldín, F. (2008). *El management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Edicial, S.A.
- Guédez, M. (2015). *Desarrollo de un Plan Estratégico basado en el estudio del clima organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de ventajas competitivas*. [Trabajo de Grado de Magister]. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES), Universidad de Carabobo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. Ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., y Matteson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. (7ma. Ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

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

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

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

Roa, Y. (2004). *Diagnóstico del Clima Organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. [Trabajo de Grado de Especialista]. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Trabajo de Grado en línea: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf> Fecha de consulta: 22-05-19.

Sánchez Galán, J. R. (2011). *La empresa humana. Las organizaciones empresariales y el hombre*. Tomo I. San Benito, Madrid: Editorial Visión Libros.

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (2004). *Administración*. México. (6ª ed). Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Trujillo, L. (2017) *Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los Empleados de las Instituciones Públicas Descentralizadas del sector Energía y Minas; 2017* [Trabajo de grado de licenciatura]. Universidad Inca Garcilaso de la Vega de Lima Perú. Trabajo de Grado en línea: <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2193> Fecha de consulta: 01-03-19.

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

# ANEXOS

## **DIAGNÓSTICO DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS**



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

### **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA CON FUNDAMENTO EN LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE ALIMENTOS**

Estimado (a) trabajador (a), compañeros (a) lea cuidadosamente las siguientes instrucciones:

En los actuales momentos se está desarrollando un trabajo de investigación el cual tiene como objetivo: Proponer un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que contribuya a un clima organizacional saludable en una empresa procesadora de alimentos.

A continuación se le presentarán una serie de ítems o reactivos, los cuales están dirigidas a conocer su percepción en relación a diferentes tópicos relacionados con el tema de la comunicación efectiva de la empresa y su contribución en un clima organizacional saludable.

- La información obtenida es para uso exclusivo y desarrollo de un Trabajo de Grado, su contenido será tratado bajo estricta confidencialidad.
- Le agradecemos no firmar, ni colocar el nombre en el cuestionario, puesto que el mismo es anónimo.
- Es de vital importancia, la sinceridad de sus respuestas.
- Marque con una “X” la opción que considere más apropiada.

Muchas gracias por la colaboración....

Licenciada Karina Mendoza

## CUESTIONARIO

1.- Recibo la información relativa a mis funciones desde una fuente directa, como por ejemplo mi supervisor inmediato:

- Totalmente de acuerdo        De acuerdo        Indiferente      
En desacuerdo        Totalmente en desacuerdo

2.- El canal utilizado para la emisión de las instrucciones relativas al trabajo es el escrito (memorándum, correo electrónico, cartelera):

- Totalmente de acuerdo        De acuerdo        Indiferente      
En desacuerdo        Totalmente en desacuerdo

3.- Al culminar mi turno de trabajo realimento/retroalimentación a mis compañeros sobre lo ocurrido durante la jornada laboral:

- Totalmente de acuerdo        De acuerdo        Indiferente      
En desacuerdo        Totalmente en desacuerdo

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

- Totalmente de acuerdo        De acuerdo        Indiferente      
En desacuerdo        Totalmente en desacuerdo

5.- La información relativa a las actividades realizadas durante la jornada diaria son comunicadas de manera formal:

Totalmente de acuerdo          De acuerdo          Indiferente     

En desacuerdo          Totalmente en desacuerdo     

6.- Los miembros de la organización transmiten la información de acuerdo a sus interpretaciones individuales:

Totalmente de acuerdo          De acuerdo          Indiferente     

En desacuerdo          Totalmente en desacuerdo     

7.- Los comentarios y rumores son utilizados como forma de comunicación entre los trabajadores de la organización:

Totalmente de acuerdo          De acuerdo          Indiferente     

En desacuerdo          Totalmente en desacuerdo     

8.- La estructura organizativa (organigrama), dada su verticalidad, no permite el desarrollo de la comunicación interna de manera efectiva:

Totalmente de acuerdo          De acuerdo          Indiferente     

En desacuerdo          Totalmente en desacuerdo     

9.- La comunicación interna de la empresa exhibe características que le permitan ser efectiva:

Totalmente de acuerdo          De acuerdo          Indiferente     

En desacuerdo          Totalmente en desacuerdo

10.- La comunicación interna presente en la organización es motivante e integradora:

Totalmente de acuerdo          De acuerdo                          Indiferente     

En desacuerdo                          Totalmente en desacuerdo                     

11.- La empresa cuenta con un plan de comunicación interno que facilite el diálogo entre sus trabajadores:

Totalmente de acuerdo          De acuerdo                          Indiferente     

En desacuerdo                          Totalmente en desacuerdo                     

12.- La empresa deja constancia o posee soportes (escritos, digitales, otros) de su proceso comunicacional interno:

Totalmente de acuerdo          De acuerdo                          Indiferente     

En desacuerdo                          Totalmente en desacuerdo                     

13.- Para la red interna de comunicación es importante el soporte escrito:

Totalmente de acuerdo          De acuerdo                          Indiferente     

En desacuerdo                          Totalmente en desacuerdo                     

14.- La ejecución de reuniones periódicas con y entre los miembros de la organización coadyuvaría al fortalecimiento de la comunicación interna efectiva:

Totalmente de acuerdo          De acuerdo                          Indiferente     

En desacuerdo                          Totalmente en desacuerdo

15.- El entrenamiento o training beneficiaría la comunicación efectiva entre los trabajadores o clientes internos de la empresa:

- Totalmente de acuerdo        De acuerdo        Indiferente
- En desacuerdo        Totalmente en desacuerdo

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO  
JUICIO DE EXPERTOS**



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

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**Estimado (a) Prof. (a):**

Considerando sus aportes académicos efectuados en la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional, me es grato solicitar su colaboración como participante (Juicio de Expertos) en la Validación del Instrumento (Cuestionario) anexo a fin de: Proponer un plan de comunicación interna con fundamento en la comunicación efectiva, que contribuya a un clima organizacional saludable de la Empresa procesadora de alimentos. Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, serán utilizados a fin de corroborar el proceso observacional de la autora.

