



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDO AL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA SMURFIT KAPPA
CARTÓN DE VENEZUELA S.A**

Autora: Norisbel Calderón
Tutora: Dra. Aleida P. de Montañez

San Diego, agosto 2019



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDO AL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA SMURFIT KAPPA
CARTON DE VENEZUELA, S.A.**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en
Gerencia de la Comunicación Organizacional

Autora: Norisbel Calderón
Tutora: Dra. Aleida P. de Montañez

San Diego, agosto2019

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Dra. ALEIDA PAEZ, titular de la cedula de identidad N.º V- 3.290.542 hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Magister, presentado por el ciudadano: NORISBEL CH. CALDERON CADAVID, titular de la cédula de identidad N° V- 14.463.434. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA SMURFIT KAPPA CARTON DE VENEZUELA, S.A. Presentado como requisito parcial para optar al Título de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional, y considera que el mismo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser evaluado por el jurado respectivo; según las condiciones de la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez y sus Reglamentos.

En San Diego, a los 06 días del Mes de marzo del año 2015

Dra. Aleida P. de Montañez
C.I.: V- 3.290.542

INDICE GENERAL

	P. P
APROBACION DEL TUTOR.....	iii
INDICE GENERAL.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	8
Justificación de la Investigación.....	8
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas de la Investigación.....	13
Comunicación Organizacional.....	
Barreras de la Comunicación.....	16
Comunicación Organizacional Interna.....	17
Estrategias Comunicacionales de la Organizaciones. Competencias claves	23
Conciencia de la Comunicación.....	32
Cultura Organizacional.....	40

Valores Organizacionales.....	49
Bases Legales.....	54
III MARCO METODOLÓGICO	
Paradigma, Tipo, Diseño y Nivel de la Investigación.....	55
Población...y Muestra.....	56
Muestra.....	58
Instrumento de Recolección de Datos.....	58
Validación del Instrumento de Recolección de Datos.....	58
Confiabilidad del Instrumento.....	60
Técnica de Análisis de Datos.....	61
Momentos de la Investigación.....	62
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Parte I. Variable: Proceso de Comunicación.....	64
Parte II. variable: gerencia educativa.....	65
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	79
VI PROPUESTA	
Presentación.....	81
REFERENCIAS	91
ANEXOS	
“A” Instrumento De Recolección de Datos	98
“B” Validación del Instrumento.....	100

LISTA DE CUADROS

CUADRO

1	Distribución de la Población por estratos o segmentos.....	58
2	Distribución de la muestra por afijación proporcional.....	59
3	El flujo de la comunicación utilizado por la dirección de la institución es formal vertical descendente.....	66
4	El flujo de la comunicación utilizado por la dirección de la institución es formal vertical ascendente.....	67
5	El flujo de la comunicación utilizado por la dirección de la institución es formal horizontal.....	68
6	El flujo de la comunicación utilizado por la dirección de la institución es formal invertida.....	69
7	El flujo de la comunicación utilizado por la dirección de la institución es informal.....	70
8	Con qué frecuencia se comunica los directores de la institución con trabajadores, para tratar temas laborales.....	71
9	El mensaje que dan los directores de la institución con los trabajadores cuando se comunican es claro.....	72
10	El estilo gerencial que identifica a la dirección de la institución es Autocrático.....	73
11	El estilo gerencial que identifica a la dirección de la institución es Consultivo.....	74
12	El estilo gerencial que identifica a la dirección de la institución es Democrático.....	75
13	El estilo gerencial que identifica a la dirección de la Instituciones Participativo.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO

1	Proceso de la Comunicación.....	14
2	Identificación de la Comunicación y la organización.....	33
3	Flujo de comunicación formal vertical descendente. Fuente: Calderón (2019).....	66
4	Flujo de comunicación formal vertical ascendente. Fuente: Calderón (2019).....	67
5	Flujo de comunicación formal horizontal. Fuente: Calderón (2019).....	68
6	Flujo de comunicación formal invertida. Fuente: Calderón (2019)	69
7	Flujo de comunicación informal. Fuente: Calderón (2019).....	70
8	Frecuencia de comunicación de los directores con el personal. Fuente: Calderón (2019).....	71
9	Claridad del mensaje que dan los directores al personal. Fuente: Calderón (2019).....	72
10	Estilo Gerencial Autocrático. Fuente: Calderón (2019).....	73
11	Estilo Gerencial Consultivo. Fuente: Calderón (2019).....	74
12	Estilo Gerencial Democrático. Fuente: Calderón (2019).....	75
13	Estilo Gerencial Participativo. Fuente: Calderón (2019).....	76



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDO AL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA SMURFIT KAPPA
CARTÓN DE VENEZUELA.**

Autora: Norisbel Ch. Calderón Cadavid
Tutora: Dra. Aleida P. de Montañez
Fecha: agosto 2019

RESUMEN

La investigación reveló, la intencionalidad de la autora en proponer un plan de comunicación interna dirigido al Departamento de Producción de Smurfit Kappa Cartón de Venezuela, ubicado en el municipio Valencia del estado Carabobo. El propósito de este estudio es dejar ver las barreras de comunicación dentro del personal que labora en el Departamento de Producción, que apuntan a las relaciones interpersonales en el caso de esta organización que puede aportar ventajas competitivas mediante el uso adecuado de la información, y cuyo proceso de transformación es través de criterios de competitividad que interponen el avance en la creatividad de las instituciones empresariales de hoy. Lo que conlleva a responder con los requerimientos presentes de ese sector, mediante un paradigma ajustado a la realidad, a nivel de procesos como de los actores implicados, cuyo impulso estratégico está en la capacidad corporativa relacionado con la productividad como valor agregado, y a la necesidad de cambiar la manera de concebir y asumir en el contexto venezolano. El estudio se situó bajo la vigilancia epistemológica de Proyecto Factible, sustentado en una investigación descriptiva y de campo, orientado en un paradigma cuantitativo. La población la constituyó 19 personas las cuales forman el total de la muestra, por ser una población finita se tomó el 100% de la población, en cuanto a la recolección de datos se aplicó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario de 15 Ítems con alternativas de respuestas tipo escala Likert, cuyas opciones fueron: Siempre (S), Casi Siempre (CS) y Nunca (N). El Instrumento fue validado por medio de Juicio de Expertos y para la confiabilidad se aplicó el coeficiente de Alpha de Crombach. En cuanto a los resultados obtenidos se observó que es necesario optimizar el canal de comunicación interna dentro del personal que labora en el departamento de producción para redimensionar las relaciones y la productividad de dicha organización.

Descriptores: comunicación organizacional, estrategia comunicacional, comunicación interna, cultura organizacional, identidad organizacional

Línea de la investigación: recepción y uso de la comunicación

INTRODUCCION

Las sociedades de hoy, cuyas economías asientan su barrera de competitividad en la necesidad de generar y utilizar eficazmente el proceso comunicacional, donde los hallazgos se convierten en un componente básico en el desarrollo del potencial de las organizaciones, por ende la importancia de la comunicación interna uno de los procesos fundamentales en todas las empresas, ya que ésta es una de las formas de fortalecer el cliente interno y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los clientes externos.

En este sentido, se comprende que la habilidad en la información organizacional tiene como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación en los empleados, pues de lo contrario se establecerá un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

Del mismo modo, la comunicación asertiva implica una travesía para la generación de conocimientos, inserto en un proceso de creatividad aplicada a las organizaciones inteligentes como centros de reproducción de conocimientos válidos, confiables y altamente competitivos que deben responder a la consolidación de esquemas de mejora, que revelen los requerimientos tecnológicos y sociales específicamente en la producción del sector empresarial de la nación.

Se quiere con ello significar que, el desarrollo de las destrezas comunicacionales demanda la construcción de vínculos estrechos entre los centros generadores de conocimiento y los sectores productivos que los transforman en tecnologías propias, que permitan el incremento del rendimiento y la competitividad de los países en desarrollo. Visto desde este punto, es necesario reconocer la función del proceso comunicacional en la sociedad actual.

Resulta claro que, gracias a la comunicación se puede generar un buen clima laboral, lo cual se verá reflejado en el aumento de la utilidad de la empresa, ya que se generan adecuados procesos de intercambio, los individuos comprenden, interpretan y coordinan, aspectos esenciales en los know-how internos de toda organización, fomentando el compromiso, motivando el trabajo en equipo, interiorizando la cultura

organizacional, y por ende el sentido de identidad con dicha organización con el fin de potenciar el sentido de pertenencia a la misma.

En efecto la poca utilización de estrategias claras en la comunicación genera lentitud en los procesos, retardan las respuestas, produce entropía e insatisfacción lo cual se verá reflejado en la cultura y clima organizacional. Es importante que el talento humano encuentre correspondencia con las tareas y el papel que cumplen dentro de la organización, condición imprescindible si cada uno de ellos está informado, sobre la estructura interna comunicacional de la organización, la misión, visión, filosofía, estrategias, necesidades, objetivos y además de ello, se sienten identificados

De allí pues, que es justamente la intencionalidad de la propuesta de esta investigación, cuyo objetivo es diseñar un proyecto de comunicación interna para Empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela, basado en las necesidades y estructura organizacional de la misma, consolidado la ejecución de medios de comunicación estructurados, que permitan a cada uno de los actores comprometidos conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas. Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la sinergia a través de construcción de ideas y sugerencias.

El presente trabajo, desde el punto de vista de su estructura, presenta una parte introductoria y un “Corpus” o desarrollo constituido en capítulos: En el Capítulo I, denominado El Problema, se contextualiza la situación, detallando de manera minuciosa los aspectos de la realidad abordada, objetivos: general y específicos que orientan la investigación. Así como la justificación la cual expresa la necesidad de una reflexión sobre los conflictos que acontecen en las instituciones y su manejo. En el Capítulo II Marco Teórico, se desarrollan los antecedentes de la investigación, fundamentos teóricos, concepciones y enfoques con el respectivo análisis y aportes de la investigadora. Seguidamente el Capítulo III, Marco Metodológico, se describe la metodología, el tipo de investigación la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y las técnicas de análisis, necesarios para el desarrollo de la investigación. Posteriormente el capítulo IV, hace referencia al

análisis e interpretación de los datos, de donde se toman ideas claras para el desarrollo de la propuesta.

Partiendo de la realidad estudiada se desarrolla el capítulo V, el cual está constituido por las Conclusiones y recomendaciones del estudio. Posteriormente se presenta el capítulo VI que contempla la Propuesta, en la cual la investigadora da el mayor de los aportes, con la finalidad de brindar una solución a la situación problema.

Finalmente, se detallaron las referencias utilizadas para argumentar los aspectos técnicos y teóricos de la investigación, así como los anexos correspondientes a la misma.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En el naciente Milenio, las tendencias económicas, políticas, sociales, culturales y tecnológicas, se hallan sumidas en un proceso de transformación y búsqueda de conciliación a las acciones operativas. Dentro de este marco, los actuales conceptos: competitividad, rentabilidad y productividad de los mercados globalizados, exigen un paradigma que se ajuste a la inevitable realidad cambiante, tanto a nivel de procesos como de los actores implicados en el desarrollo estratégico y en la capacidad de manejar un proceso comunicacional asertivo, para que esto a su vez coadyuve en el desarrollo de habilidades intelectuales que optimicen la criticidad, creatividad e innovación, en el proceso productivo que requiere la sociedad de hoy.

Una de las constantes principales es la comunicación Maristany (2014), está siendo reconocida como una variable clave por quienes conducen las organizaciones, constituyéndose en una aliada para conseguir los objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La comunicación Asertiva dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflictos, y una toma de decisiones consensuada.

Aunque los procesos de comunicación, tanto externos como internos, han existido siempre en todo tipo de organizaciones, empresas e instituciones, éstas han sido las pioneras en cuanto a la detección de la importancia que ejerce una buena gestión comunicativa en el ámbito organizacional. Y son justamente las que consideran como una herramienta de gestión estratégica. Asimismo, sostienen que las funciones y objetivos relacionados con la comunicación organizacional deben estar incluidos dentro del plan estratégico de la institución y su gestión al mismo nivel que el resto de las políticas vitales de la organización, y ha de ser fluida, motivante, estimulante y

eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura e identidad organizacional. Y estar orientada a la calidad en función del cliente. Schein, Edgar (2015).

En atención a la problemática de la comunicación y la organización son conceptos íntimamente asociados a los indicadores característicos de la sociedad de nuestro tiempo. El aumento de las organizaciones, las relaciones entre ellas, el ambiente que las rodea y el mundo de las comunicaciones tienden a complejizarse cada vez más, generando una mayor interdependencia entre ambos conceptos. La gestión del conocimiento y de la comunicación en el seno de las organizaciones se ha convertido en un capítulo fundamental en la literatura sobre el cambio organizacional, dado que, la obtención y la transmisión de la información son los recursos fundamentales a la hora de forjar o de reorientar estrategias de adaptación que permitan a las organizaciones responder a las nuevas demandas de su entorno o de su público McGregor (2014:24).

Por consiguiente un proceso de observación en las evaluaciones de desempeño resulta claro la preocupación existente en el departamento de recursos humanos acerca de la escasa utilización de estrategias comunicacionales en el interior del departamento de producción de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela, De allí pues que el poco uso de canales de comunicación (formales e informales, verticales y horizontales), que intentan encontrar medios eficientes, sin embargo la situación del proceso comunicacional dentro del departamento de producción muestra debilidades para el logro de los objetivos, situación que genera conflicto y distorsión a la hora de descifrar los mensajes que se emiten en el proceso de comunicación. Esta investigación es relevante pues pretende analizar la importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de la empresa en el marco conceptual de la eficiencia y eficacia de la productividad.

Visto de esta forma se puede justificar la poca tolerancia y compañerismo en el departamento de producción, situación que incomoda notablemente el entorno donde debe ser de respeto, compromiso solidaridad, trabajo en equipo, sentido de pertenencia

por parte de los supervisores en la elaboración de los procesos comunicacionales asertivos para que no menoscabe el clima organizacional interdepartamental ya que se retardan de manera considerable los procedimientos de los otros departamentos, esta situación se observó a través de la insuficiente motivación y la baja autoestimas del personal afectado.

Asimismo, se encontró que el protagonismo y el individualismo son reflejos constantes que se pueden explicar a través del proceso de comunicación en el departamento de producción, lo que genera un ambiente poco armonioso para el alcance de objetivos compartidos y se pueda apuntar hacia una gestión eficiente y eficaz para el logro de las metas establecidas.

Debe señalarse que una adecuada gestión de la comunicación interna favorece claramente en el resultado de los objetivos y enclaves de las organizaciones, ya que un proceso de este tipo se necesita para su implantación y posterior seguimiento un alto grado de colaboración del personal, particularidad que se puede alcanzar optimizando el empleo de los canales de comunicación interna utilizados en las instituciones. La buena gestión de la comunicación interna debe lograr un objetivo básico, el cual es resguardar las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. de hecho, el mensaje es tan importante para las relaciones personales en las organizaciones ya que mejorará la calidad del clima organizacional. Igualmente, la integración en las distintas áreas de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela.

De acuerdo a lo señalado en el presente trabajo de investigación surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles procesos de comunicación interna se manejan en el personal que labora en el departamento de producción de la empresa Smurfit Cartón de Venezuela?

¿Cómo se concibe el proceso de comunicación y su vinculación con la comunicación interna en el personal que labora en el departamento de Producción para la generación de un excelente clima organizacional y el desarrollo de los objetivos y metas de la empresa Smurfit Cartón de Venezuela?

¿Cómo realizar un Plan de Comunicación interna dirigido al personal del departamento de producción para una visión compartida entre los actores involucrados y la empresa Smurfit kappa Cartón de Venezuela?

Partiendo de lo antes expuesto surge la necesidad de elaborar un plan de comunicación interna para optimizar las relaciones del personal que labora en el departamento de producción de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interna para mejorar las relaciones del personal que labora en el departamento de producción de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del proceso de la comunicación interna del personal que labora en el departamento de producción de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela Estado Carabobo.

Determinar las estrategias comunicacionales para optimizar la comunicación interna del personal que labora en el departamento de producción de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela Estado

Elaborar un plan de comunicación interna para mejorar las relaciones del personal que labora en el departamento de producción de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela

Justificación de la investigación

La investigación plantea, dirigir su centro de atención en describir el proceso comunicacional como referente en la comunicación interna al concebir los elementos que se relacionan con la necesidad de una gestión asertiva que coadyuve a la integración, el desarrollo de la creatividad y productividad en los trabajadores que laboran en el departamento de Producción de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela.

En consecuencia, el propósito medular de la investigación, a juicio de la autora se centra en un proceso de construcción proposicional de un Plan de comunicación interna partiendo del proceso comunicacional para optimizar las relaciones del personal que labora en el departamento de producción, para generar las bases de un cuerpo teórico en la cimentación de un proceso productivo de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela.

A lo largo de la historia la comunicación ha sido un elemento de vital importancia en el proceso de las relaciones humanas, es por ello que las organizaciones siendo sistemas abiertos deben mantener canales de comunicación que permitan el acceso y comprensión de la información que gira en torno a su gestión y procesos productivos.

Este estudio permitió contribuir con un plan basado en la comunicación eficiente que permita optimizar las relaciones entre el personal que labora en el departamento de producción de Smurfit Kappa Cartón de Venezuela, con el objetivo de incrementar la calidad en las relaciones laborales y de compañerismo entre las personas que hacen vida en ese departamento.

