



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÈMICO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRIA EN
GERENCIA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

**ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR LA
EFECTIVIDAD DEL FLUJO DE INFORMACIÓN INTERNA
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS**



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÀEZ
VICERRECTORADO ACADÈMICO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRIA EN
GERENCIA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

**ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DEL
FLUJO DE INFORMACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE
ALIMENTOS**

Autor (a): Lcda. Lucia Becerra Pineda
Tutor (a): MSc. Yandyra Páez Castro

San Diego, Noviembre del 2.019



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÈMICO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRIA EN
GERENCIA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

**ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DEL
FLUJO DE INFORMACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE
ALIMENTOS**

Trabajo de Grado presentado como uno de los requisitos para optar al título de Magíster en
Gerencia de la Comunicación Organizacional

Autor (a): Lcda. Lucia Becerra Pineda
Tutor (a): MSc. Yandyra Páez Castro

San Diego, Noviembre 2019



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÈMICO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRIA EN
GERENCIA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, elaborado por el(a) ciudadano(a) Lucia Becerra Pineda titular de la cédula de identidad N° 10.150.505, para optar al grado académico **de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional, cuyo título es “ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DEL FLUJO DE INFORMACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS”**. **Caso de estudio: Personal de Calidad que labora en una Planta procesadora de Yogurt**; adscrito a la línea de investigación: planificación y comunicación estratégica corporativa.

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

MSc. Yandyra Páez Castro

Firma
C.I. 4.900.006

San Diego, a los 15 días del mes de Noviembre del año 2.019



*UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÈMICO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRIA EN
GERENCIA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL*

AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Yandyra Páez Castro**, titular de la cédula de identidad No. **4.900.006**, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado estrategia comunicacional para mejorar la efectividad del flujo de información interna en una empresa del sector de alimentos adscrito a la Línea de Investigación: planificación y comunicación estrategia corporativa presentado por el ciudadano Lucia Becerra Pineda, titular de la Cédula de Identidad N° 10.150.505, hago constar que he dirigido el proceso de investigación correspondiente, leído el contenido del informe escrito y considero que el mismo reúne los requisitos exigidos para ser evaluado por el jurado que se designe, por lo cual autorizo la entrega de un (01) ejemplar en físico ante la Coordinación del del Programa de Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional.

En San Diego, a los 15 días del mes de Noviembre de 2.019

Nombre y Firma del tutor (a)

MSc. Yandyra Páez Castro

C.I.: 4.900.006



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

VEREDICTO

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Magister titulado **ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DEL FLUJO DE INFORMACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS**, presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister en Gerencia de la Comunicación Organizacional, presentado por la ciudadana Lucia Becerra Pineda, portador de la cédula de identidad N° 10.150.505; estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como:

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil_____.

Prof.
C.I.

Prof.
C.I.

Prof.
C.I.

DEDICATORIA

Primeramente a Dios Todopoderoso, por estar siempre a mi lado, por darme la alegría y el espíritu de inspiración cada día de mi vida.

A mis amados padres, Samuel y Beatriz, por haberme traído al mundo, por guiarme desde el amor, el ejemplo y la constancia, son mis grandes tesoros, los Amo.

Para mis hermanos Nery, Carolina, Nidia, Arturo, Rafael y Jesús, que desde la distancia me han acompañado, siempre atentos para darme ánimo y lograr mis objetivos, los quiero mucho.

A mis Compañeros de clase, por todas las enseñanzas, por compartir la alegría, la tristeza, los éxitos y fracasos, gracias por estar en mi vida. Carolina, Incary, Aixa, Virginia, Krisbelmar, Estefanía, María Beatriz, María, Elisa, Pedro, Ronny, Yrvis, Tomas, José, un abrazo.

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Ronmel Rangel por darme la oportunidad de participar en la Maestría. Gracias por la orientación y conocimientos compartidos desde lo académico y personal.

Al Profesor Julio González, por su acompañamiento en las materias del Seminario. Su conocimiento y orientación fueron claves para cumplir con este objetivo.

Para mi tutora MSc. Yandyra Páez Castro, por sus enseñanzas, orientación en el desarrollo de mi trabajo de grado de la Maestría.

Al Dr Edgar León, por su orientación y conocimiento. Por darme ánimo para culminar con la obra final.