Anexo a la presente comunicación, encontrará el cuestionario y el formato de Validación de Instrumento – Juicio de Expertos.

De antemano muchas gracias por su contribución.

**Cordialmente,**

**Lcda. Karina Nataly Mendoza Campos**

## CONFIABILIDAD

| ITEMS  |    | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  | 14  | 15  | TOTAL PUNTAJE |
|--|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------|
| SUJETOS  | 1  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 2   | 3   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 54            |
|  | 2  | 3   | 3   | 2   | 1   | 3   | 2   | 1   | 4   | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 1   | 39            |
|  | 3  | 4   | 5   | 2   | 4   | 5   | 2   | 2   | 3   | 5   | 5   | 4   | 4   | 2   | 2   | 3   | 52            |
|  | 4  | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 1   | 1   | 3   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 2   | 1   | 47            |
|  | 5  | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 2   | 3   | 2   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 1   | 2   | 50            |
|  | 6  | 4   | 4   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 3   | 5   | 3   | 5   | 4   | 4   | 2   | 1   | 43            |
|  | 7  | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 2   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 1   | 2   | 51            |
|  | 8  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   | 1   | 53            |
|  | 9  | 3   | 3   | 1   | 4   | 3   | 1   | 1   | 2   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 2   | 1   | 41            |
|  | 10 | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 1   | 2   | 2   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 1   | 2   | 49            |
| SUMA   |    | 40  | 37  | 26  | 34  | 37  | 16  | 19  | 27  | 46  | 42  | 43  | 39  | 37  | 19  | 17  | 479           |
| PROMEDIO                                       |    | 4,0 | 3,7 | 2,6 | 3,4 | 3,7 | 1,6 | 1,9 | 2,7 | 4,6 | 4,2 | 4,3 | 3,9 | 3,7 | 1,9 | 1,7 | 47,90         |
| DESVIACION                                     |    | 0,7 | 0,7 | 1,1 | 1,3 | 0,8 | 0,5 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,8 | 0,5 | 0,9 | 0,8 | 0,7 | 0,8 | 5,24          |
| VARIANZA                                       |    | 0,4 | 0,5 | 1,2 | 1,6 | 0,7 | 0,3 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,8 | 0,2 | 0,8 | 0,7 | 0,5 | 0,7 | 27,43         |
| <b>SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS</b> |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 9,6           |

| PUNTOS   | ALTER NATIVAS                   |   |        |                  |          |             |      |             |          |             |      |             |          |             |
|----------|---------------------------------|---|--------|------------------|----------|-------------|------|-------------|----------|-------------|------|-------------|----------|-------------|
| 5        | Muy de acuerdo                  | Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad<br><table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: left; border-bottom: 1px solid black;">Rangos</th> <th style="text-align: left; border-bottom: 1px solid black;">Coeficiente Alfa</th> </tr> <tr> <td>Muy Alta</td> <td>0,81 a 1,00</td> </tr> <tr> <td>Alta</td> <td>0,61 a 0,80</td> </tr> <tr> <td>Moderada</td> <td>0,41 a 0,60</td> </tr> <tr> <td>Baja</td> <td>0,21 a 0,40</td> </tr> <tr> <td>Muy Baja</td> <td>0,01 a 0,20</td> </tr> </table> | Rangos | Coeficiente Alfa | Muy Alta | 0,81 a 1,00 | Alta | 0,61 a 0,80 | Moderada | 0,41 a 0,60 | Baja | 0,21 a 0,40 | Muy Baja | 0,01 a 0,20 |
| Rangos   | Coeficiente Alfa                |   |        |                  |          |             |      |             |          |             |      |             |          |             |
| Muy Alta | 0,81 a 1,00                     |   |        |                  |          |             |      |             |          |             |      |             |          |             |
| Alta     | 0,61 a 0,80                     |   |        |                  |          |             |      |             |          |             |      |             |          |             |
| Moderada | 0,41 a 0,60                     |   |        |                  |          |             |      |             |          |             |      |             |          |             |
| Baja     | 0,21 a 0,40                     |   |        |                  |          |             |      |             |          |             |      |             |          |             |
| Muy Baja | 0,01 a 0,20                     |   |        |                  |          |             |      |             |          |             |      |             |          |             |
| 4        | De acuerdo                      |   |        |                  |          |             |      |             |          |             |      |             |          |             |
| 3        | NI de acuerdo, NI en desacuerdo |   |        |                  |          |             |      |             |          |             |      |             |          |             |
| 2        | En desacuerdo                   |   |        |                  |          |             |      |             |          |             |      |             |          |             |
| 1        | Muy en desacuerdo               |   |        |                  |          |             |      |             |          |             |      |             |          |             |

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,70$$
  

|               |    |
|---------------|----|
| TOTAL ITEMS = | 15 |
|---------------|----|