Dentro de este marco, corresponde a quienes dirigen a las empresas asegurar que los empleados entiendan con claridad las instrucciones, de crear un ambiente favorable (clima organizacional óptimo) para que los subalternos puedan expresar con libertad las inquietudes, ideas, aportes, reclamos, sugerencias y cualquier otro aspecto que sea necesario tanto para el interés de la empresa como del personal. Además, atender oportunamente los conflictos tan pronto aparezcan y mejorar la eficiencia de la organización.

De allí pues que la propuesta sea significativa, ya que existe la posibilidad de explicar que toda organización debe contar con un flujo de comunicación efectivo que le permita conocer las debilidades que puedan interrumpir el desenvolvimiento en las actividades, para convertirlas en fortalezas y así tener las oportunidades que la empresa quiere para una mejor productividad.

En la perspectiva que aquí se adopta es relevante como modelo para ser aplicado en otras empresas y como antecedentes a futuras investigaciones. Tanto, la productividad como la comunicación organizacional son dos variables que se han estudiado a fondo en las ciencias administrativas, lo que sin duda demuestra la importancia que tienen éstas dentro del contexto organizacional.

Ahora bien, desde el punto de vista académico de la maestría de Gerencia de la Comunicación Organizacional en la línea de investigación a desarrollar es la recepción y uso de la comunicación, la que será de preferencia para los estudiantes de esta especialización de la Universidad José Antonio Páez como texto de referencia.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Balestrini (2014:91), define el marco teórico como “el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”. Los fundamentos teóricos van a determinar la perspectiva del análisis y que enfoque que proporcionará a la investigadora el discernimiento profundo de las teorías y supuestos que le dan significado al estudio. En tal sentido, en esta parte del trabajo se presentan los antecedentes, las teorías que sustentan la investigación y las bases legales de apoyo.

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes abordan investigaciones previas relacionadas con el tema en estudio, al referirse a esto, Palella y Martins (2017:63) señalan” ...los antecedentes de la investigación, entendida como diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema además de su solución se consultó los siguientes trabajos

Internacionales:

En el ámbito internacional Balarezo (2014) presentó un trabajo “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.” en Ambato – Ecuador, con el objetivo de elaborar un plan de comunicaciones internas y externas para la Gerencia del Proyecto. El objetivo fue identificar de forma técnica el problema latente, sus causas y efectos, así como el diseño de una propuesta para que la organización pueda tomar las medidas pertinentes. Entre las conclusiones más relevantes: La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Este estudio se desarrolló bajo el tipo de investigación proyectiva (Proyecto Factible).

Lo relevante de esta investigación con la propuesta de la autora es el uso de la matriz de comunicaciones como herramienta efectiva de visualización de los procesos de comunicación y el intercambio de información horizontal y oblicuo descentralizado sobre la comunicación ascendente y descendente, buscando que todos los involucrados manejen la misma información.

En otro contexto internacional el trabajo de Díaz (2014), titulado la “Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo” (ciudad de Quetzaltenango) pauta la relación que existe en la comunicación organizacional y el trabajo en equipo entre los jefes y los trabajadores de una casa de estudios superiores. El objetivo general de la investigación fue establecer la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo. El diseño fue de tipo descriptivo, la misma midió la influencia que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en los colaboradores.

Se comprobó que, si existe influencia en la comunicación organizacional y el trabajo en equipo, debido a la buena relación que existe entre los trabajadores y los jefes, lo que permite desarrollar eficiente y eficazmente sus actividades diarias. Se concluye respecto a cómo se desarrolla la comunicación cruzada, ascendente y descendente, lo que fomenta el trabajar en equipo.

Se relaciona esta investigación con la propuesta por la investigadora, ya que esta busca a través de la comunicación organizacional fortalecer la comunicación entre los trabajadores mediante círculos de calidad, pues es una herramienta de suma importancia para el desarrollo de sus actividades en beneficio de la productividad.

Por otra parte, Rico (2013) elaboró un informe que lleva por título La comunicación en la Empresa Navarra: estrategias, herramientas y tendencias, el objetivo principal de esta investigación fue obtener una visión global del estado actual de la comunicación, para lo que considero necesario: Analizar el grado de compromiso e implicación de los responsables de la compañía en las acciones de comunicación.

Estimular entre los ejecutivos el debate sobre las consecuencias que tiene para su empresa una buena comunicación estratégica.

La metodología empleada consistió en la realización de una investigación bibliográfica, seguida de la elaboración de un cuestionario con 37 preguntas de elección múltiple, de respuesta simple y de clasificación. Los resultados de esta investigación revelan que las empresas que han participado en este estudio entienden que la comunicación afecta positivamente a la rentabilidad final de la empresa y tiene que ver con una visión de negocio que incorpora a la toma de decisiones, valores como la innovación, la transparencia y la rentabilidad hacia la sociedad.

De lo citado la autora concluyó que tiene relación con su indagación pues se denota la importancia de la comunicación interna pues si falla, se producen irregularidades por la falta de instrucciones o información que generan un ambiente no adecuado, conflictos y otros aspectos negativos.

Nacionales:

Otra investigación que da aportes significativos para la autora es la investigación titulada “Estrategias de comunicación aplicadas en los planes de responsabilidad social del sector industrial petrolero”, presentado por Vargas (2015) URBE. Tesis de grado para obtener el título de magister scientiarum en ciencias de la comunicación. Mención: Gerencia de la Comunicación. Universidad del Zulia. Esta investigación tuvo como propósito analizar las estrategias de comunicación aplicadas en el desarrollo de planes de Responsabilidad Social en las Empresas Mixtas del Estado Zulia

La metodología fue descriptiva, de campo, no experimental transeccional. La población estuvo conformada por once individuos de las empresas mixtas petroleras del estado Zulia. Se aplicó 1 cuestionario con 49 reactivos con preguntas tipo escala de

Likert, los cuales fueron sometidos a la validación de 6 expertos, con una confiabilidad de 0,90 en la escala Alpha Cronbach.

Se determinó que los gerentes y analistas de Asuntos Públicos de las empresas mixtas del Sector Industrial Petrolero del Estado Zulia no utilizan toda la gama de medios de comunicación interna y externa para difundir mensajes de responsabilidad social empresarial. Asimismo, se recomienda una revisión y evaluación exhaustiva de los medios de comunicación empleados.

Dicha investigación le permitió a la autora contrastar la necesidad de trabajar con las estrategias de comunicación es decir coincide la variable a estudiar. Es una guía para ampliar los conocimientos que presentan esta situación dentro del sistema de comunicación y fluidez de información en una empresa.

En este mismo orden de ideas, Pérez (2016). En su investigación titulada, la comunicación asertiva del gerente y su incidencia en la resolución de conflictos en la E.T. Caracol, se plantea un objetivo general: Determinar la incidencia de la comunicación efectiva del gerente en la resolución de conflictos. La presente investigación se fundamentó en las teorías del comportamiento organizacional, motivación, liderazgo, conflicto y comunicación. La investigación fue de tipo descriptivo con un diseño de campo.

Para la autora de esta investigación le permitió extraer aportes significativos que desarrollará en sus indagaciones en el área comunicativa de la escucha activa y escucha empática, donde el Gerente debe desarrollar más esta habilidad. con el fin de escuchar con atención el mensaje que se le transmite y de entender al emisor, de forma correcta para lograr una comunicación efectiva dentro de la organización.

Bases Teóricas

Comunicación Organizacional

La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de intervenir mutuamente. Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad ineludible a la vida de una institución, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial, la de ser un sistema" Katz y Khan (2014),

En otras palabras "el cemento que mantiene fusionadas las unidades de la organización" Marín (1997), pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización, sino que es un recurso, un activo que hay que gestionar. El mensaje o los mensajes se transmiten siempre de la misma manera, basándose en los mismos elementos del proceso los cuales son (Ver gráfico. 1)

- Ø El emisor: Elemento que genera la información y dirige todo su proceso.
- Ø El canal: por donde discurre la información.
- Ø El código usado para la transmisión: palabras o expresiones corporales comprendidas inicialmente de la misma manera por todos los usuarios.
- Ø El receptor: Elemento que recibe la información e intenta comprender su significado



Gráfico 1

Comunicación efectiva

Se considera cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada. El mensaje que se desea comunicar ha de llegar a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos y permita que se produzca el cambio de conducta esperado en el receptor, para recibir y transmitir mensajes y obtener información, a fin de derivar nuevas conclusiones que no habían sido directamente percibidas, y reconstruir y anticipar hechos futuros, iniciar y modificar procesos fisiológicos dentro de su cuerpo, influir y dirigir a otras personas y acontecimientos externos.

Requisitos esenciales de la comunicación efectiva:

- Ü Claridad: La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- Ü Integridad: La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- Ü Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- Ü Equilibrio: Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- Ü Moderación: La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- Ü Difusión: Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.

Ü Evaluación: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Barreras de la comunicación

La comunicación en ocasiones resulta algo compleja, debido a que existen barreras que hacen que esta no llegue a ser totalmente eficaz, las principales barreras son las siguientes: a) Psicológicas: Emociones. Valores. Hábitos de conducta. Percepciones b) Físicas: Ruidos. c) Semántica: Símbolos (palabras, imágenes, acciones) con distintos significados. d) Otros, tales como Interrumpir. e) Cambiar de tema. f) Tangenciales no escuchar, interpretaciones, responder a una pregunta con otra pregunta.

La comunicación se clasifica:

- § Directa cuando se efectúa sin intermediario de un emisor a un receptor, un dialogo, un conferencista en el auditorio,
- § Indirecta cuando se dan contactos inmediatos entre emisor y receptor y se interpone un intermediario, un documento, un escrito, un casete. En la comunicación humana se distinguen varias modalidades en función de la cantidad de personas que intervienen en el acto comunicacional.
- § Comunicación intrapersonal: cuando se trata de una comunicación del hombre con sí mismo.
- § Comunicación interpersonal: Cuando nos referimos a una comunicación dentro de un grupo.
- § Comunicación intergrupal: cuando se establece entre dos o más grupos.

Por razón de los canales que sigue la comunicación y su contenido se puede dividir:

- Formal: Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Lleva un contenido querido y ordenado por la empresa. (Correspondencia, instructivos, manuales)
- Informal: Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización, este tipo es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación formal. (Comentarios, chismes, rumores, opiniones)
- Por razón del receptor pueden ser: Individual: dirigida a una persona en concreto. Genérica: va dirigida a un grupo sin precisar nombres de personas.
- Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta: Imperativa: Exige una respuesta precisa. Exhortativa: Espera una acción sin imponerla obligatoriamente. Informativa: Simplemente comunica algo, sin señalar nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.
- Por razón de su forma de ser: Oral, escrita o Gráfica
- Por su sentido: Vertical: Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior: "ordenes o instrucciones" o viceversa "quejas, reportes, sugerencias". Horizontal: Se da en niveles jerárquicos semejantes: "memoranda, circulares, juntas, etc."

Comunicación Organizacional Interna

La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal. Comunicación organizacional formal, acción coordinada y el trabajo en equipo contribuirán a lograr los objetivos estratégicos. Los procesos de comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema Katz y Khan (1986).

Así mismo la comunicación es además un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Los trabajadores a su vez

necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

En este sentido, se comprende que todo ello contribuirá a una mejora de la calidad de vida laboral y excelencia del producto ofrecido en la organización, así que en la búsqueda de la Calidad Total como elemento esencial de la comunicación. Pues la buena gestión de una comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. La comunicación efectiva entre los empleados es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, ya que debe fluir en todos los sentidos:

Comunicación Descendente

Los gerentes y supervisores deben asegurarse que los empleados que les reportan cuenten con la información necesaria para hacer su trabajo de forma efectiva. Los mensajes que circulan de arriba abajo se refieren casi siempre a pedidos de información de rutina, también puede tratarse de órdenes instrucciones o decisiones específicas relativas a acciones a encarar, medidas de organización o medidas personales

La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico, transmite mensajes relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo afines con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea.

Esta comunicación da prioridad a los intereses de la organización y descuida muchas veces el nivel socio-integrativo, otros problemas que suelen aparecer en las

comunicaciones descendentes son la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las decisiones emitidas.

Comunicación Ascendente

Los gerentes deben asegurarse que los empleados cuenten con los mecanismos y se vean obligados a mantenerlos informados acerca de los asuntos organizacionales y de negocios. Los mensajes que circulan de abajo a arriba se refieren a las informaciones de rutina necesarias para el trabajo en los diferentes niveles de la empresa. Este tipo de comunicación es de vital importancia en las organizaciones basadas en la información. Muchas de las deficiencias o puntos débiles de este tipo de comunicación podrían evitarse recurriendo al feed-back.

La comunicación ascendente se convierte en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora. Para generar información útil desde abajo principalmente requieres hacer dos cosas: Los gerentes deben facilitar la comunicación ascendente y deben motivar a sus empleados a proporcionar informaciones válidas. Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión de las relaciones interpersonales.

Comunicación Horizontal

Este tipo fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. La comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo y debido a que unas comunicaciones continuadas forman la solidaridad del grupo, los grupos de trabajo dan una respuesta colectiva a los problemas. La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes: permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a

resolver conflictos, admite la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia.

Dentro de las técnicas para mejorar la comunicación horizontal y la integración se encuentran: El contacto directo entre la gente, roles integradores, fuerzas de tarea, equipos de proyectos, comunicación formal e informal, ausencia de frontera Comunicación informal este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee. De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado.

Este tipo de comunicación aporta incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas y son útiles a la organización. La comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de refuerzo de la cohesión grupal, o para generar y fortalecer la cultura de la organización, o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes. De forma negativa, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización.

Allport y Postman (2015) lo definen como enunciado ligado a los acontecimientos cotidianos, destinado a ser creído, transmitido de una persona a la otra, sin que existan datos concretos que permitan establecer su exactitud. Las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a las normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en rumorología y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros.

Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de los procesos de distorsión a que están expuestos, a la extrema rapidez con que circulan y el gran

tamaño de la audiencia y su capacidad de convencimiento y credibilidad. Diferencia entre comunicación e información La comunicación consiste en participar una idea o entendimiento común a otras personas. Abarca todo tipo de comportamiento que implique un intercambio. El proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización, a través del mismo se emite y recibe información, modelos de conducta, formas de pensar y necesidades de los integrantes.

La primera idea que se tiene de la comunicación es la verbal, pero esta es más amplia: los gestos, las conductas, el tono de voz, las miradas, incluso el silencio. La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias. Mientras que la información es la adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar lo que se poseen en una materia determinada. Esta aumenta el conocimiento, comunica novedades. Dentro de este marco la manera de decir que la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.

De modo general la diferencia fundamental entre estos dos términos reside en la respuesta del interlocutor (feed-back), mientras que la información no precisa feed-back, la comunicación para poder seguir estableciéndose sí. Niveles de comunicación Existen diversos niveles de comunicación dependiendo del sentido de esta y su grado de manifestarse directamente:

- ✓ Nivel uno: La comunicación más directa y más eficaz, se produce en situaciones en las que las personas se encuentran cara a cara en una comunicación de doble sentido. Aquí los símbolos verbales y no verbales son claros para ambas partes y posibilita la retroinformación instantánea.
- ✓ Nivel dos: Aquí la comunicación es de doble sentido, pero no es cara a cara. Aunque es posible la retroinformación las señales no verbales no son aparentes.

- ✓ Nivel tres: Resulta el nivel menos eficaz de comunicación. Es en un solo sentido, y en empresas se desarrolla por escrito, no existe retroinformación ni las señales verbales.

Cabe considerar por otra parte que para manejar una buena comunicación en las organizaciones empresariales sería interesante y efectivo, implantar las siguientes ideas básicas para promover las comunicaciones fuertes:

- Ø Material formal de la empresa: Asegúrese que cada empleado reciba y lea: el plan de la empresa, el manual del empleado, los objetivos de la organización, la misión, visión, descripción detallada de su cargo, entre otros
- Ø Evaluación anual: Todo empleado debe ser evaluado al menos una vez al año. En dicha evaluación se debe dejar claro los objetivos para el nuevo año, la actualización de la descripción del cargo, los logros y los fallos, necesidades de mejora y los planes futuros para asumir los nuevos objetivos.
- Ø Reporte semanal: haga que los empleados escriban y entreguen a sus supervisores un reporte de estatus semanal, que incluya las tareas realizadas, las planificadas para la semana siguiente y cualquier asunto pendiente. El reporte debe tener la fecha de elaboración, y debe ser guardado por el supervisor y por el empleado a los cuales les servirá para efectos de planificación, evaluación y reflexión.
- Ø Reunión mensual con todos los empleados: Sería conveniente reunir a todos los empleados una vez al mes para revisar la condición general de la empresa, comentar y celebrar los éxitos recientes, comentar y decidir acciones respecto a los fracasos y principalmente para crear un ambiente que estimule las relaciones entre empleados y el trabajo en equipo.
- Ø Reunión semanal o quincenal: Se deberían reunir los componentes de una organización regularmente, aunque no haya temas específicos por tratar, de esta forma se elimina la mala costumbre de reunirse solamente cuando existen algún tipo de problema.