A cada uno de los Profesores, quienes con sus conocimientos, experiencia y vivencias nos aportaron un granito de arena, para seguir creciendo como personas y profesionales.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
INDICE GENERAL	ix
INDICE DE ANEXOS	xi
INDICE DE CUADROS.....	xii
INDICE DE GRAFICOS.....	xiv
INDICE DE FIGURAS.....	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÒN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivos de la Investigación.....	6
1.3 Justificación de la Investigación	6
1.4 Limitaciones y Factibilidades del Proyecto	7
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÒRICO	
2.2 Bases Teóricas	12
2.3.Bases Legales.....	26
2.4 Definición de Términos	31
2.5 Operacionalización de Variables	32
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÒGICO	
3.1. Enfoque de la investigación.....	37
3.2. Tipo y Diseño de la Investigación	38
3.3. Nivel y Modalidad de la Investigación	38
3.4. Fases de la investigación.....	39
3.4.1. Población.....	39
3.4.2 Muestra	40
3.4.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	40
3.4.4. Validez del instrumento	42
3.4.5. Confiabilidad del instrumento.....	42
3.5. Técnicas de Análisis de los Datos.....	45

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1. Presentación de Resultados.....	47
CAPÍTULO V: LA PROPUESTA	
5.1. Introducción.....	81
5.2 Justificación	81
Objetivos de la Investigación.....	82
Factibilidad de la propuesta	82
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES.....	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
ANEXOS	99

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	100
Anexo 2	103
Anexo 3	105
Anexo 4	108

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	34
Cuadro 2	35
Cuadro 3	36
Cuadro 4: Items y Valoración del Escalamiento Tipo Likert	41
Cuadro 5 .Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento	44
Cuadro 6 . Confiabilidad del instrumento de la investigación	44
Cuadro 7 Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Calidad de la información, aplicación de encuesta del ítem #1:	48
Cuadro 8. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Calidad de la información, aplicación de encuesta del ítem #2:	49
Cuadro 9. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Calidad de la información, aplicación de encuesta del ítem #3:	50
Cuadro 10. Resultado resumen de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Calidad de la información, aplicación de encuesta del ítem 1 al 3:	51
Cuadro 11. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Tiempo para la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #4:	52
Cuadro 12. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Tiempo para la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #5:	53
Cuadro 13. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Tiempo para la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #6:	54
Cuadro 14. Resultado resumen de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Tiempo para la entrega de turno del Item, aplicación de encuesta del ítem 4 al 6:	55
Cuadro 15. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Datos entregados en el turno, aplicación de encuesta del ítem #7:	56
Cuadro 16. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Datos entregados en el turno, aplicación de encuesta del ítem #8:	57
Cuadro 17. Resultado resumen de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Datos entregados en el turno, aplicación de encuesta del ítems 7 al 8:	58
Cuadro 18. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #9:	59
Cuadro 19. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #10:	60
Cuadro 20. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #11:	61
Cuadro 21. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #12:	62
Cuadro 22. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #13:	63
Cuadro 23. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #14	64
Cuadro 24. Resultado resumen de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítems 9 al 14.	65
Cuadro 25. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #15.	66

Cuadro 26. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #16	67
Cuadro 27. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #17	68
Cuadro 28. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #18	69
Cuadro 29. Resultado resumen de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem ítems 15 al 18	70
Cuadro 30. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Información entregada en el turno, aplicación de encuesta del ítem #19	71
Cuadro 31. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Información entregada en el turno, aplicación de encuesta del ítem #20	72
Cuadro 32. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Información entregada en el turno, aplicación de encuesta del ítem #21	73
Cuadro 33. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Información entregada en el turno, aplicación de encuesta del ítem #22	74
Cuadro 34. Resultado resumen de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Información entregada en el turno, aplicación de encuesta de los ítems 19 al 22.	75
Cuadro 35. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Canal de comunicación, aplicación de matriz de observación o lista de cotejo.	76
Cuadro 36. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Trasmisión de la información, aplicación de matriz de observación o lista de cotejo.....	78
Cuadro 37. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de información, aplicación de matriz de observación o lista de cotejo. .	79
Cuadro 38.....	87
Cuadro 39.....	88
Cuadro 40.....	89
Cuadro 41.....	90