- Ø Reuniones uno a uno: Es interesante que los supervisores se reúnan cara a cara con el empleado para revisar la situación laboral general de este, hacer y solicitar el feed-back, planificar su carrera
- Ø Feed-back: Estimule a los empleados y gerentes a criticar en forma constructiva asegurándose que todo lo que se comunique es tomado en cuenta y que los problemas son corregidos y mejorados.
- Ø Otras formas de comunicar: No solo se tratarán los asuntos en formas de reuniones ya que existen otros mecanismos como: carteleras, correo electrónico, audio, videoconferencia.

Estrategias Comunicacionales de las Organizaciones. Competencias claves

Existe acuerdo entre teóricos de las más diversas disciplinas en considerar el cambio como una característica más significativa y permanente del quehacer social actual. "Nada es permanente, excepto el cambio", afirma un proverbio chino que resulta particularmente ilustrativo de esta situación.

En este orden de ideas el fenómeno del cambio constituye un foco de preocupación de las sociedades contemporáneas. La rapidez y continuidad de todo tipo de transformaciones, la interconexión y la anticipación del futuro, son temáticas de evidente importancia en las agendas de discusión, tanto de organismos internacionales (ONU, OEA, FMI, BID) como de las instituciones nacionales en cualquiera de los países, no solo latinoamericanos sino del mundo entero. El cambio no parece conocer límites, y tiene repercusiones en todos los rincones de la existencia social.

Desde la vida concreta de las personas, hasta los grupos, las instituciones y las organizaciones sociales. La cultura entera, de un modo u otro, resulta afectada por este proceso de cambio. En mayor o menor medida, todos enfrentados a continuas exigencias de adaptación a estos cambios. A cada paso surgen nuevos problemas y desafíos, para los cuales no siempre estamos bien preparados. El mayor reto ha sido precisamente el proceso de adecuación de las organizaciones públicas y privadas a las

exigencias de mejoramiento de la calidad de los productos y servicios (por la necesidad de producir en condiciones de competitividad para mercados cada vez más amplios), la búsqueda de la excelencia en todos sus procesos y, por supuesto, el perfeccionamiento sustancial de los recursos humanos.

La convicción de que el principal imperativo de la economía moderna es el conocimiento, y el proceso más importante de desarrollo económico es el aprendizaje, se han constituido en la base de sustentación de profundas transformaciones de la gestión organizacional. Se está transitando de organizaciones piramidales y rígidas en cuanto a su estructura, a organizaciones descentralizadas, abiertas, con una gestión participativa que estimula el trabajo en equipo y la conformación de grupos autodirigidos y que, además, busca el consenso y compromiso en el establecimiento y consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Este tránsito, que no es fácil por la prerrogativa de una cultura cimentada en el poder de un gerente o jefe autoritario, a una cultura de puertas abiertas, orientativas, formadoras y participativas, se está propiciando a través de la implementación de un nuevo estilo de gestión: la gestión por competencias es la aplicación sistemática de nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y emociones en las actividades que una persona debe desempeñar en cualquiera de las áreas de la actividad humana

Las competencias se constituyen en un conjunto de patrones compuestos de la exigencia de mejoramiento en la calidad características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas,) que permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo en una actividad o trabajo. La identificación de las competencias de un trabajador, es decir cuáles conocimientos y cualidades posee, cuáles debe emplear en la ejecución de las tareas que debe realizar en una organización, dentro del mundo empresarial (especialmente latinoamericano) que aspira a insertarse en el mercado global, se considera como uno de los principales desafíos y una tarea importante y urgente.

Ello, a su vez, implica formar a los trabajadores, profesionales y empresarios, en aquellas competencias deseables y necesarias para lograr los resultados esperados en competencias claves para la comunicación organizacional. Se define operacionalmente como Competencias Claves al conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo y manejo y resolución de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un papel, una tarea o una función cualquiera sea su ámbito de actividad.

Estas habilidades se consideran imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso y la base de los talentos o top performers. De acuerdo con la OIT Galilea (2002), las competencias claves (CC) son genéricas más que específicas al trabajo de ocupaciones o industrias particulares. Por consiguiente, significa que las CC no solo son esenciales para la participación eficaz en el trabajo, sino también son primordiales para la participación eficaz en la vida adulta.

Se califican las habilidades señaladas anteriormente (liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos), como Competencias Claves para la comunicación organizacional, ya que el ejercicio de un estilo de liderazgo participativo de todos los actores de la organización que facilita el trabajo de equipo y, un manejo adecuado de los compromisos propios e inherentes a cualquier organización, son los factores substanciales y motrices de un proceso comunicacional asertivo y, por ende, de un clima organizacional positivo y propulsor de la consecución de las metas de todos y cada uno de sus actores.

El liderazgo tiene más que ver con la gestión de relaciones. Es "el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común" Entre las conductas que desarrolla un líder para favorecer la comunicación organizacional están principalmente: la confianza (logra que sus colaboradores sean capaces de confiar en él y, además, en ellos mismos). En el liderazgo basado en la credibilidad intervienen factores claves como: la comunicación interpersonal efectiva, el cumplimiento de promesas, la delegación de

responsabilidades, la motivación, la valoración de la creatividad y esfuerzo personal, la valoración del trabajo en equipo y la veracidad como paradigma de comportamiento del líder. La presencia de estos atributos en un líder contribuirá al logro de una comunicación organizacional eficaz ascendente y descendente, pues estará cimentada en una relación líder y subordinados, óptima desde el punto de vista de la fluidez de los mensajes emanados de cada uno de estos actores.

Al respecto, no se puede dejar de mencionar que la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, que implica personas, sus actitudes, sus sentimientos y sus relaciones. Por consiguiente, el rol del líder y un estilo de liderazgo participativo, formador, orientativo y ad-hocrático favorecerán el desarrollo de una comunicación efectiva, no solo dentro de la organización sino también fuera de ella, conformando una organización vital e inteligente.

Encontrándose que el trabajo en equipo, una competencia clave, no significa solamente trabajar juntos. Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa. Se concibe también como una herramienta eficaz para incrementar la efectividad organizacional, pero para lograrlo se requiere que los equipos de trabajo desarrollen competencias específicas, que les permita aplicar una metodología de trabajo que facilite la integración de los recursos del equipo para el logro de la productividad y la creatividad grupal Martínez (2003).

Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás. Para llegar a un equipo, tienen que darse cuatro requisitos indispensables. Esos requisitos se expresan en la siguiente definición, ampliamente aceptada por los expertos de lo que es un equipo: "Es un grupo de

personas altamente comunicativas con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes con un propósito en común que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados".

Peter Drucker (2014), el padre de la administración moderna, dice que "para que una empresa sea considerada orientada hacia la comunicación, no necesita contar necesariamente con la última tecnología de la comunicación: solo requiere que todo gerente se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo". Es decir, El rol de un líder efectivo será impulsar el trabajo en que todo el mundo esté bien informado, en las diversas áreas de la organización, pues de ser "guarden información en el bolsillo trasero" esa forma logrará fortalecer la comunicación interna Martí y Nez (2003). Además, que el empleado tenga la con externa e impedir o derribar las barreras existentes para fianza suficiente y la seguridad en el sistema como para una comunicación exitosa.

En tal sentido, se considera que diga qué no le gusta, y que los jefes estén dispuestos una competencia clave. A escuchar a su personal y al menos de vez en cuando poner en práctica las ideas de ellos. Eduardo (2015) conoce la habilidad de Manejo de conflictos como competencia clave vialidad diferencial de cada uno, e impulsa esa habilidad. Justamente esa diversidad (no homogeneidad) es lo que El conflicto es un fenómeno propio de los seres vivos hace grande y fuerte al equipo, que está presente en todas las épocas y edades y que, en síntesis, los equipos son unidades compuestas afecta de manera muy importante a la vida de las personas por un número indeterminado de personas, que se organiza y al desarrollo de las organizaciones.

Es un proceso para la realización de una determinada tarea y que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra está relacionada entre sí, que como consecuencia de ha afectado de manera negativa o está a punto de perturbar esa relación interactúan dentro del mismo equipo para de manera negativa sus intereses. De lo que pudiera alcanzar los objetivos que se deduce que se convertirán en antagonistas aquellos indican propuesto alcanzar individuos o grupos de individuos que de alguna manera se

necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose identidad propia como más, sugerencias suplementariedad, examinando que distinguan como amenaza la posición del otro con respecto a sus propias aspiraciones, intereses y metas.

Para que exista un conflicto deben existir las condiciones que lo propicien como las variables de los estilos de comunicación y también al proceso y canales de comunicación existentes. Muchos de los equipos. Conflictos interpersonales e intraorganizacionales pues estas exigen provenir de las fuentes de comunicación, porque pueden surgir problemas semánticos, malos entendidos y/o ruido en los canales de comunicación. Los problemas del proceso de comunicación derivan de estos factores retrasan la colaboración y estimula los malos entendidos.

De allí que el Producto de esta complementa el juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto producen consecuencias que pueden ser funcionales, en el sentido de que el problema produce una mejoría en el rendimiento del grupo, o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo. Serán funcionales cuando el conflicto es constructivo, porque mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés y la creatividad de los miembros del grupo y, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones

Pueden ser disfuncionales cuando sus consecuencias son:

- ✓ retraso de la comunicación
- ✓ disminución de la cohesión del grupo
- ✓ subordinación de las metas del grupo a la prioridad de las luchas internas de los miembros.

El conflicto puede hacer que el funcionamiento del grupo se detenga y es una amenaza para la supervivencia del mismo. El manejo de conflictos consiste en el desarrollo de una conducta que se expresa en:

- Ø La capacidad para escuchar activamente
- Ø La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- Ø La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si se requieren opiniones escritas, hacerlo.
- Ø La sensibilidad a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.

Uno de los métodos para manejar un conflicto es la contemporización. Este es un método que no permite ganadores y perdedores, sino que lleva más bien a negociar soluciones mutuamente satisfactorias a través de la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto.

Aunque el propósito es ganar-ganar, es una técnica difícil, porque las partes en conflicto pocas veces quedan plenamente satisfechas y muchas veces el conflicto que generó la situación de contemporización tiende a repetirse. No obstante, es una de las estrategias de resolución más recomendable, ya que el líder ejercerá todas sus habilidades de comunicación asertiva, tomando parte activa en la búsqueda de la solución. Se considera que el manejo de conflictos es otra de las competencias claves de la comunicación organizacional, pues no es posible imaginar una organización sin conflictos, ya que estos son inherentes a la existencia humana. En esta perspectiva, convertir los conflictos en oportunidades de mejoramiento de la comunicación es una habilidad que deberían poseer todos los líderes de la organización.

Visto de esta forma, las habilidades de ejercer un liderazgo que coadyuve al logro de los objetivos organizacionales en un clima de mejoramiento de la calidad del trabajo y sus condiciones, la capacidad de estimular el trabajo en equipo y, la habilidad para manejar asertivamente los conflictos que se generan en distintos niveles de la estructura de la organización y/o entre los actores que la integran, se

consideran como el conjunto de Competencias Claves (CC) para lograr realmente una comunicación organizacional efectiva.

Por consiguiente, un medio de identificación de estas competencias en los integrantes de la organización de potenciarlas desarrollarlas, es a través de la generación de espacios de comunicación experiencial al interior de la organización. La metodología incluiría la conformación de talleres realizados por un facilitador interno o externo a ella que, a través de la puesta en práctica de dinámicas de grupo e inventarios de descubrimiento de esas habilidades, Contribuyan al autoconocimiento de los participantes y al aprendizaje del liderazgo, del trabajo en equipo y el manejo de conflictos.

La inclusión sistemática de todos los miembros de la organización en este proceso de aprendizaje, la formación de monitores por unidades de trabajo, el monitoreo periódico del grado de posesión y puesta en práctica de dichas habilidades y su posterior diseminación en todos los ámbitos de la organización, serán los propulsores de la implementación de un estilo de comunicación organizacional expedito y, por ende, la base de un clima proclive a la expresión de la creatividad, a la innovación y al intraemprendimiento.

Comunicación Interna

La comunicación interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca comunicar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación, o, mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos Capriotti, (1998:13)

Este concepto de comunicación interna es el que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios. Por otra parte, conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con, en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior.

En este caso, la idea central es la contribución, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo, es decir, la participación de las dos partes en la comunicación, adoptando así un verdadero carácter expresivo.

Esta perspectiva es mucho más comprometida y más difícil que la anterior, e implica reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, y la participación de los empleados en las sugerencias y en la puesta en marcha de las iniciativas comunicativas y de relación. En muchos casos las organizaciones no están preparadas para poner en práctica.

Así pues, a partir de esta última idea, definir la Comunicación Interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno institucional donde el cambio es cada vez más rápido. La comunicación no es lo mismo que información, implementar comunicación de verdad es más compleja y delicada que poner en marcha sistemas de información, la comunicación no debe confundirse con los medios que utiliza, querer comunicar no es

suficiente. Además, hay que ser capaz y disponer de los medios indispensables. Para que exista auténtica comunicación no es suficiente con que haya información recíproca, deben existir intercambios reales, modificación de conocimiento mutuo que pueden afectar a las pautas de comportamiento.

Conciencia de Comunicación

Hace un tiempo, un responsable de un departamento de comunicación de una gran empresa sentenció: “No hay ningún sistema de comunicación eficaz si no se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la compañía. Hay que generar conciencia de comunicación. Es necesaria la voluntad política de comunicar”.

Esta frase define claramente el alto componente de filosofía empresarial que debe gobernar una política de comunicación interna. En ella se puede encontrar dos aspectos claves: por una parte, la idea de voluntad, de intencionalidad, en la puesta en marcha de una actividad comunicativa interna que sea abierta, amplia y participativa.

Por otra parte, se observa una clara identificación de la necesidad de que la comunicación sea una parte inherente a la organización, una forma de llevar adelante las tareas, los procesos o las decisiones de la compañía, y no solamente un instrumento de transmisión de la información. De esta forma, la organización adquiere una dinámica y un estilo particular, la Organización Comunicante, adoptando una conciencia comunicativa fuerte en todos los niveles organizativos, desde la gerencia general hasta los empleados de contacto con el público:

Gráfico N.º 02



Así pues, cada nivel dentro de la organización tendrá unas responsabilidades de comunicación, y cada uno contribuirá a que la compañía adquiera un carácter comunicativo ágil y dinámico.

Funciones de la Comunicación Interna

La Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la organización.

Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional en lo relativo a cuestiones

laborales, como a nivel personal en lo referente a las relaciones personales. Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía.

De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten. Además, una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección.

Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales, como también a nivel profesional colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

De allí que los Objetivos globales de la comunicación interna Partiendo de la definición de Comunicación interna antes señalada, podemos establecer un conjunto de objetivos globales que tendrá este intercambio de información entre los miembros de una organización:

- ✚ A Nivel Relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.
- ✚ A Nivel Operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un

funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

- ✚ A Nivel Motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía
- ✚ A Nivel Actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización, y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización. Sin duda, estos objetivos globales no serán los únicos que se planteen a nivel de Comunicación Interna, sino que servirán de guía y de marco de referencia a otros objetivos específicos o particulares, que se podrán establecer en función de las características de la organización y de la situación en que se encuentre la compañía.

Dimensiones de la Comunicación Interna

Según Formanchuk (2008:120), la comunicación Interna tiene siete dimensiones:

- ^a Dimensión Esencial para Formanchuk (ob.cit), una organización nace a partir de una conversación, es el resultado de un “compromiso conversacional”. Esto significa, que todo comienza con un diálogo, con una palabra fundadora que pone a andar la rueda. Por ejemplo: antes de que China armara los Juegos Olímpicos, fue necesario que un chino le haya dicho a otro: “¿Qué te parece si hacemos los Juegos acá?”.

Del mismo modo, antes de que una familia se vaya de vacaciones a una playa, alguien tuvo que manifestar que le parecía buena idea ir a descansar en ese lugar, siempre debe haber lo que yo llamo un “PVI” (Puntapié Verbal Inicial) porque todo emprendimiento humano brota de una comunicación. Una vez que el proyecto está configurado, la comunicación vuelve a entrar en juego para ponerlo en marcha. Los

libros dicen que una organización es dos o más personas que se vinculan para alcanzar sus objetivos. Esta vinculación consiste en que los miembros coordinen sus actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades. ¿Cómo logran hacerlo? A través de la comunicación, desde luego.

De hecho, su raíz etimológica, la palabra “comunicación” significa “poner en común”. Por eso la considero un recurso clave, porque tanto una familia, una empresa multinacional o una Nación, deben generar espacios de encuentro para alcanzar sus metas. Incluso decir que la comunicación es más que un “recurso”, es el “ser” de la organización, su combustible, su fluido vital. Alimenta todas sus áreas, es multidimensional, une cada parte y es indispensable para su existencia y supervivencia: si no hay comunicación, la actividad organizada no existe.

- ^a Dimensión Operativa, la comunicación permite crear la organización y generar el acuerdo de base. El paso siguiente es que las personas se pongan en acción para alcanzar los objetivos pautados. La comunicación interna juega un papel central en esta etapa porque, a través de las acciones correctas, puede lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico, lo operativo, lo esencial.

Esto implica comunicar: Para quién están trabajando: qué es la organización, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado. Dónde están trabajando cuál es su lugar dentro de la estructura, a quién responden, cómo son los vínculos y las relaciones. Cuáles son las normas de trabajo: horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios, normativas, etc. ¿Qué tienen que hacer hoy?: información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades. ¿Qué tienen que hacer mañana?: todo lo que impacta, como ser los cambios de procedimiento, de horarios, de tareas o de responsabilidades.

- ^a Dimensión Estratégica, señala que cuando se implementa acciones de comunicación interna dentro del plan estratégico, es con el objetivo de que los

miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen. Un buen ejemplo lo brinda esa historia de los tres hombres que están poniendo ladrillos, y que cuando le preguntan a cada uno acerca de su trabajo, el primero responde que está “colocando un ladrillo arriba del otro”, el segundo “levantando una pared”, y el tercero “construyendo una iglesia para el pueblo”. Las diferentes respuestas se deben, justamente, a las diferentes “comunicaciones estratégicas” que cada uno recibió por parte de la organización, y uno puede suponer que la última persona es la que va a brindar lo mejor de sí porque:

- ✓ Se siente orientada: ya sabe hacia dónde está yendo. Conoce el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la organización.
- ✓ Se siente comprometida: sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales.
- ✓ Se siente respetada: ya no es más un simple “colocador de ladrillos”.
- ✓ Se siente valorada: alguien le explicó la trascendencia de su trabajo y le confió cuál es el objetivo final.
- ✓ Se siente motivada: trabaja por una causa mayor y más importante.
- ✓ Se siente integrada: forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.
- ✓ Se siente contenida: conocer el objetivo de la tarea permite, entre otras cosas, bajar la conflictividad y el malestar que genera la incertidumbre. Las personas que no reciben comunicación estratégica pueden llegar a juzgar que muchas de las cosas que hacen son inútiles o que la organización se las ordena por capricho, malevolencia o estupidez.

Dimensión Valorativa Según es relevante lograr que los valores y objetivos de la organización sintonicen con los de los miembros que la integran (y viceversa). Cuando se trabaja la “Dimensión Valorativa” busca generar esta comunión para que la gente se implique profundamente con su tarea, experimente la trascendencia de sus acciones y se sienta orgullosa por la manera en que “se hacen las cosas”. Porque, en definitiva, las organizaciones de todo el mundo tienen objetivos

similares: fabricar automóviles, armar un concierto de música para comprarle un tomógrafo a un hospital, mudarse a un nuevo hogar, aprobar un examen, brindar servicios financieros, triunfar en una elección legislativa, construir rutas o ganar un partido de fútbol. Lo que diferencia a cada organización es la forma de alcanzar esas metas.

Por eso, una persona puede ingresar con mucho entusiasmo a una empresa, pero a la semana huir despavorida por lo que vio, por lo que descubrió, por el modus operandi, por la forma en que ahí se consiguen y se hacen las cosas. Si se vuelve al ejemplo de los tres hombres, se piensa qué sucedería si uno de ellos se entera de que los fondos para construir esa iglesia provinieron de una donación que hizo un narcotraficante, y que esto fue avalado por el cura del pueblo, ¿seguiría levantando la pared?

Entonces, gestionar la “Dimensión Valorativa” implica comunicar: Cómo se hacen las cosas en la organización. Cuál es la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética. Qué está permitido y qué no. Qué cosas se perdonan y cuáles no. o Qué es lo que está por encima de todo.

Desde luego que además de enunciarlo se debe demostrar con hechos. No hay nada más inútil y contraproducente, por ejemplo, que empapelar una empresa con afiches que enumeran los valores corporativos al tiempo que se llevan adelante prácticas que van en la dirección opuesta. La comunicación de valores es una de las más difíciles de gestionar porque debe ser 100% verdadera, demostrable y aplicable. No hay margen de error.

En una organización pueden modificarse los objetivos, las tareas y las responsabilidades, pero los valores no son flexibles, no son circunstanciales. La organización nace con principios (aunque no los escriba y no sea consiente de ellos) y se tiene que hacer cargo de su elección y sus consecuencias. Si nace con buenos valores y los comunica correctamente, logra integración, unidad, fortaleza y atracción.

^a Dimensión Motivacional, la persona sabe hacer su trabajo, sabe por qué debe hacerlo, sabe cómo hacerlo... ahora falta lo más importante: ¡que quiera hacerlo! Esta es la piedra angular del proceso porque no nos sirve de nada tener al mejor delantero si no quiere patear al arco. Motivar al otro es un desafío, demanda un trabajo artesanal, personalizado y minucioso, porque cada persona tiene intereses particulares. Cuando uno trabaja la “Dimensión Motivacional” busca generar comunicaciones positivas para que la gente:

- Ø Se sienta orgullosa de formar parte de la empresa.
- Ø Vea perspectivas de crecimiento y oportunidades.
- Ø Sienta que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece.
- Ø Se sienta comprendida, valorada y escuchada.
- Ø Se sienta tratada como una persona, no como un “recurso humano” o
Tenga una actitud positiva que favorezca el buen clima y las relaciones interpersonales.

^a Dimensión Aprendizaje, señala que mientras la persona realiza la tarea, es oportuno abrir una “Dimensión de Aprendizaje”. Básicamente es un espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual.

La clave es que cada miembro sepa cómo puede mejorar lo que está haciendo. Se especula que la organización vive en “equilibrio dinámico”, y que para seguir en el mismo lugar ni siquiera para avanzar debe realizar ajustes constantemente. Esto implica que el espacio de aprendizaje debe ser simultáneo a la tarea. ¿De qué sirve darle feedback a una persona cada doce meses? Es disparatado. Es como si un director técnico viera jugar a su equipo sentadito y calladito y recién le diera sus indicaciones cuando terminaron los 90 minutos. No le sirve a nadie. Entonces, los comunicadores procuran que la organización: Abra espacios de diálogo. Defina

claramente lo que espera de una persona. Preste atención a la gente y a su desempeño.

- ✓ Busque medidas objetivas de evaluación. Accione con justicia. Transmita que los ajustes son normales y positivos en sí mismos.
- ✓ Elija personas adecuadas para dar retroalimentación. o Asuma el feedback como una cultura y no como una herramienta.
- ✓ Brinde retroalimentación en forma constante y no sólo a fin de año o cuando lo exige alguna normativa externa.

^a Dimensión Inteligencia, finalmente, se llega a esta dimensión, a la que Formanchuk (2008) denomina “inteligencia” porque implica abrir un espacio de diálogo donde las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización. El impacto de esta dimensión es gigante para la organización porque: Le permite crecer, aprender y mejorar.

- Puede adelantarse a los cambios o a los problemas.
- Motiva a la gente, porque a todos nos gusta que nos traten como personas inteligentes y nos escuchen, nos valoren, nos premien las ideas y nos permitan llevarlas adelante.
- Potencia el capital humano. Este espacio participativo también puede darse al comienzo del proceso, en la etapa “operativa”. Ahí mismo las personas pueden hacer propuestas y definir conjuntamente el plan de acción. Pero también es útil que se abra al final del recorrido, una vez que ya hicieron el trabajo, una vez que tienen experiencia. Es el famoso “feedback ascendente”.

Cultura Organizacional

Conceptualización de la cultura organizacional El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de

comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993:17) dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquiera.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además les dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. Delgado (1990) sostiene que la “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”.

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos b) valores o ideologías c) lenguaje (jergas, historias, rituales y decoración), d) prácticas. Las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo entorno donde se encuentre.

Charles Handy (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: Poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza

por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura apoyada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.

La cultura por tareas está primordialmente apoyada en el trabajo, proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Definitivamente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se cimienta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Pümpin y García (1989) definen la cultura como “el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen”.

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además, demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico. Importancia de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995:23) cuando plantean que las

investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto, es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones”. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guérin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin, (1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente. Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

En este orden de ideas Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Silicio (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas Schein, (1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico. Características de la cultura Con respecto a las características de la cultura Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias Guédez, (1996). refiere: “La cultura determina lo que las personas involucradas en ella

consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos”. La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros. En este mismo orden de ideas Guiot (1992) considera que la cultura organizacional: Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales. En sentido opuesto, le permite a la organización aprender.

Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización. Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales. En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por

tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización.

En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización. Para Robbins (1991): La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir, mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. Al respecto Schein (1985) señala: "...Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración".

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micro motivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro comportamiento organizacional. Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de

subsistemas, esto significa que en una organización puede existir subculturas dentro de una misma cultura.

Al respecto Robbins (1991) afirma que las subculturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización. Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias. La subcultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales. Guédez (1995) plantea dos aspectos importantes que son los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia.

En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional.

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los

objetivos. La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le dé acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización Denison (1991). Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización. El autor citado anteriormente considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

En tal sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado. Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace Senge (1990) sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos Jackson (1992). Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo. Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

Valores Organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional Denison (1991:40). Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización Deal y Kennedy (1985:41). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (1991:42). Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa. En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones.

El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

Importancia de los valores

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo

de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison (1991:43). Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales. Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización Robbins (1991:44). Sistema de valores.

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve (1989:45) cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación, transmisión y actuar, el valor convertirlo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento. Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

Valores compartidos

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos Jackson (1992:46). La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al

colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable. Al pro activarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone.

Esto a su vez invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales. Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la pro activación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización Monsalve, (1989:47). Por lo anteriormente señalado, se pude discernir que, para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto Dereve (1990:48) considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización. Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones. Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquéllas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

Dimensiones de la cultura organizacional. Gómez y Belkin (2002), sugieren la presencia de siete dimensiones que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Esas dimensiones han sido descritas de la siguiente manera: a)

Innovación y aceptación de riesgos Es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos. b) Atención a los detalles Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles. c) Orientación hacia los resultados Grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados y efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener ese resultado. d) Orientación hacia las personas Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización. e) Orientación hacia el equipo Grado en el cual las actividades de trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos. f) Agresividad Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales. g) Estabilidad Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo (estado del momento actual).

La Fuente de la Cultura Para Campos (2008), las costumbres actuales de la organización, sus tradiciones y su forma general de hacer las cosas han sido resultado, en gran parte de sus actividades anteriores y el grado de éxito que haya tenido en dichas actividades. La fuente original de la cultura de una organización refleja de ordinario la visión o sentido de misión de sus fundadores. Puesto que los fundadores conciben la idea original, también pueden tener sus propias inclinaciones sobre la forma de ponerla en práctica. Ellos no están restringidos por costumbres o aproximaciones anteriores. Los fundadores establecen la cultura inicial al proyectar una imagen de lo que la organización debe ser. El hecho de que la mayoría de organizaciones sean pequeñas ayuda también a que sus fundadores inculquen su visión en todos los miembros de la organización.

Funciones de la Cultura Organizacional

- Control social de los empleados Según Campos (2008), la cultura organizacional puede inducir a los empleados a comportarse de una manera determinada sin necesidad de una estrecha supervisión u otros mecanismos de control. A la mayoría de las personas les gusta sentir que pertenecen a un grupo, a una organización; que

encajan en una cultura y actúan de acuerdo a ella porque, de esta manera, son aceptados por los demás. Por el contrario, cuando incumplen y no actúan según las normas culturales, perciben como se genera una presión social para que sigan las reglas; así, los individuos se alientan con lo que la cultura espera de ellos o, del contrario caen en el ostracismo y en la crítica por parte de sus semejantes.

La mayoría de este proceso ocurre de una manera no especificada o informal, sustituyendo los vacíos que dejan los sistemas de control tradicionales en la organización, como las relaciones de supervisión y las descripciones de puestos de trabajo. La Cultura crea un sentido de identidad compartida, facilitando la generación de compromiso con los objetivos e intereses comunes de la organización.

- Estabilidad La cultura proporciona un sentido de continuidad en un medio de rápidos cambios e intensa presión competitiva. En sectores de actividad con entorno híper turbulento como es el caso de la industria de alta tecnología, la cultura satisface necesidades humanas esenciales como la necesidad de seguridad, certeza y bienestar. La cultura puede suavizar o reducir el estrés causado por proyectos que cambian de la noche a la mañana, por cambios repentinos de equipo de trabajo y de supervisor, y sobre todo por las frecuentes modificaciones de los procesos y métodos de trabajo. Esta función de continuidad que proporciona la cultura organizacional se ha convertido en una de las más valiosas en este nuevo milenio, sobre todo debido al incremento tan rápido al que se enfrenta la mayoría de las organizaciones.

- Socialización La cultura enseña a los empleados de manera sutil los valores de la organización. Al proceso de interiorización o aceptación de los valores de la organización como propios de los individuos se les denomina socialización. La socialización es un proceso que opera en tres etapas Campos (2008). Previa a la llegada: Algunos autores también la han traducido como etapa de pre-arribo, se corresponde con la primera etapa de socialización, que abarca los valores, actitudes, prejuicios y expectativas que el empleado trae consigo a la organización cuando es

contratado por primera vez. - Etapa de encuentro: Etapa del proceso de socialización en el cual el individuo comienza a comparar sus expectativas sobre la cultura de la empresa con la realidad - Etapa de metamorfosis: La etapa de socialización en la cual el empleado es persuadido o inducido a cercar sus valores y formas de hacer las cosas a las de la organización.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

En este sentido, es pertinente mencionar los sustentos legales que afianzan la investigación, en primer lugar la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Capítulo VI de los Derechos Culturales y Educativos, Artículo 102 donde se hace referencia a la fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad, consciente y solidaria en los procesos de transformación social.

Por su parte, los fines de la educación establecidos en la Ley Orgánica de Educación (2009) vigente, en especial el Artículo cuarto que reza: “La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano”

Artículo 15, numeral 4 “fomentar el respeto a la dignidad de las personas y la formación transversalizada por valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz, respeto a los derechos humanos y la no discriminación”

Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT), y su reglamento parcial

Artículo 5, plantea la revisión, y actualización en cuanto a las responsabilidades del sector empresarial que necesita adecuarse a las necesidades técnicas y legales del estado venezolano, ante el vertiginoso desarrollo del vehículo productivo del país.

Igualmente se considera un principio legal para la presente investigación la Ley del Trabajo, Trabajadoras y Trabajadores (LOTTT). “En el proceso de transformación de la sociedad, por la formación conductual fijada en los trabajadores/as demostrando

en todo momento de su vida una actitud de buenos principios morales, responsabilidad en su condición de vida, en sus relaciones con el trabajo y en la vocación de servicio la gestión de seguridad y salud laboral, para con la vida de sus ciudadanos” pues la dinámica de la comunicación y la información, basándose en los principios científicos, conocimientos y habilidades adquiridas de su formación profesional, mediante la experiencia y educación continua, de lo cual se deriva la importancia del proceso comunicacional, necesario para desarrollar habilidades inherentes, al proceso de interiorización o aceptación de los valores de la organización como propios de los individuos se les denomina socialización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÒGICO

En este capítulo, se describen los métodos y procedimientos aplicados a fin de alcanzar los objetivos pre planteados, es decir, todos los pasos que se siguieron en la etapa práctica del estudio. En relación al método, Palella y Martins (2010:80) señalan que “es el conjunto de procedimientos que se sigue en las ciencias para hallar la verdad. Es una vía o camino para alcanzar una meta o fin” por su parte Balestrini (2006:125) plantea que el marco metodológico “está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación”. En atención a estos planteamientos, se da paso a describir todos los procedimientos que permitieron descubrir y analizar los supuestos de la investigación”

Paradigma, Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación

Atendiendo los objetivos esbozados, la indagación está inscrita en el paradigma positivista, dentro del cual se encuentra inscrito el enfoque cuantitativo, asimismo teniendo en cuenta dichos objetivos, la el presente estudio se enmarca en la modalidad de Proyecto Factible, con apoyo en una investigación de campo de tipo descriptiva y en una investigación documental. Al respecto Balestrini (2011:82) plantea: La investigación proyectiva, llamada también proyecto factible, tiene como objetivo proponer, exponer, presentar, planear, formular, diseñar, proyectar, este holotipo de investigación el cual consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, o programa en la necesidad social.

Según Hurtado (2010:16) el Proyecto factible” ...consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupos sociales”. En atención a lo expuesto, se destaca que el proyecto factible es uno de los más indicado, pues permite al investigador solucionar problemas o necesidades detectadas involucrándose directamente con los sujetos, para conocer sus características y dar la

solución más adecuada, en este caso específico, diseñar un Plan de Comunicación Interna dirigido al Personal del Departamento de Producción de la Empresa Smurfit kappa cartón de Venezuela.

Todo ello en virtud de que un proyecto factible satisface las necesidades del ente donde se realiza la investigación y tiene su apoyo en la investigación de campo de tipo descriptiva y en una investigación documental. La investigación de carácter descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2010:43) se caracteriza “...porque los problemas que estudia surgen de la realidad, la información requerida debe obtenerse directamente de ella”.

Arias (2012:64) en relación a los estudios de campo descriptivos plantea que son aquellos “...que buscan precisar las propiedades importantes que se destacan en personas, grupos, comunidades, objetos, así como cualquier otra variable de investigación”. Esta investigación es reforzada por Cerda (2012:78), al definir la investigación descriptiva como aquella que tiene por objeto “...centrar, describir o establecer cualidades o características de eventos en estudio dentro de su contexto muy particular...”, con ello permite medir de manera independiente cada una de las variables sometidas al análisis, describiendo los hechos de la realidad.

Por sus características de trabajo de campo, tiene su apoyo en una investigación documental la cual es definida por Finol y Navas (199:96) como auxiliar de otras modalidades de investigación y constituye, “...un recurso valioso, ya que una revisión de antecedentes, permite conocer el estado en que se encuentra un problema que se intenta investigar, y lo que se ha investigado sobre él...”