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Calidad de la información del Ítem.....	48
Gráfico 2. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Calidad de la información del Item #2.....	49
Gráfico 3. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Calidad.....	50
Gráfico 4. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Calidad de la información del Item 1 al 3.....	51
Gráfico 5. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Tiempo para la entrega de turno del Item #4	52
Gráfico 6. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Tiempo para la entrega de turno del Item #5	53
Gráfico 7. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Tiempo para la entrega de turno del Item #6	54
Gráfico 8. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Tiempo para la entrega de turno del Item 4 al 6.....	55
Gráfico 9. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Datos entregados en el turno del Item #7	56
Gráfico 10. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Datos entregados en el turno del Item #8.....	57
Gráfico 11. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Datos entregados en el turno del Item 7 al 8:.....	58
Gráfico 12. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del Item #9	59
Gráfico 13. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del Item #10	60
Gráfico 14. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del Item #11	61
Gráfico 15 . Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del Item #12	62
Gráfico 16. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del Item #13	63
Gráfico 17. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del Item #14.....	64
Gráfico 18. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del Items 9 al 14.....	65
Gráfico 19. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Entrega de turno del Item #15.....	66
Gráfico 20. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Entrega de turno del Item #1	67
Gráfico 21. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Entrega de turno del Item #17	68
Gráfico 22. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Entrega de turno del Item #18.....	69

Gráfico 23. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Entrega de turno de los ítems 15 al 18.	70
Gráfico 24. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Información entregada en el turno del Item #19.....	71
Gráfico 25. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Información entregada en el turno del Item #20.....	72
Gráfico 26. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Información entregada en el turno del Item #21.....	73
Gráfico 27. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Información entregada en el turno del Item #22.....	74
Gráfico 28. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Información entrega en el turno de los ítems 19 al 22.....	75
Gráfico 29. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Canal de comunicación, aplicación de matriz de observación o lista de cotejo	77
Gráfico 30. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Trasmisión de la información, aplicación de matriz de observación o lista de cotejo.....	78
Gráfico 31. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Trasmisión	79

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Llacuna y Pujol	24
Figura N° 2. Horacio, A.....	83



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

**ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DEL
FLUJO DE INFORMACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE
ALIMENTOS**

Autor (a): Lcda. Lucia Becerra Pineda

Tutor (a): MSc. Yandyra Páez Castro

Fecha: Noviembre 2019

RESUMEN

En el entorno empresarial la producción de alimentos de consumo masivo plantea una dinámica exigente para el cumplimiento de los objetivos, estándares de calidad y producción; así como el sistema gubernamental y las necesidades propias del mercado nacional. En este ámbito la comunicación entre trabajadores es vital para ejecutar las actividades asignadas en los diferentes turnos de trabajo. Se potencia la dificultad cuando estos objetivos van de la mano con la transmisión de información, buscando engranarse mediante la emisión y recepción de datos del proceso, entre un grupo de personas a otras en turnos rotativos, afectando el logro de la efectividad esperada. La presente investigación planteó como objetivo proponer una estrategia comunicacional para mejorar la efectividad del flujo de información interna en una empresa del sector de alimentos, aún cuando se dispone actualmente de mecanismos de comunicación, tales como: registros de datos sobre parámetros que se controlan rutinariamente en el proceso, información verbal, correo interno y redes sociales como el whatsApp. Se realizó una investigación bajo la modalidad de proyecto factible, con un enfoque cuantitativo, un tipo de investigación de campo, con apoyo de la revisión bibliográfica, con un nivel descriptivo, en cuanto al diseño se enmarco en el diseño no experimental. La población estuvo conformada por 13 empleados, la muestra fue de tipo censal; la técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento se diseñó un cuestionario en una escala de Liker de cinco. La investigación se apoyó con los basamentos teóricos del estudio y se ubicó en la línea de investigación definida como planificación y comunicación estratégica. En cuanto a los resultados se puede concluir que existen fallas en la comunicación entre el emisor y receptor de la información, no se está retroalimentando en la entrega de turno, lo que afecta la continuidad en las operaciones. Seguidamente se dan recomendaciones para dar soluciones a esta problemática.

Descriptores: Comunicación efectiva, trabajo en equipo, emisión y recepción de datos.