Población y Muestra Población

En una investigación, la población la comprenden los elementos o individuos de los que se desea conocer algo. Hernández, Fernández y Baptista, Ob. Cit, establece: “la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con

determinadas especificaciones”. Constituye el objeto de la investigación y de ella se extraerá la información requerida para su respectivo estudio. Para este estudio, la población fue definida por todo el personal que laboran en el Departamento de Producción de Smurfit Kappa Cartón de Venezuela.

En una investigación, la población la comprenden los elementos o individuos de los que se desea conocer algo. Hernández, Fernández y Baptista (2014:174), establece: “la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Constituye el objeto de la investigación y de ella se extraerá la información requerida para su respectivo estudio. Para este estudio, la población fue definida por todo el personal del departamento de producción de la empresa Smurfit Kappa cartón de Venezuela S.A

Tamaño de la Población

A continuación, en el cuadro 1, se observa detalladamente la distribución por estratos o segmentos de la población que se fue objeto de estudio

Cuadro 1 Distribución de la Población por Estratos o Segmentos

ENTIDAD SMJRFIT KAPPA CARTON DE VENEZUELA	ESTRATOS O SEGMENTOS DE LA POBLACIÓN			
	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL DPTO PRODUCCIÓN	DEL DE ADMINISTRATIVO	PERSONAL DE MANTENIMIENTO
TRABAJADORES	4	15	14	6
TOTAL	4	15	14	6
39 TRABAJADORES ES EL TOTAL DE LA POBLACIÓN				

Fuente: Calderón 2019

Muestra

Hernández, Fernández y Baptista, Ob. Cit, establecen que una muestra probabilística es un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos. La muestra probabilística estratificada es el tipo de

muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento.

La población objeto de estudio fue dividida en cuatro segmentos, los cuales son: personal directivo, trabajadores del Departamento de Producción, administrativos y de mantenimiento, para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional, el cual consiste en obtener la fracción muestral, para ello se definió que cada segmento guarde las mismas proporciones observadas en la población. A continuación, en el cuadro 4, donde fue determinada el tamaño de la muestra por afijación proporcional de la población.

Cuadro 2 Distribución de la Muestra por Afijación Proporcional

ENTIDAD SMJRFIT KAPPA CARTÓN DE VENEZUELA	MUESTRA POR AFIJACIÓN PROPORCIONAL DE LA POBLACIÓN			
	PERSONAL DIRECTIVO	PERSONAL DEL DPTO DE PRODUCCIÓN	PERSONAL ADMINISTRATIVO	PERSONAL DE MANTENIMIENTO
POBLACIÓN	4	15	14	6
PROPORCIÓN	50%	53.33%	50%	33.33%
MUESTRA	2	8	7	2
19 trabajadores es el total de la muestra				

Fuente: Calderón 2019

Técnica de Recolección de datos

Palella y Martin (2017:115), definen la Técnica de recolección de datos como “las distintas formas o maneras de obtener la información”. La técnica que será utilizada para obtener los datos relacionados con la presente investigación, fue la encuesta.

Cabe considerar, por otra parte, Palella y Martins, Ob.cit, define la encuesta como “una técnica destinada a obtener datos de varios individuos cuyas opiniones interesan al investigador”. La encuesta tuvo varias fases para su elaboración, dentro de las cuales destacaron el diseño del instrumento, validación, confiabilidad, ejecución, aplicación y el análisis.

Diseño del Instrumento de Recolección de Datos

Palella y Martins (2017), describen que el instrumento de recolección de datos es “en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Se anexa marcado con la letra “A” el modelo del instrumento de recolección de datos tipo cuestionario, fue utilizado en el proceso de investigación, en cual se utilizó una escala politómica (Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Nunca (N) Vale destacar que, Palella y Martins, Ob.cit, definen el cuestionario como “un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta”

Validación del Instrumento de Recolección de Datos

La validez, constituye según Hernández, Fernández y Baptista, (2014:200), “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. En este sentido, la validación del instrumento, tanto para el personal directivo, docente, administrativo y de mantenimiento, diseñado para recolectar la información, estuvo en manos del criterio de tres expertos: (1) un experto en el área de gerencia, (1) Metodología y (1) experto en estadísticas; quienes determinaron y verificaron que el instrumento cumplió los requisitos suficientes en cuanto a forma y contenido, siendo considerado válido y pertinente para su aplicación.

Los expertos calificaron y evaluaron cada una de las preguntas establecidas en el cuestionario. Para estas acciones se entregó un formato de validación. Este formato se diseñó para evaluar los ítems de acuerdo a indicadores de redacción (Clara, Confusa, Tendenciosa), y pertinencia con los objetivos, de acuerdo a una escala con cuatro alternativas de evaluación cualitativa: Excelente, Bueno, Regular y Deficiente. Así mismo, se ubicó una columna para las respectivas observaciones. Para dicha evaluación también se entregaron los objetivos de la investigación y cuadro de Operacionalización de las variables. Hechas las observaciones, el autor corrigió los ítems de acuerdo a lo sugerido por los expertos.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad, para Hernández, Fernández y Baptista (2014), se refiere al “grado en que la aplicación repetida al mismo individuo u objeto, produce resultados iguales”, (p. 200). Lo que quiere decir que el instrumento deberá arrojar los mismos resultados, al momento de ser aplicado una población con situaciones similares.

En tal sentido para determinar la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto a ocho (08) sujetos, dos por cada estrato o segmento de la muestra. A los resultados de prueba piloto, se le aplicó el coeficiente estadístico Alfa de Cronbach, con el fin de obtener la confiabilidad del mismo. Paella y Martins (2017:168), señalan que el coeficiente de Alfa de Cronbach. “es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad”,

Para el cálculo estadístico del coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach se utilizó la ecuación:

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

En donde:

K = número de Ítems

St = Varianza total de todos los ítems

Si = varianza de cada ítem.

El coeficiente de Alfa de Crombach puede variar entre 0 y 1, que según estos valores se pueden interpretar como sigue:

- Valores entre 0.01 y 0.20, la confiabilidad es muy baja.
- Valores entre 0.21 y 0.40, la confiabilidad es baja. Eliminar y corregir.
- Valores entre 0.41 y 0.60, la confiabilidad es Moderada. Chequear los ítems.

- Valores entre 0.61 y 0.80, la confiabilidad es Alta. Aceptable.
- Valores entre 0.81 y 1.00, el instrumento es Muy Alta. Confiable.

La aceptación de la confiabilidad del instrumento, está en un rango establecido en la estadística de 0,61 a 1. En este caso, se obtuvo un puntaje de 0,81 en los cuatros estratos de la muestra, dicha prueba piloto estuvo integrada por directivos, personal docente, administrativo y de mantenimiento. Por lo tanto, de acuerdo al coeficiente de Alfa de Crombach el instrumento tuvo una confiabilidad muy alta, Siendo confiable su aplicación.

Técnica de Análisis de Datos

Palella y Martins (2017), refieren que una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio (datos), se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar, (p. 174). En efecto, el investigador utilizará como el método de análisis la estadística descriptiva.

En referencia a la estadística descriptiva Gómez (2003:65); la define como “una parte de la estadística cuyo objetivo es examinar a todos los individuos de un conjunto para luego describir e interpretar numéricamente la información obtenida”. Se pretenderá, a través de ella poder simplificar los datos observados para obtener de ellos una información lo más completa posible del total de la población.

En general el análisis se realizó siguiendo dos importantes pasos: el primero, se elaboraron los cuadros para ordenar y clasificar la información recolectada, la frecuencia de la respuesta fue tabulada de forma general, es decir que el análisis de los resultados se efectuó de manera general tomando en consideración el total de la muestra y no por estratos, luego se diseñaron los gráficos de barra, en cual se representaron los resultados.

Con respecto a las tablas, Gómez (2003:67), afirma que “las tablas estadísticas consisten en masas estructuradas de datos”, Las tablas tienen por objetivo describir los datos mostrando los valores o puntuaciones obtenidas para cada variable, esto se refleja adecuadamente a través de una distribución de frecuencia.

Parella y Martins (2017:176), afirman que la distribución de frecuencia “es la forma más sencilla de describir cada variable. Supone determinar cuántas observaciones están presentes en cada categoría de respuesta para la variable” Esto permitió la elaboración de los gráficos estadísticos, los cuales son definidos por Gómez, Ob.cit, como “el dibujo del contenido de las tablas estadísticas, para que la información de los mismos se observe a simple vista”

Una finalizado el diseño de las gráficas, se llevó a cabo el análisis e interpretación de los resultados, donde Parella y Martins, Ob.cit, establecen que la interpretación de los resultados “permite resumir y sintetizar los logros obtenidos a los efectos de proporcionar mayor claridad a las respuestas y conclusiones respecto a las dudas, inquietudes e interrogantes planteadas en la investigación

Momentos de la Investigación

El presente estudio se realizó a través de fases que permitió obtener con mejor precisión los resultados necesarios para llevar a cabo el trabajo de investigación, dichas fases son de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2003:124). “Aquellas etapas donde se describen las actividades realizadas en cada una de las fases de una investigación”, es decir, son todos aquellos pasos que se realizarán en el proceso de la investigación. A continuación, se mencionan las siguientes fases:

Fase I Planteamiento del Problema: Se basó en la identificación, causas y pronósticos del problema. Al plantearse el mismo, éste resulta claro y preciso, permitiendo una mejor comprensión de la investigación, por cuanto el investigador detalló las posibles causas del problema para canalizar sus posibles soluciones en procura de ampliar aún más el problema planteado. En el contexto de este estudio el

investigador determinó una serie de situaciones irregulares en el proceso de comunicación que desfavorecen a la gerencia Corporativa, las mismas son consideradas como el problema en Smurfit Kappa Cartón de Venezuela S.A.

Fase II Marco Teórico: Consistió en extraer información de otros autores que realizaron una investigación similar a la que se desarrolló y también en la fundamentación, recopilación y selección del material bibliográfico, que permitió sustentar el estudio. En esta investigación, se realizó un arqueo o lista de libros que fueron determinantes en la investigación para un posterior análisis. También la recopilación de textos es un elemento relevante para las citas bibliográficas. Por lo tanto, el sustento teórico que se desarrolló en el trabajo, permitió darle un enfoque global al mismo y presentar con precisión todas las propuestas de diversos autores respecto a este problema.

Fase III Marco Metodológico: Consistió en exponer todo lo relativo a los métodos, técnicas y procedimientos que facilitan la obtención de los resultados para su posterior análisis e interpretación, adscribiendo el trabajo en un enfoque Cuantitativo, con diseño no experimental, el tipo investigación de campo, modalidad proyecto Factible y un nivel descriptivo.

Fase IV Resultados: Aplicación del instrumento para la obtención de la información base del estudio. Luego la tabulación y diseño de los gráficos de los datos, seguidamente se efectuó el análisis de los mismos, aplicando la estadística descriptiva con su respectiva interpretación.

Fase V Conclusiones y Recomendaciones: La investigadora en función de la interpretación de los resultados elaboro sus conclusiones y procedió a generar una serie de recomendaciones en aras de mejorar el proceso de comunicación para optimizar la gerencia de Smurfit Kappa Cartón de Venezuela.

Fase VI Diseño: En esta etapa la investigadora estructuró El Plan de comunicación interna dirigido al personal del departamento de producción de la empresa Smurfit kappa cartón de Venezuela.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La interpretación de los resultados, es la etapa donde el investigador indaga para lograr conseguir con claridad la finalidad o utilidad de la información que está relacionada con el título, objetivos, teorías o hechos importantes basándose en la teoría aportada en el marco teórico. Al respecto, Balestrini (2002:73), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico,

Parte I: Proceso de Comunicación

Cuadro 3 El Flujo de la Comunicación Utilizado por la gerencia de la Institución es Formal Vertical Descendente

Item					
1	S	CS	AV	N	TOTAL
	6	10	3	0	19
%	31,6%	52,6%	15,8%	0,0%	100,0%

Nota: Cuadro elaborado con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta. 2019. S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca

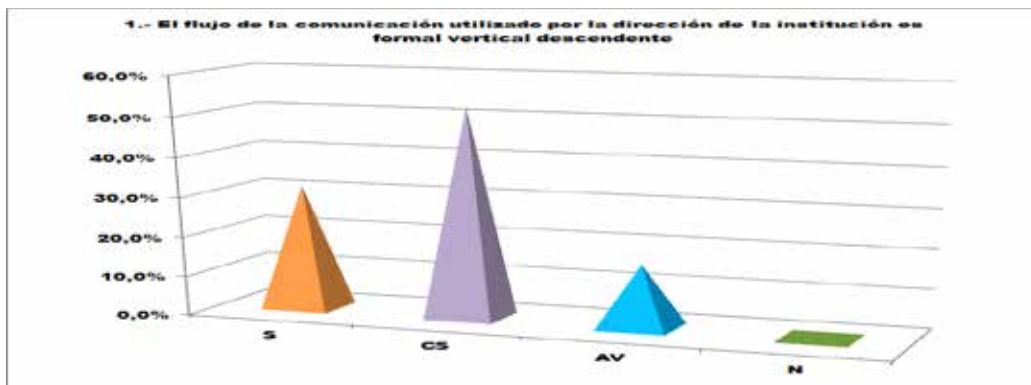


Gráfico 3. Flujo de Comunicación Formal Vertical Descendente. Fuente: Calderón (2019).

Interpretación: Se puede evidenciar que el **52,6%** de la muestra considera que el flujo de comunicación formal vertical descendente, casi siempre es el más usado por los directivos, además de puede ver que el **31,6%** de los encuestados opinan que siempre los directivos usan este flujo de comunicación, finalmente hubo un **15,8%** que considera que los directivos algunas veces utilizan este tipo de flujo de comunicación. Lo que hace referencia de la importancia de la comunicación descendente para el logro de los objetivos trazados por la empresa para una mejor productividad.

Cuadro 4 El Flujo de la Comunicación Utilizado por la Dirección de la Institución es Formal Vertical Ascendente.

Item	S	CS	AV	N	TOTAL
2	0	9	7	3	19
%	0,0%	47,4%	36,8%	15,8%	100,0%

Nota: Cuadro elaborado con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.2019. S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca

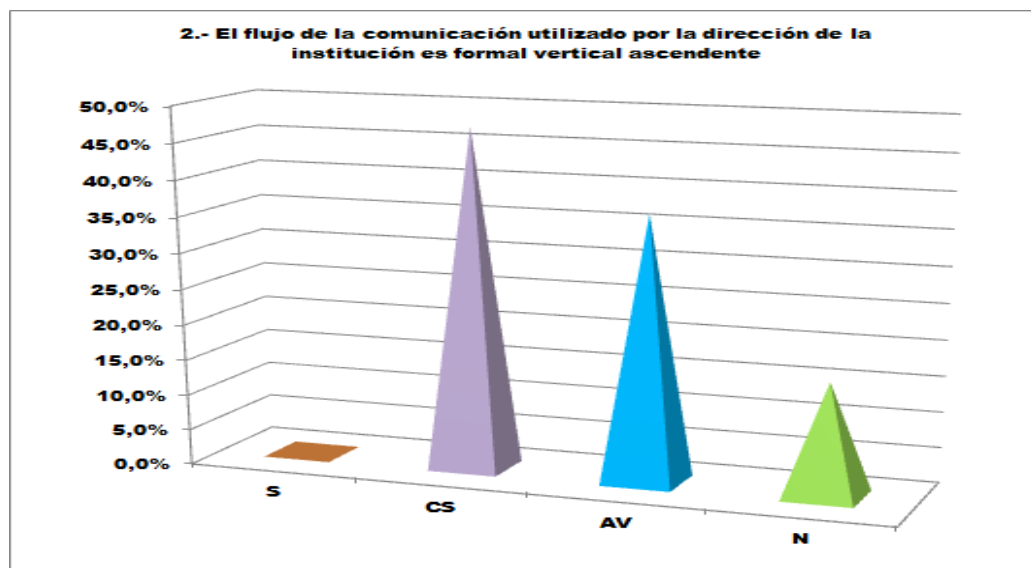


Gráfico 4. Flujo de Comunicación Formal Vertical Ascendente. Fuente: Calderón (2019)

Interpretación: Se puede evidenciar que el **47,4%** de la muestra opina que los directivos de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela, casi siempre utilizan el flujo de comunicación formal vertical ascendente, sin embargo, se puede apreciar que un **36,8%** manifiesta que son algunas veces, y un **15,8%** de los encuestados hace referencia a que nunca es utilizado este tipo de flujo de comunicación por los directivos.

Cuadro 5 El Flujo de la Comunicación Utilizado por la Dirección de la Institución es Formal Horizontal.