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

**COMMUNICATION STRATEGY TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF
INTERNAL INFORMATION FLOW IN A FOOD SECTOR**

Author (a): Lcda. Lucia Becerra Pineda
Tutor (a): MSc. Yandyra Páez Castro
It date: November 2019

ABSTRACT

In the business environment the production of food for mass consumption poses a demanding dynamic for the fulfillment of the objectives, quality standards and production; as well as the government system and the needs of the national market. In this area, communication between workers is vital to execute the activities assigned in the different work shifts. The difficulty is enhanced when these objectives go hand in hand with the transmission of information, seeking to engage through the issuance and reception of process data, among a group of people to others in rotating shifts, affecting the achievement of the expected effectiveness. The present research aimed to propose a communication strategy to improve the effectiveness of the flow of internal information in a company in the food sector, even though communication mechanisms are currently available, such as: data records on parameters that are routinely controlled in the process, verbal information, internal mail and social networks such as WhatsApp. An investigation was carried out under the feasible project modality, with a quantitative approach, a type of field research, supported by the literature review, with a descriptive level, as far as the design was framed in the non-experimental design. The population was conformed by 13 employees, the sample was of census type; The survey data collection technique and as an instrument a questionnaire was designed on a Liker scale of five. The research was supported by the theoretical foundations of the study and was located in the line of research defined as strategic planning and communication. Regarding the results, it can be concluded that there are failures in the communication between the sender and receiver of the information, there is no feedback on the delivery of the shift, which affects the continuity of operations. Following are recommendations to give solutions to this problem.

Descriptors: Effective communication, teamwork, emission and reception of data.

INTRODUCCIÒN

La comunicaci3n interna es un factor clave para el funcionamiento de una organizaci3n, es el proceso que permite alcanzar los objetivos y metas establecidas. La cohesi3n, el sentimiento de equipo, la compresi3n clara de la visi3n de la organizaci3n y de los objetivos, resultan ser elementos claves en la gesti3n y est3n directamente relacionados con el 3xito.

En ese mismo sentido si la transmisi3n de informaci3n se ejecuta de manera acertada ser3 mayor el bienestar humano y se logran los objetivos y metas de la organizaci3n. Una de las agrupaciones sociales m3s importantes son las organizaciones, las cuales son creadas porque uno o m3s individuos perciben que la acci3n coordinada de un n3mero de personas puede lograr algo que la acci3n individual no lo permite.

En el nuevo tipo de sociedad la comunicaci3n aparece como elemento determinante y vital de su funcionamiento. Estamos ante sociedades de la comunicaci3n, porque solamente mediante el tratamiento y traslado de informaci3n es posible insertarse en la vida social con eficacia. Como se ha se1alado recientemente, el creciente manejo de signos y s3mbolos es el elemento clave de la modernidad y no es una exageraci3n decir que la comunicaci3n es cada vez m3s el coraz3n de la existencia humana, por lo que gastamos progresivamente m3s tiempo y energ3a en tratar la informaci3n y menos en fabricar cosas. Puede anticiparse «que este cambio se va a acelerar, dejando atr3s a los que no son capaces de comunicarse efectivamente» (DeFleur, 1993a, p. 28).

Con referencia a lo anterior, la comunicaci3n en una organizaci3n es de vital importancia, ya que a trav3s de ella se emiten y reciben los mensajes con informaci3n clave para los trabajadores, lo que permite lograr metas, aumentar productividad y generar los resultados que se deseen alcanzar. As3 mismo la comunicaci3n interna que se produce en el interior de la empresa, entre los miembros que forman parte de ella, aunque no se le da la importancia que merece en muchos casos, resulta vital para fomentar la participaci3n y el compromiso de estas personas. El flujo de esta comunicaci3n interna en la empresa se considera descendente cuando parte desde los niveles de jerarqu3a m3s altos hasta los m3s bajos. En cambio la comunicaci3n ascendente se va extendiendo en las organizaciones, surgiendo desde los empleados, como m3todo eficaz para que sus superiores conozcan sus quejas, ideas o sugerencias.

En este sentido, la presente investigación se efectuó en una empresa que procesa yogurt, ubicada en el municipio Valencia, del estado Carabobo. Dentro de la problemática presentada está las fallas en la comunicación interna entre los analistas de calidad en el cambio de guardia en los turnos rotativos, la información se entrega incompleta en los cambios de turno, por lo que afecta el buen desempeño en las actividades asignadas, así como también el cumplimiento de los objetivos.

Una investigación dentro del enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación de campo con apoyo de la revisión bibliográfica, bajo la modalidad de proyecto factible, de acuerdo al nivel se ubicó en el nivel descriptivo y en cuanto al diseño se enmarco en el diseño no experimental; dentro de este marco, la presente investigación se estructuró en los siguientes capítulos:

Capítulo I, El Problema. Se desarrolla el planteamiento, formulación del problema, objetivos de la investigación y justificación.

Capítulo II, Marco Teórico, contiene los antecedentes internacionales y nacionales, las bases teóricas que sustentan las teorías de la investigación, la Operacionalización de las variables y las definiciones de términos.

Capítulo III, Marco Metodológico, se señalan basamentos metodológicos relacionados con el Tipo, Nivel y Diseño de la investigación, desarrollo de las fases metodológicas, población, muestras, técnica, instrumento, validez, confiabilidad del instrumento y técnica de análisis de los datos.

Capítulo IV, Análisis de los Resultados, se detallan los resultados y el análisis general de cada uno de los datos.

Capítulo V, La Propuesta, se elabora la presentación, objetivos de la propuesta (general, y específicos), factibilidad y descripción de la propuesta, las conclusiones, recomendaciones, referencias examinadas y anexos.

Capítulo VI “Conclusiones y recomendaciones” se refiere a los aportes y soluciones que se pudieron aportar a lo largo del estudio.

Al final, se indican las referencias consultadas y anexos que se utilizaron como soporte para la preparación de este trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Planteamiento del Problema

El ser humano desde que tiene uso de razón ha buscado las vías de solución a sus propias necesidades, cuando descubrió el fuego se dio cuenta que le servía para protegerse del frío, preparar los alimentos, así continuo buscándole otros usos, también descubrió que de los arboles podía tomar los frutos para alimentarse, las pieles de los animales les servían para cubrir la piel, las cuevas para resguardarse. Unas cosas tuvo que descubrirlas otras formaban parte de escenario de la naturaleza en la que se desenvolvía, así mismo se presenta la necesidad de comunicarse, el hombre desde su origen sintió la necesidad de comunicar sus emociones, sensaciones y preocupaciones acerca del mundo que le rodeaba y desconocía. Comenzó a realizarlo a través de gestos, sonidos, señales de humo, tambores, gemidos con esto expresar sus requerimientos.

En este orden de ideas, la comunicación es el proceso que representa la expresión más compleja en las relaciones de los seres humanos, a través de esta puede sintetizar, organizar, elaborar toda la experiencia y conocimiento humano, luego lo va transmitiendo de un individuo a otro a través del lenguaje. El hombre como ser social hace la comunicación algo vital para él, ya que sin ella la interacción con los demás sería nula, Es precisamente, gracias al intercambio que existe entre las personas, que el hombre se adapta a los constantes cambios que ocurren a su alrededor, así como también a los diferentes roles que le concierna desempeñar, tanto en el ámbito personal o laboral. Al respecto Goldhaber (1984, p.12), afirma que la “comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes, descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización”.

Por consiguiente, la comunicación mantiene el equilibrio en las organizaciones de hoy en día. Las mismas atraviesan por situaciones comunicacionales que influyen en las relaciones de los miembros, y pueden afectar el rendimiento en el desempeño laboral. En este sentido Robbins (1999, p.320). Plantea “recientes estudios realizados en organizaciones de Estados Unidos y Europa arrojan como resultados que el 60% del bajo desempeño laboral está directamente relacionado a escasas y deficientes retroalimentaciones”. Es decir con la falta de elección de un

canal de comunicación apropiado no se podría lograr una comunicación efectiva, por lo tanto los miembros de una organización, no manejarían las informaciones relacionadas al desempeño laboral.

En este sentido, se puede indicar que gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de la comunicación interna. Por lo que no resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en sus resultados. Por eso, saber detectar estos problemas de comunicación y poner en marcha las soluciones necesarias para prevenirlos o erradicarlos es prioritario y necesario.

De manera que la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa. Por esto las organizaciones son capaces de transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y su negocio, que son sus activos más preciados.

En la planta procesadora de yogurt ubicada en Valencia Edo Carabobo, se cuenta con un sistema comunicacional estandarizado por el Corporativo, en donde los mensajes que se transmiten al personal son verificados y comunicados a través de medios definidos para este fin. Una vez llega la información ésta se circula a través de cada uno de los líderes que conforman el comité gerencial de la empresa, el cual los transmite a sus colaboradores y estos al personal en general.