Item	S	CS	AV	N	TOTAL
4	3	3	5	8	19
%	15,8%	15,8%	26,3%	42,1%	100,0%

Nota: Cuadro elaborado con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.2019.
S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca

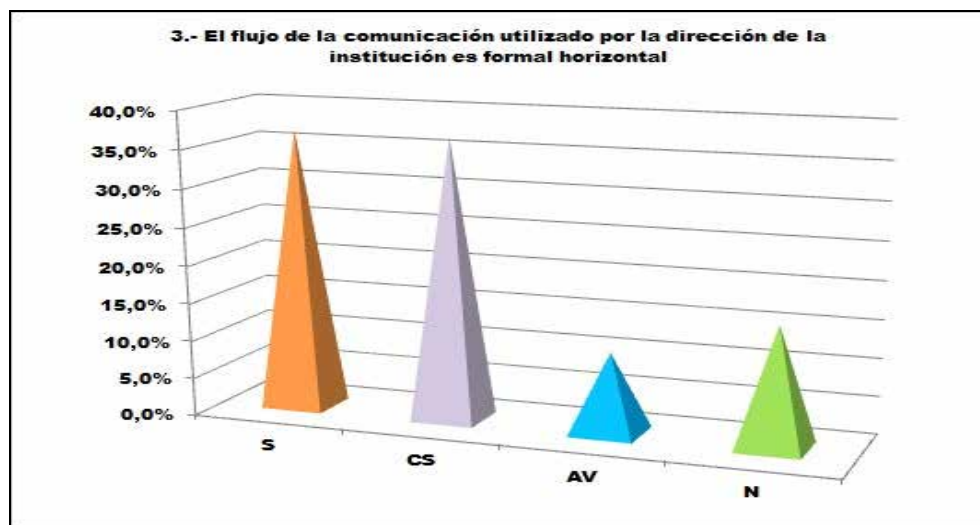


Gráfico 5. Flujo de Comunicación Formal Horizontal. Fuente: Calderón (2019).

Interpretación: Se puede evidenciar que el **36,8%**, de la muestra considera que el flujo de comunicación horizontal es utilizado siempre y casi siempre, sin embargo, un **15,8%** opina que nunca y finalmente un **10,5%** valora que algunas veces es empleado. Lo que determina la importancia de ala comunicación asertiva debe ser utilizada constantemente por los miembros directivos de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela

Cuadro 6 El Flujo de la Comunicación Utilizado por la Dirección de la Institución es Formal Invertida.

Item					
5	S	CS	AV	N	TOTAL
	0	3	11	5	19
%	0,0%	15,8%	57,9%	26,3%	100,0%

Nota: Cuadro elaborado con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta. 2019. S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca

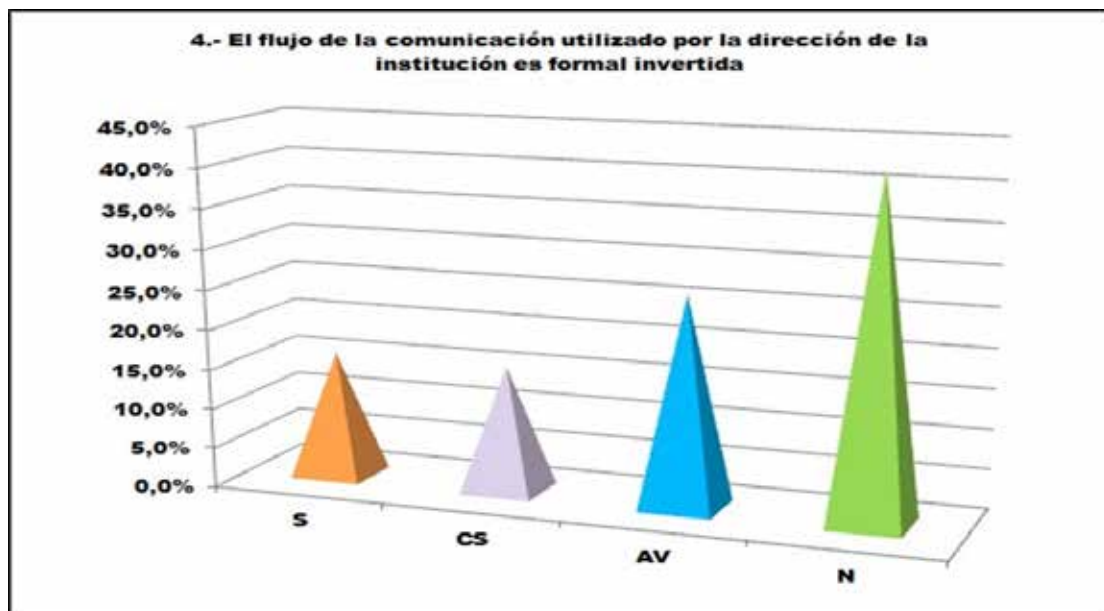


Gráfico 6. Flujo de Comunicación Formal Invertida. Fuente: Calderón (2019).

Interpretación: Se puede evidenciar que un **42,1%** de la muestra opina que los directores nunca emplean el flujo de comunicación invertida, además se puede apreciar que un **26,3%** considera que algunas veces, y **15,8%** valora que este tipo de flujo de comunicación es utilizado siempre y casi siempre. Encontrándose la necesidad de utilizar este tipo de comunicación en los procesos gerenciales para una mayor efectividad y empoderamiento de los trabajadores de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela

Cuadro 7 El flujo de la Comunicación Utilizado por la Dirección de la Institución es Informal.

Item					
6	S	CS	AV	N	TOTAL
	2	5	7	5	19
%	10,5%	26,3%	36,8%	26,3%	100,0%

Nota: Cuadro elaborado con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta. 2019. S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca.

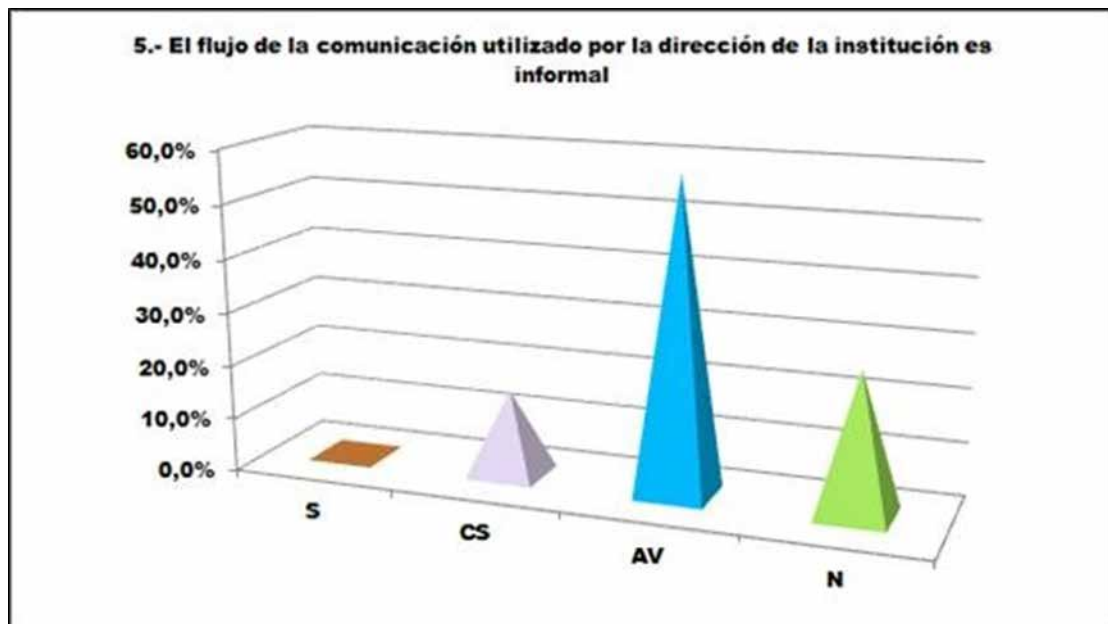


Gráfico 7. Flujo de Comunicación Informal. Fuente: Calderón (2019).

Interpretación: Se puede evidenciar que un **57,9%** de la muestra considera que el flujo de comunicación informal es utilizado por los directivos del instituto algunas veces, sin embargo, se puede observar que el **26,3%** opina que nunca es utilizado, y el **15,8%** valora que la comunicación informal se utiliza casi siempre. Lo que representa que hoy día puede valorarse como resultante en la modificación de las concepciones y funcionalidad del proceso comunicacional efectivo

Cuadro 8 Con qué Frecuencia se Comunica la alta gerencia de la Institución con sus Trabajadores, para tratar Temas Laborales.

Item					
7	S	CS	AV	N	TOTAL
	4	6	7	2	19
%	21,1%	31,6%	36,8%	10,5%	100,0%

Nota: Cuadro elaborado con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta. 2019. S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca

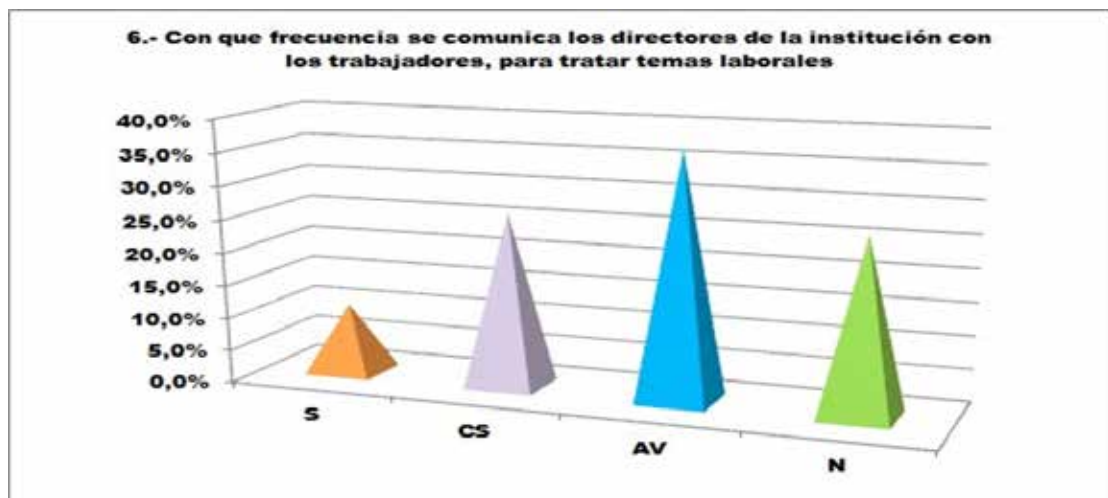


Gráfico 8. Frecuencia de Comunicación de la Alta Gerencia con sus trabajadores. Fuente: Calderón (2019)

Interpretación: Se puede evidenciar que el **36,8%** de la muestra considera que la frecuencia de comunicación de la Alta Gerencia con sus trabajadores ocurre algunas veces, además de puede ver que el **26,3%** de los encuestados opinan que casi siempre los directivos se comunican con el personal, sin embargo, un **26,3%** manifestó que nunca, lo que representa que esta ausencia de comunicación no permite el compromiso y el empoderamiento de los trabajadores con la organización Smurfit Kappa Cartón de Venezuela

Cuadro 9 El Mensaje que Da la Gerencia de la Institución a los Trabajadores Cuando se Comunican es Claro.

Item					
7	S	CS	AV	N	TOTAL
	4	6	7	2	19
%	21,1%	31,6%	36,8%	10,5%	100,0%

Nota: Cuadro elaborado con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta. 2019. S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca.

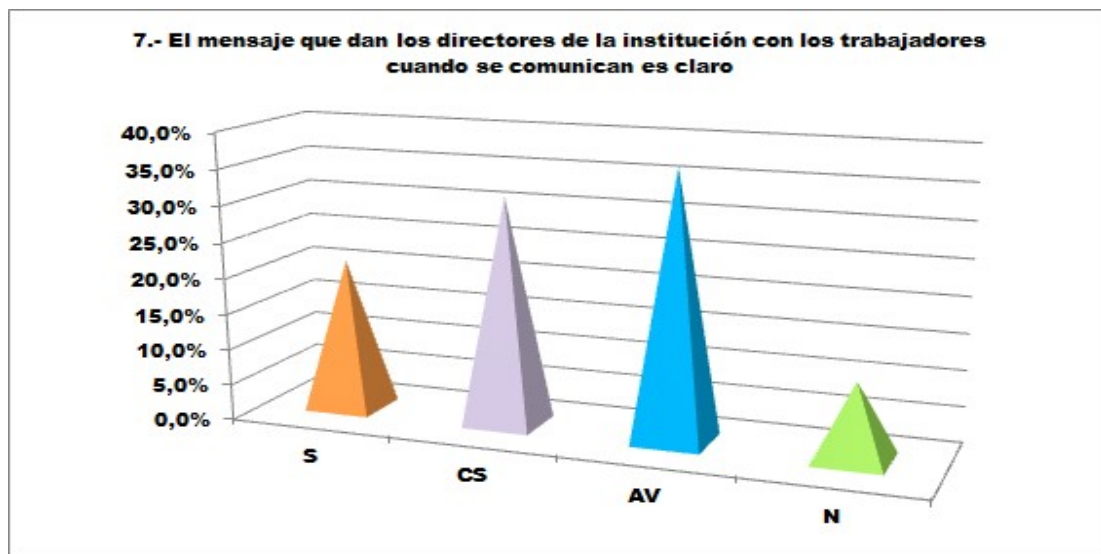


Gráfico 9. Claridad del Mensaje que Da la Gerencia de la institución a los trabajadores. Fuente: Calderón (2019).

Interpretación: Se puede evidenciar que el **36,8%** de la muestra es de la opinión que algunas veces el mensaje que dan los directores a los trabajadores es claro, un **31,6%** considera que el mensaje casi siempre es claro, un **21,1%** manifiesta que es siempre el mensaje es claro, sin embargo, hay un **10,5%** valora que nunca hay claridad en el mensaje que dan los gerentes al personal. Demostrándose que el proceso comunicacional debe ser claro el mensaje, pues le permite descodificar eficientemente al receptor y así el empoderamiento de los procesos gerenciales se hacen más explícitos

Cuadro 10 Comparativo de la Teoría Competitivas de Drucker Utilizadas en la organización Smurfit Kappa Cartón de Venezuela

Item					
	S	CS	AV	N	TOTAL
Teoría X	0	2	10	7	19
%	0,0%	10,5%	52,6%	36,8%	100,0%
Teoría Y	4	5	9	1	19
%	21,1%	26,3%	47,4%	5,3%	100,0%

Nota: Cuadro elaborado con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta. 2019. S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca.

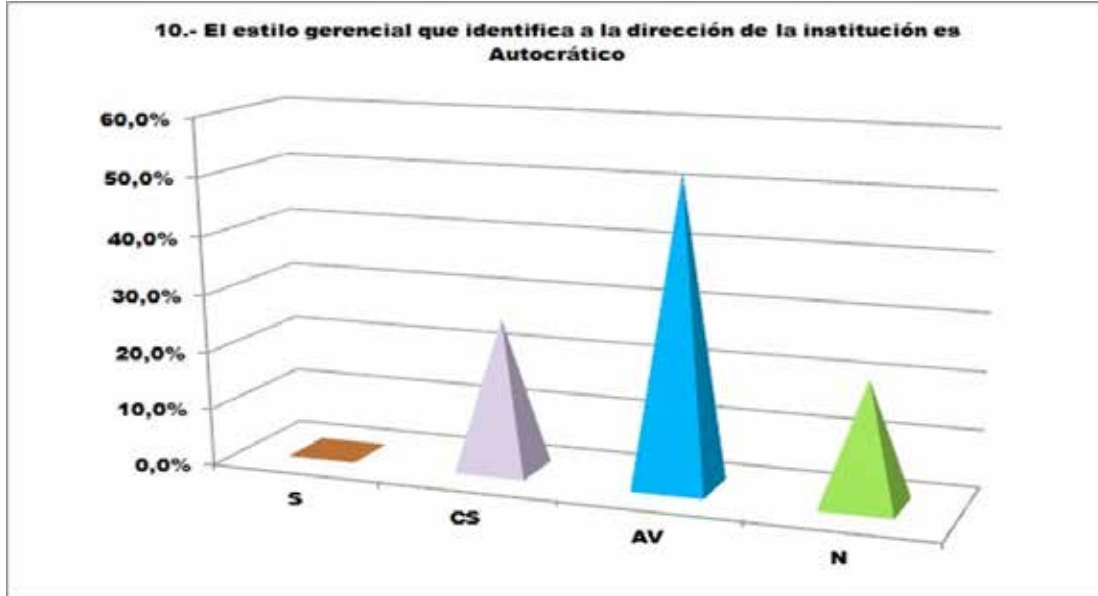


Gráfico 10. Estilo Gerencial Autocrático. Fuente: Calderón (2019).

Interpretación: Se puede evidenciar que un **52,6%** de la muestra considera que el estilo gerencial de Smurfit Cartones de Venezuela es autocrático algunas veces, un **26,3%** opina que es casi siempre y un **21,1%** valora que nunca los directivos gerencia bajo el estilo autocrático. Evidenciando la importancia del estilo de liderazgo para las organizaciones

Cuadro 11 El Estilo que Identifica a la Dirección de la Institución es Consultivo.