Es necesario acotar, que la empresa cuenta con un número importante de trabajadores en las distintas áreas de la planta procesadora de Yogurt, en donde se tiene definida una jornada laboral por turnos rotativos, el personal realiza jornadas de dos turnos diurnos y dos turnos nocturnos, con 4 días de descanso. Esta es la forma de organización del trabajo en equipo, para poder cumplir con las actividades asignadas en cada turno de rotación. Cuando culmina la jornada el personal deja escrito en registros las evaluaciones que realiza al proceso o producto, adicional envía un mensaje por WhatsApp de las actividades realizadas de forma resumida, adicional conversa con el compañero de los temas de interés, es precisamente en ese momento en el que se observa que no todos toman nota de lo conversado; cuando el analista de calidad sale se desconecta de la rutina de la planta y se va a disfrutar de sus cuatro días de descanso.

Continuando con el proceso de trabajo, al momento de retornar de nuevo a su esquema de rotación los analistas de calidad se desactualizada en cuanto a los nuevos cambios que surgieron en los materiales, proceso o producto final, lo que hace que el analista de calidad de turno no tenga toda la información actualizada para dar respuesta al área de producción, calidad, planificación y almacén, esto afecta la continuidad de las actividades en las operaciones.

Aunado a ello, en forma reiterada sucede que la información necesaria para llevar a cabo los procesos de trabajo no circula en el momento. Inclusive, en algunos casos la inexistencia del flujo informativo, genera pérdidas de producto para la empresa y afecta seriamente el clima laboral dentro de las organizaciones y la productividad. Lo que trae como consecuencia fallas en la comunicación que pueden generar conflictos y situaciones que atentan de forma importante contra la eficiencia, la productividad y el clima laboral entre los miembros que conforman la organización, haciendo muy complicada la posibilidad de mantener la mejora continua de todos los procesos; por lo que se hace necesario el logro de un proceso comunicativo que permita el entendimiento y razonamiento sobre la base del respeto, vital para cumplir con los objetivos y metas requeridos, teniendo en cuenta lo complejo del discurso entre los individuos.

Por tal motivo se propone el diseño una estrategia de comunicación efectiva que permita al analista de calidad en los diferentes turnos de rotación, hacer una entrega y recepción de guardia que garantice la trasmisión de la información de forma oportuna, completa, veraz y actualizada, que se logre dar respuesta a los requerimientos solicitados por los clientes de la planta procesadora de yogurt. Es por esto que se plantea dar respuesta a las siguientes interrogantes:

Formulación del Problema

¿Cómo es el proceso del flujo de comunicación interna entre los analistas de calidad de turno de la planta procesadora de alimentos?

¿Qué herramientas comunicacionales son más adecuadas para realizar la entrega de turno de trabajo que garantice una entrega completa de información al personal?

¿Cómo debería diseñarse la estrategia de comunicación eficiente, que permita mejorar el flujo de información interna entre los analistas de turno de la empresa procesadora de yogurt?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer una estrategia comunicacional para mejorar la efectividad del flujo de información interna entre los Analistas de Calidad de turno en una empresa del sector de alimentos.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación de la efectividad en la transmisión de información interna en los turnos de trabajo de la empresa procesadora de yogurt.
2. Identificar las herramientas comunicacionales más adecuadas para realizar la entrega de turno de trabajo, que garantice una entrega completa de información al personal.
3. Diseñar una estrategia de comunicación eficiente, que permita mejorar el flujo de información interna entre los analistas de turno de la empresa procesadora de yogurt.

1.3 Justificación de la Investigación

En las organizaciones uno de los pilares fundamentales para el logro de los objetivos y metas lo constituye la comunicación. Parte del tiempo se está dentro de una empresa, por esto la comunicación es clave y se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar, de no existir los individuos no podrían expresar sus necesidades y no se lograría el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

En este sentido la carencia de estrategias de comunicación eficientes en una organización, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción entre los trabajadores. La organización debe buscar que la comunicación sea eficiente, identificando los obstáculos y barreras que puedan limitar la transmisión, recepción o retroalimentación de la información, viéndose reflejado por el bajo nivel de desempeño, el aprovechamiento del tiempo el cual disminuye la productividad y los niveles de producción esperados por turno; también se genera pérdidas de producto de materiales, afecta la calidad del producto, generando retrabajo, duplicando el uso de recursos para una misma actividad y se afecta la disponibilidad del producto para el mercado.