Item	S	CS	AV	N	TOTAL
11	2	4	12	1	19
%	10,5%	21,1%	63,2%	5,3%	100,0%

Nota: Cuadro elaborado con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta. 2019.
S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca

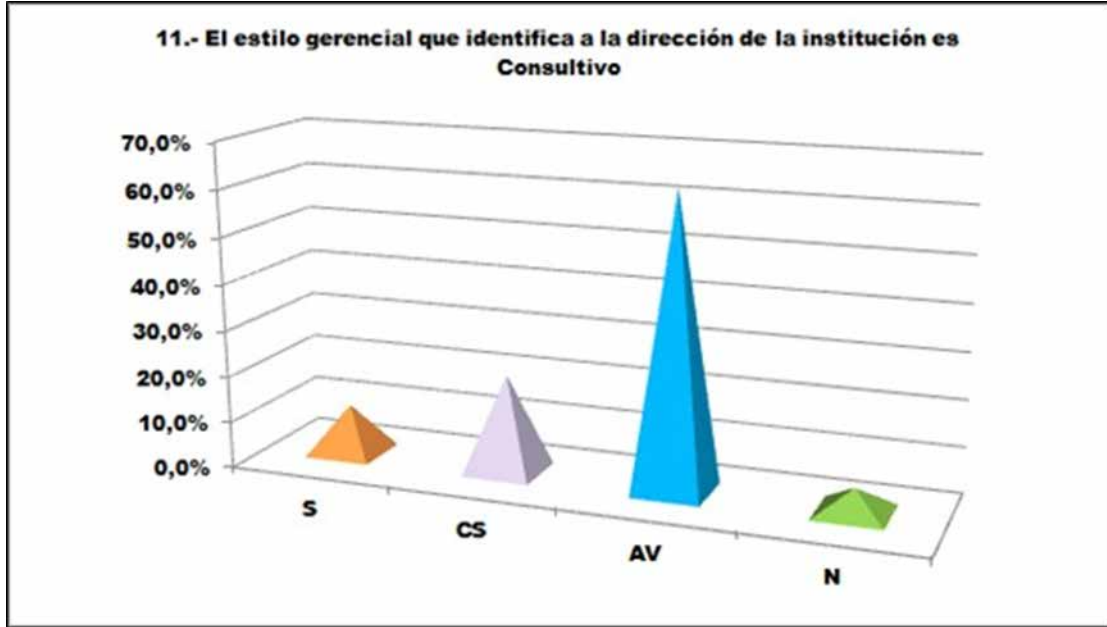


Gráfico 11. Estilo Gerencial Consultivo. Fuente: Calderón (2019).

Interpretación: Se puede evidenciar que un **63,2%** de la muestra considera que el estilo gerencial de los directivos del instituto es consultivo algunas veces, un **21,1%** opina que es casi siempre, un **10,5%** valora que siempre y un **5,3%** piensa que nunca los directivos gerencia bajo el estilo consultivo.

Cuadro 12 que Identifica a la Dirección de la Institución es Democrático.

Item	S	CS	AV	N	TOTAL
12	5	6	7	1	19
%	26,3%	31,6%	36,8%	5,3%	100,0%

Nota: Cuadro elaborado con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta. 2019.
S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca.

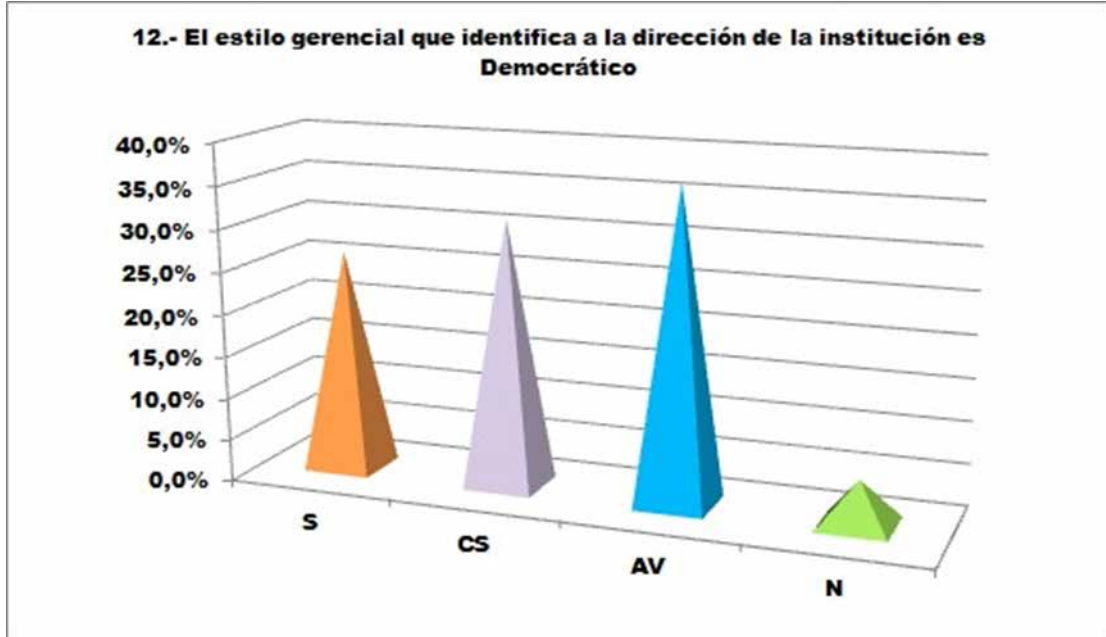


Gráfico 12. Estilo Gerencial Democrático. Fuente: Calderón (2019).

Interpretación: Se puede evidenciar que un **36,8%** de la muestra considera que el estilo gerencial de los directivos del instituto es democrático algunas veces, un **31,6%** opina que es casi siempre, un **26,3%** valora que siempre y un **5,3%** piensa que nunca los directivos gerencia bajo el estilo democrático.

Cuadro 13 El que Identifica a la Dirección de la Institución es Participativo.

Item					
13	S	CS	AV	N	TOTAL
	5	6	8	0	19
%	26,3%	31,6%	42,1%	0,0%	100,0%

Nota: Cuadro elaborado con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta. 2019. S = Siempre, CS = Casi siempre, AV = Algunas Veces, N = Nunca.

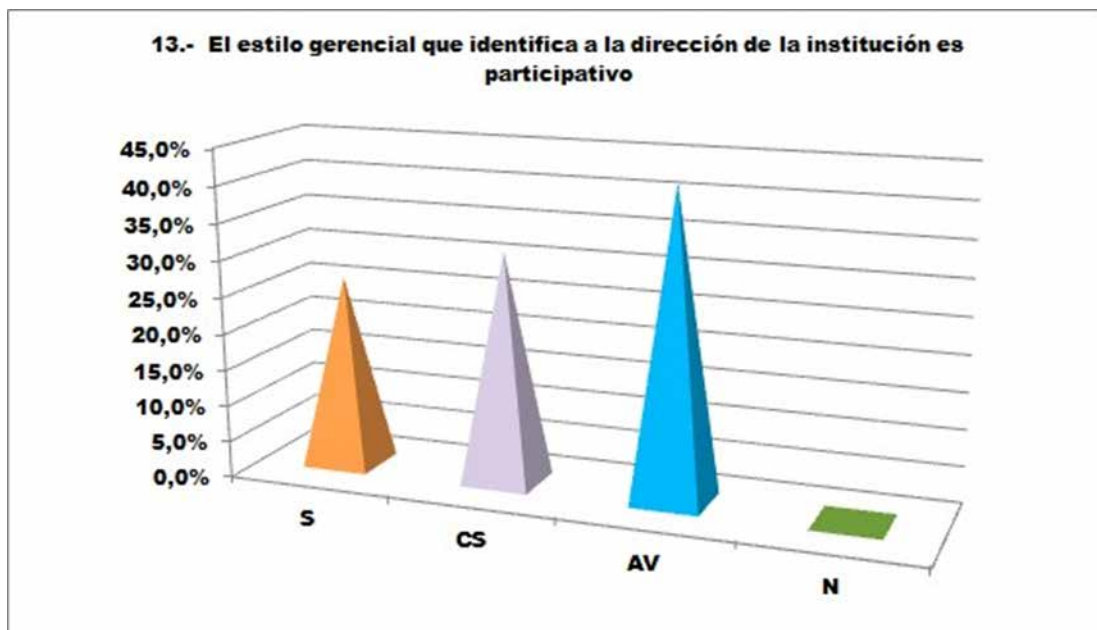


Gráfico 13. Estilo Gerencial Participativo. Fuente: Calderón (2019).

Interpretación: Se puede evidenciar que un **42,1%** de la muestra considera que el estilo gerencial de los directivos del instituto es participativo algunas veces, un **31,8%** opina que es casi siempre, un **26,3%** valora que siempre trayendo a colación que la gerencia bajo el estilo participativo, muestran además de ausencia de consensos y multiplicad de perspectivas intervinientes en los debates contemporáneos, la necesidad de calificar y distinguir el mundo de hoy con complejo entramado económico, político y sociocultural emergente, de otros modelos y lógicas de articulación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En relación con los resultados de la investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

- Û Se evidenció que el flujo de comunicación utilizado por la organización Smurfit cartón de Venezuela S.A, presenta variaciones significativas en cuanto a la formal vertical ascendente y formal invertida, es decir que el proceso de comunicación de los subordinados hacia la gerencia sucede con una frecuencia baja y por lo contrario la comunicación invertida se presenta con mayor frecuencia, generando en ocasiones que los subordinados establezcan un flujo de comunicación con el jefe de su jefe, es situación es permitida por los líderes de la organización.
- Û En relación con la frecuencia con la cual se comunican los gerentes de la empresa con los trabajadores para tratar temas laborales, se observó una variación significativa en cuanto a que los trabajadores, personal administrativo y de mantenimiento en pocas ocasiones son tomados en consideración por los gerentes para tratar y comunicar temas laborales, siendo este un aspecto importante en el proceso de comunicación en la organización, justificado por la poca utilización de los diferentes tipos de comunicación para informar adecuadamente al personal que esta abajo su dirección para el logro de los objetivos Institucionales.
- Û En cuanto a la claridad del mensaje que dan los gerentes cuando se comunican con el personal subordinado, se observó que no hay consistencia en el mismo, lo cual genera confusión en la recepción de

la información y por ende produce retrabajo en el proceso productivo de la organización

Ü En cuanto al estilo gerencial la gerencia de Smurfit Cartones de Venezuela S.A, se identifican con los estilos democrático y participativo, lo cual demuestra concordancia con el enfoque gerencial de la teoría de Drucker, sin embargo nuevamente quedó evidenciado que el proceso de comunicación establecido por los directores de la empresa no corresponde con el estilo gerencial, es situación impactar desfavorablemente en las relaciones interpersonales y laborales del personal a todos los niveles de la institución creando incertidumbre en los procesos productivos.

Recomendaciones

A la luz de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación desarrollado, se recomienda lo siguiente:

Ü Elaborar un plan de Comunicación interna dirigido al personal del departamento de producción de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela

Ü Realizar un análisis semestral de los resultados de la gestión gerencial de Smurfit Kappa Cartón de Venezuela S.A, basado en factor comunicación donde se involucren los diferentes niveles de la organización.

Ü El gerente debe emanar mensajes precisos, claros y oportunos, para que se pueda comprender el propósito del objetivo que se persigue en la organización, y compaginarlo con el proceso de comunicación adecuado que erradique la confusión y las malas interpretaciones por la falta de claridad de los mensajes que trasmite.

Ü Smurfit Kappa Cartón de Venezuela S.A debe afianzar el uso adecuado de la información para optimizar las ventajas competitivas de la organización

Ü Orientar a los sujetos a la construcción del conocimiento como proceso para aprender y desarrollar habilidades y transformarlo

Ü Reconocer que la comunicación es una interacción social a través del cual se hace intercambio y creación de conocimiento, máxime cuando este es organizacional creando una visión corporativa.

Ü La realidad compleja de información-comunicación-conocimiento debe transformar las capacidades, hoy día bautizadas como las competencias vinculadas a las necesidades que genera su desarrollo.

Ü En las organizaciones las áreas teórico-prácticas en el caso de la gestión de la comunicación institucional comunicacional y la gestión de conocimiento, la concreción es la organización.

Ü las organizaciones deben gestionar la transferencia y socialización de los conocimientos especializados de los trabajadores para ponerlos en función del desarrollo de las estrategias corporativas

Ü Tener una visión de la comunicación humana para poder transmitir, compartir, modo de acción, con los demás individuos y con el entorno social, ya que la comunicación es una fuerza activa.

Ü La gerencia de Smurfit Kappa Cartón de Venezuela S.A debe compartir con los diferentes niveles de la organización los resultados de esta investigación, de tal manera que todos puedan conocer el problema que existe en el proceso de comunicación y que ha impedido la optimización de la comunicación interna del Departamento de Producción.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA SMURFIT KAPPA CARTÓN DE VENEZUELA S.A

Presentación

En las organizaciones actualmente, hay una necesidad sentida de generar y utilizar eficazmente el proceso comunicacional, donde los hallazgos se convierten en un mecanismo básico en el desarrollo del potencial de las instituciones, por ende, se elaboró esta propuesta Plan de comunicación interna dirigido al personal del departamento de producción de la empresa Smurfit kappa cartón de Venezuela S.A

En ese sentido, se exige habilidad, en la información que debe exigir el sector empresarial, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de comunicación en los empleados, pues de lo contrario se establecerá un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación en los diferentes niveles gerenciales, alta, media y baja de la organización.

Del mismo modo, la comunicación asertiva involucra un camino para la generación de conocimientos, inserto en un proceso de creatividad aplicada a las organizaciones inteligentes como centros de reproducción de conocimientos válidos, confiables y altamente competitivos que deben reconocer la consolidación de programas de mejora, que revelen los exigencias tecnológicos y sociales específicamente en la productividad del sector empresarial de la nación.

Justificación

Dado a los avances tecnológicos que vive la sociedad en los actuales momentos, es de suma importancia el proceso de comunicación, pues permite optimizar las relaciones interpersonales, y laborales. Los cambios paradigmáticos que atraviesa el

sector empresarial venezolano, han conducido a crear nuevas vías y estrategias para solucionar los problemas que afecta la poca comunicación

Esta investigación trata de afianzar los niveles de comunicación interna en aras de apuntalar y fortificar a la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela S.A, en todos sus niveles gerenciales El proceso de comunicación adoptado por los gerentes empresariales es una necesidad sentida de una mejora continua, ya que la misma representa la punta del iceberg en las relaciones interpersonales entre gerentes y los miembros operativos del departamento de producción, siendo su impacto directamente proporcional al logro de las metas y objetivos de la organización, optimizando la gerencia empresarial.

Por lo tanto ver a la comunicación como un valor social a través de la codificación utilizada para hacer llegar la información (tono de voz, mensaje, gesto frente al habla), para mejorar el intercambio de ideas y a la comprensión de los códigos de lenguaje entre los grupos de personas objeto de estudio; la actividad comunicacional en la instituciones es una tarea compleja debido a que los códigos de lenguaje están cargados de instrucciones, mandatos, órdenes o lineamientos para realizar las actividades, sin lograr el entendimiento mutuo siendo una debilidad para la optimización de la gerencia

De lo anterior, se plantea el presente plan de comunicación interna dirigido al personal del departamento de producción de la empresa Smurfit kappa cartón de Venezuela S. A. Dicho plan dispondrá de una serie de contenidos teórico-práctico que promoverán la comunicación como herramienta humanística, técnica y profesional como un mecanismo de presentación a los, permitiendo la fluidez de todos los trabajos o actividades realizadas en equipo y selladas con el signo del compromiso ético de desarrollar una actitud proactiva, consciente y responsable frente a todas las situaciones a resolver, a fin de lograr todas aquellas metas que como equipo se propongan.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Facilitar a la alta y media gerencia un plan de comunicación interna dirigido al personal del departamento de producción de la empresa Smurfit kappa cartón de Venezuela S.A

Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar los contenidos de la comunicación efectiva como mecanismo de elevación de las sanas relaciones interpersonales
- ✓ Orientar a la Alta y Media Gerencia sobre la importancia que tiene la comunicación intrapersonal e interpersonal en las relaciones laborales en el departamento de producción de la empresa Smurfit kappa cartón de Venezuela S.A
- ✓ Proporcionar a la gerencia Alta un plan de comunicación interna para afianzar entre ellos el uso de una comunicación asertiva en el departamento de producción de la empresa Smurfit kappa cartón de Venezuela S.A

Estructura de la Propuesta

Para abordar el presente estudio, esta Propuesta se basa en la estrategia de taller como una metodología idónea para la Alta y Media gerencia, puedan adquirir conocimiento que conlleven al desarrollo de las aptitudes necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales, la mejora de la comunicación y por ende el éxito del departamento de producción de la empresa Smurfit kappa cartón de Venezuela S.A

El plan está compuesto por tres talleres teóricos-prácticos, desarrollados en 32 horas. Un taller de sensibilización y los otros dos referentes a los aspectos que debe desarrollar la Alta y Media gerencia para optimizar el proceso de comunicación asertiva y eficaz en la institución donde laboran. Los talleres serán evaluados, a través de los siguientes parámetros: asistencia de los participantes, participación, aportes y discusión socializadas de los temas tratados

Cuadro N.º 16

Sinopsis del Contenido de los Talleres

TALLER	DENOMINACIÓN	PROPÓSITO
I	Sensibilización sobre la calidad de la comunicación asertiva y eficaz en las organizaciones empresariales	Sensibilizar a los participantes sobre la comunicación y su importancia en el mundo de las relaciones interpersonales
II	Comunicación asertiva	Promover en la Alta y Media Gerencia la mejora de la comunicación asertiva y efectiva para el buen funcionamiento de la organización
III	Estrategias para optimizar la comunicación en las organizaciones Estrategias Comunicacionales	Conocer los procesos comunicacionales en las organizaciones

Fuente Calderón (2019).

Actividades a desarrollar en cada taller:

Se iniciará con la bienvenida al taller número 1 con la sensibilización para abrir el proceso de motivación, luego se continuará con los otros dos talleres, desarrollando dinámicas grupales motivadoras para la introducción a cada tema a difundir en cada jornada.

Seguidamente, se expondrá cada uno de los contenidos del taller, por parte del facilitador, promoviendo la participación de los miembros del departamento de producción en cada exposición. Conformarán mesas de trabajo para la discusión

socializada de cada tema tratado y la elaboración de conclusiones para ser debatidas de manera grupal. Asimismo, se utilizará la dramatización como técnica para suscitar la integración de los participantes y facilitar la comunicación entre ellos. De igual manera propiciar reflexiones sobre los contenidos desarrollados, que permitan la adquisición de un compromiso y empoderarse del cambio que debe darse en la organización, para optimizar el proceso comunicacional que se origina en cada situación que se presente.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDO AL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA SMURFIT KAPPA
CARTÓN DE VENEZUELA S.A**

Autora: Norisbel Calderón

San Diego, agosto 2019

TALLER I

Objetivo General: Facilitar a la Alta y Media Gerencia estrategias gerenciales para mejorar la comunicación del personal en el departamento de producción de la empresa Smurfit kappa Cartón de Venezuela, S.A.

Objetivo Específico	Contenidos	Estrategias	Recursos	Evaluación
Sensibilizar a los participantes sobre la comunicación Asertiva y su importancia	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="565 583 854 615">✚ Comunicación <li data-bbox="565 657 854 814">✚ Importancia de la comunicación asertiva en las organizaciones <li data-bbox="565 856 854 930">✚ Barreras comunicacionales <li data-bbox="565 972 854 1003">✚ Ambiente laboral 	<p data-bbox="870 583 1076 835">Bienvenida presentación del contenido del taller por parte del facilitador</p> <p data-bbox="870 877 1076 951">Dinámica Rompe Hielo</p> <p data-bbox="870 993 1076 1276">Discusión socializada sobre la comunicación y su importancia para las organizaciones</p>	<p data-bbox="1092 583 1271 657">Facilitador Participantes</p> <p data-bbox="1092 699 1271 772">Material impreso</p> <p data-bbox="1092 814 1271 846">Video beam</p> <p data-bbox="1092 888 1271 961">Láminas de papel bond</p> <p data-bbox="1092 1003 1271 1035">Marcadores</p>	Asistencia Participación

Fuente: Calderón (2019)

TALLER II

Objetivo General: Facilitar a la Alta y Media Gerencia estrategias gerenciales para mejorar la comunicación del personal en el departamento de producción de la empresa Smurfit kappa Cartón de Venezuela, S.A.

Objetivo Específico	Contenidos	Estrategias	Recursos	Evaluación
<p>Desarrollar los contenidos sobre la comunicación como estrategia para optimizar las relaciones: Intrapersonales interpersonales</p> <p>Reflexionar sobre la importancia de la comunicación intrapersonal e interpersonal en las relaciones laborales de la Empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela S. A</p>	<p>Tipos de comunicación: Eficiente Eficaz Asertiva Organizacional</p> <p>Liderazgo</p> <p>Motivación</p> <p>Relaciones Interpersonales</p>	<p>Disertación sobre las funciones gerenciales y el papel protagónico de la comunicación</p> <p>Exposición por parte del facilitador sobre liderazgo y estilos</p> <p>Dramatización de los estilos de liderazgo</p> <p>Ejemplos de personas motivadas y desmotivadas</p> <p>Discusión socializada sobre la importancia de las Relaciones Interpersonales para las organizaciones</p> <p>Experiencias de los diferentes tipos de relación</p> <p>Exposición de las relaciones Laborales</p> <p>Comunicación: Intrapersonal e interpersonal</p> <p>Mesas de Trabajo</p> <p>Discusión Grupal plenaria</p>	<p>Facilitador Participantes</p> <p>Material impreso</p> <p>Video beam</p> <p>Láminas de papel bond</p> <p>Marcadores</p>	<p>Asistencia Participación</p>

Fuente: Calderón (2019)

Factibilidad de la Propuesta

Esta fase se realizó con la finalidad de determinar la factibilidad y aplicación de la Propuesta para su viabilidad de la misma en términos de mercadeo, técnicos y económicos.

Estudio de Mercado

Se efectuó un estudio de mercado que evidencia la necesidad de la puesta en marcha de esta propuesta, determinando el público primario (Gerentes, empleados y trabajadores de la empresa) o beneficiarios principales y el público secundario (trabajadores del Departamento de Producción) o beneficiarios adicionales.

La oferta está dada inicialmente, a los gerentes de la Alta y Media Gerencia, que conforman la muestra de este proyecto, en situación futura se ofrecerá a los otros departamentos de la Empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela S.A

Por consiguiente, según el estudio de mercadeo se concluyó que existe una demanda para este proyecto. Por ello, se aspira que todos sus integrantes participen en las diferentes etapas de la propuesta, con el firme propósito de proporcionar un óptimo nivel de comunicación entre los empleados del Departamento de Producción y así alcanzar las metas de la gerencia y lograr la misión y visión de la organización Smurfit Kappa Cartón de Venezuela S.A

Factibilidad Técnica

Esta Propuesta cuenta con el recurso humano necesario, cabe destacar que hay disponibilidad para el desarrollo de la misma, ya que se efectuará en las instalaciones de la organización objeto de estudio, porque su planta física cuenta con espacios donde desarrollar el Plan Estratégico Propuesto

Factibilidad Financiera

En lo que representa a la factibilidad financiera no representa una inversión costosa, es decir la organización cuenta con los materiales didácticos y logísticos y así satisfacer con la toma de decisión, una alternativa de solución seleccionado esta Propuesta la cual va a satisfacer la necesidad sentida de optimizar el proceso de comunicacional en términos de calidad para la productividad en el trabajo laboral, lo que conlleva a alcanzar los objetivos propuestos para la gerencia en la organización lo que ubicará a Smurfit Kappa Cartón de Venezuela S.A en los niveles de excelencia.

REFERENCIAS

- Allen y Meyer, (2005). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 4.
- Andrade y Sánchez, (2008). *La comunicación humana*, México. McGraw Hill
- Alles, Martha Alicia, (1999) *La Entrevista Laboral*, Editorial Granica, Buenos Aires,
- Aquino, Jorge y Arecco, Marcelo (1999) J., *Recursos Humanos*, Ediciones Macchi Buenos Aires
- Ayón, R. (2006). Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. Extraído el 13 de diciembre del 2007 desde: <http://genesis.uag.mx/revistas/esholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>.
- Balarezo M (2014) “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.” en Ambato – Ecuador
- Balestrini, M (2002). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. (6ta ed.). Caracas: BL
- Berlo, D. (1984). *El Proceso de la Comunicación*. 14^a reimpresión. Argentina: Editorial Breth, R. (1974) *Las comunicaciones en la dirección de empresas*. España: Fondo Educativo Interamericano.
- Buenas tareas.com (2010). *Flujo de Comunicación*. *Disponible en:* <http://www.buenastareas.com/ensayos/flujo-de-la-comunicacionorganizacional/1136490.HTML>.
- Cantón y García. (2010). *La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso*. Buenos Aires. Argentina.
- Calderón Neyra, Ernesto *Sistema de comunicación interna*. <http://www.monografias.com> [consulta: 19 de 07 del 2004]
- Capriotti, Paúl (1998). *La comunicación interna*. Universidad Rovira

- Ceballos, E. (2013). Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo. Estado Carabobo.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N.º 5453.
- Contreras, H. (12 de 10 de 2012). RRPP Net Porat. Recuperado el 13 de 05 de 2013, de <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>.
- Chomsky, N. (1969). Lingüística cartesiana. Madrid: Gredos.
- Chiavenato, I. (2009). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá. Colombia. 5ta edición. McGraw Hill, Editores.
- Chiavenato, I (2000) Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Buenos Aires.
- Cruzada, A. (2007). La Competencia literaria percepción y producción, crítica de textos literarios. En revista la Cantuta. Universidad de Cantuta. Lima Perú.
- Davis y Newstrom El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional Mc Graw Hill 1988 © INSHT
- Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Deal, T.A. y Kennedy, A. (1985). Cultura Corporativa. Fondo Educativo Interamericano
- Delgado, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B. Caracas
- Denison, Daniel (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

- Díaz S (2014), “Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo” (estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango)
- Peter Drucker (2014) Comportamiento Humano Empresarial Editorial Mc Graw Hill, Buenos Aires,
- Eduardo La comunicación, herramienta de la empresa.
<http://www.epconsultores.com> [consulta: 28 de 07 del 2004].
- Favaro, D. (2006). Creas. (D. Favaro, Ed.) Recuperado el 11 de 05 de 2013, de <http://www.creas.org/recursos/archivos/pubcreas/comorg.pdf>.
- Fernández G, (1996). La competencia comunicativa como factor de eficiencia profesional del educador. La Habana (Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias Pedagógicas).
- Fuenmayor, Katiuska La comunicación organizacional. Rumbo al liderazgo.
<http://ww.GestioPolis.com> [consulta: 28 de 07 del 2004]
- Gerencie.com (2010). El ambiente laboral es un factor determinante en la productividad del trabajador. Disponible en:
<http://www.gerencie.com/elambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-trabajador>. HTML.
- Girard, G. Trabajo, motivación y valores sociales. Ediciones de la Revista de Trabajo, 1975
- Gómez, J. (1999). Recursos humanos, fundamentos del comportamiento humano en la empresa. Encuentro. Madrid.
- Guédez, Víctor (1996) Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC, Caracas
- Guérin, Gilles (1992) Planificación Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
- Guiot, Jean (1992). Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santafé de Bogotá

- Habermas, J. (1989). Teoría de la Acción Comunicativa.: Editorial TAURUS. Buenos Aires, Argentina.
- Habermas.J. (2001). Teoría de la acción comunicativa. Madrid. 3era Edición. Editorial Taurus.
- Hernández R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Katz y Kant, (2014). Diseño Organizacional. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos93/el-diseno-organizacional/el-diseñoorganizacional.shtml#ixzz35pbpLk7F>.
- Koontz, H. & Wehrick, H. (2004). Administración. Una perspectiva global. (12ª ed.). México: McGraw Hill
- Koontz, Harold - Wehrich, Heinz, Administración: Una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill, México, 1994.
- Leal. (2012) La Autonomía del sujeto investigador. y la Metodología de Investigación. 3ra Edición.
- Leal, N. (2008) El Método Fenomenológico: Principios, Momentos y Reducciones. nesle@una.edu.ve. Universidad Nacional Abierta.
- Ley Orgánica de Educación. Publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 36.7 87. Extraordinario, 15 de septiembre de 1999.
- Ley de Universidades. Publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 1.429. 8 de septiembre de 1970.
- López y Calcinen (2015). Planificación estratégica para mejorar el proceso de comunicación entre docentes y directivos de la U.E “Diego Ibarra” del Municipio Guacara del Estado Carabobo 2013-2014”. Venezuela.
- Ley Orgánica de Educación, (2009), Caracas, Venezuela. Gaceta oficial N.º 5.929. Extraordinario del 15 de agosto de 2009. Ediciones del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Maristany, Jaime, (2014) Administración de Recursos Humanos, Primera Edición, Editorial Prentice Hall, Buenos Aires,

Martínez, Jonny El arte de la comunicación. <http://www.liderazgoymercadeo.com> [consulta: 19 de 08 del 2004]

Martí y Nez (2003). motivación y valores sociales. Ediciones de la Revista de Trabajo, 1975

Monsalve (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Ávila, Caracas

McGregor, D. (1960). El Lado Humano de las Organizaciones. Colombia: D'Vinni Editorial.

McGregor (2014) Teoría X y teoría Y de https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_X_y_teor%C3%ADa_Y.

Montas, F (2008). *Internet. Disponible en:*
<http://www.monografias.com/trabajos54/internet/internet.shtml#ixzz35Mercfac>.

Ocampo V. M. (2007) Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial Bogotá: ECOE.

Palella, S. y Martins, F (2017). Metodología de la Investigación Cualitativa, Caracas: FEDUPEL.

Parra, I. (2002). Modelo didáctico para la dirección del desarrollo de la competencia didáctica del profesional en formación inicial. (Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias Pedagógicas). ISP Enrique José Verón. Ciudad de la Habana.

Pasquali, A. (1990). Comprender la Comunicación. 4ª edición. Caracas, Venezuela: Monte Ávila Latinoamericana.

Pérez, D. (2016) La comunicación asertiva del gerente y su incidencia en la resolución de conflictos en la E.T. Caracol

Puyal, E. La comunicación interna y externa en la empresa. <http://www.5campus.com> [consulta: 19 de 07 del 2004]

Prieto, G. (2014). Comunicación y el Fortalecimiento del Ethos para la Solución de Conflictos en la Institución Educativa Top English S.A.S. Tesis de Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Facultad de Educación. Universidad de la Sabana. Chía-Cundinamarca Colombia.

Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (1999). Gaceta Oficial N.º 36787. Septiembre 15, 1999.

Rico J (2013) elaboró un informe que lleva por título La comunicación en la Empresa Navarra: estrategias, herramientas y tendencias,

Robbin, S. (2009). La Comunicación en las Organizaciones. Caracas-Venezuela. Editorial Futuro.

Robbins, S. (2011) Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall,
México, 1996.

Sabino, C. (2000). El Proceso de Investigación. Caracas: Editorial Panapo.

Senge, Peter (1992) La Quinta Disciplina. Ediciones Granica, Barcelona España

Siliceo, Alfonso (1995) Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial
Limusa, México.

Schein, Edgar H (2015) La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza &
Janes. Barcelona - España

Tamayo y Tamayo, R. (2003). Proceso de la Investigación Científica. México:
Editorial Limusa.

Terence Jackson (1992). Evaluación del Desempeño. Legis, Santafé de Bogotá.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). Manual de Trabajo
de Grados

Valdez, Rosa Desarrollo y comunicación organizacionales.

<http://www.GestioPolis.com> [consulta: 28 de 07 del 2004].

Vargas P (2015). Tesis de Grado “Estrategias de comunicación aplicadas en los
planes de responsabilidad social del sector industrial petrolero” URBE
Zulia Venezuela

Werther, William B. y Keith, Davis, Administración de Personal y Recursos
Humanos, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1995.

ANEXOS



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ANEXO “A” INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS CUESTIONARIO

Apreciado Personal del Departamento de Producción de la Empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela S.A

El presente cuestionario forma parte de una investigación sobre

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DIRIGIDO AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA SMURFIT KAPPA CARTÓN DE VENEZUELA S.A

- Usted ha sido seleccionado (a), para responder este instrumento sobre aspectos relacionados al objeto de estudio.
- La información suministrada tiene estricto carácter confidencial, por lo que no debe escribir su nombre, ni firmar.
- Se agradece toda la colaboración y sinceridad que pueda prestar para llevar a cabo este estudio.

Autor: Fuente: Calderón (2019).

Instrucciones: Por favor, marque con una (x) la alternativa que corresponda con su opinión objetiva a los planteamientos que a continuación se le presentan.

Legenda de las Alternativas:

Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Nunca (N)

Parte I. Variable: Proceso de Comunicación

Dimensiones: Comunicación Formal e Informal Frecuencia y claridad de la comunicación		Escala de evaluación			
Ítems	Usted considera que:	S 3	CS 2	AV 1	N 0
1	El flujo de la comunicación utilizado por la gerencia de la organización es formal vertical descendente				
2	El flujo de la comunicación utilizado por la gerencia de la empresa es formal vertical ascendente				
3	El flujo de la comunicación utilizado por la gerencia de la organización es formal horizontal				
4	El flujo de la comunicación utilizado por la gerencia de la empresa es formal invertida				
5	El flujo de la comunicación utilizado por la Alta gerencia es informal				
6	Con que frecuencia se comunica la gerencia media de la organización con los trabajadores, para tratar temas laborales				
7	El mensaje que dan los gerentes de la organización con los trabajadores cuando se comunican es claro				

Parte II. Variable: Gerencia Empresarial

Dimensiones: Estilos de Gerencia		Escala de evaluación			
Ítems	Usted considera que:	S 3	CS 2	AV 1	N 0
8	La dirección de la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela S.A dirige la organización bajo el enfoque de estilos gerenciales				
9	La gerencia de la institución dirige la organización bajo el enfoque de estilos gerenciales				
10	El estilo gerencial que identifica a la gerencia de la organización es Autocrático				
11	El estilo gerencial que identifica a la gerencia de la institución es Consultivo				
12	El estilo gerencial que identifica a la gerencia de la empresa es Democrático				
13	El estilo gerencial que identifica a la gerencia es participativo				

ANEXO “B” Validación del Instrumento

FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES

A continuación, se presenta el formato que permite validar a través del juicio de expertos la Escala de Lickert que será aplicada al personal del Departamento de Producción de Smurfit Kappa Cartón de Venezuela S.A, con la finalidad de recabar información sobre el proceso de comunicación y la gerencia empresarial.

Se agradece emitir su veredicto en cada uno de los siguientes aspectos:

Aspectos a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Claridad				
precisión				
pertenencia				
coherencia				

Datos e identificación del experto:

Nombre y Apellido: _____

Mención: _____

Egresado de: _____

Año de Egreso: _____

Firma