En relación a esto último, se propone diseñar una estrategia de comunicación eficiente que permita mejorar el flujo de información entre los Analistas de calidad en las entregas de guardia

de los turnos rotativos, en la empresa procesadora de yogurt. Con esta propuesta se logrará satisfacer las necesidades del cliente, cumplir los objetivos establecidos por la empresa, se mejora la cohesión del equipo.

Como puede observarse con una comunicación eficaz es más probable que se logre alcanzar todas las metas planteadas, así como también un grupo de trabajo agradable; cuando un grupo de trabajo se mueve en una buena comunicación tiende a alentar la motivación, un clima armonioso y promueve la satisfacción de los individuos que laboran en una organización.

Por lo tanto, esta investigación contribuirá a obtener un proceso comunicacional efectivo en el desarrollo de un buen clima organizacional, que aporten recomendaciones para realizar ajustes en la comunicación entre el receptor y emisor de información, fortaleciendo las relaciones interpersonales, a fin de permitir a los analistas de calidad que allí labora, un mejor desempeño en sus funciones asignadas.

Cabe destacar que la comunicación efectiva representa un elemento fundamental que es indispensable para la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco conceptual de las organizaciones permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias definidas.

1.4 Limitaciones y Factibilidades del Proyecto

Las limitaciones están definidas por factores externos al investigador aquello que se considera como obstáculos que eventualmente pudiera presentarse durante el desarrollo de la investigación y que se escapan del control, en este momento se considera factible realizar la propuesta en la temática planteada, en la empresa del sector de alimentos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La investigación, tiene como propósito referir conceptos, teorías y posturas relacionadas con el tema objeto de estudio. Es necesario interpretar diversos elementos conceptuales que contribuyan a entender la problemática planteada. Según Palella y Martins (2012) se refieren al marco teórico como “el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema”. (p. 62).

En otro orden de ideas Arias (2006) define la investigación como “el compendio de una serie de conceptos, que sirven de base a la indagación por realizar, por tal razón implica analizar dichos enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes para vincularlos al marco del estudio”. (p.13).

2.1 Antecedentes de la Investigación

En la revisión de antecedentes del proyecto de investigación, se realizó una búsqueda bibliográfica sobre la comunicación interna efectiva en relación a la entrega de información entre los grupos de trabajo rotativos, rescatando aspectos importantes y que sustentara esta investigación; entre los cuales se destacan los siguientes:

Antecedentes Internacionales

Jiménez J. (2011) en su trabajo especial de grado: **Análisis y Diagnóstico de los Recursos Humanos y las Relaciones Laborales en las Empresas Privadas, de la Comuna de Crespo – Cartagena**. Trabajo presentado para optar al título de magister en Administración y las Ciencias Sociales, en la Universidad de Cartagena, en Cartagena Colombia. Esta investigación surgió con el objetivo de contar con información actualizada de la situación vigente del recurso humano en las relaciones laborales de la empresa privada de la comuna de Crespo. Estudio Aplicado al Sector Comercio.

El autor indico que las relaciones laborales resultan de gran interés, ya que determinan en gran medida que tan preparada está la empresa, para abordar los requerimientos del recurso humano y sus procesos administrativos necesarios que demandan los nuevos desafíos como lo son adaptarse a nuevas condiciones de una economía global (que requiere competitividad y eficiencia), y sobre todo la organización debe estar preparada a las exigencias del entorno económico y social, ya que éste se encuentra en condiciones de constante cambio, por lo que exige que las organizaciones se encuentren preparadas a recibir este entorno cambiante de la mejor manera.

El tipo de investigación fue exploratoria, ya que no se habían realizado estudios anteriores con las mismas características. Además, debido a la caracterización y relación entre las variables tuvo alcances descriptivos y correlacionarles. El instrumento aplicado para llevar a cabo el análisis del estado del recurso humano y las relaciones entre empresarios y trabajadores, fue un cuestionario que arrojó información sobre diversas dimensiones que existen en las relaciones laborales de las empresas privadas de la comuna de Crespo Cartagena.

La relación de este trabajo de investigación con el tema expuesto en este estudio es que el investigador analizó y diagnóstico los recursos humanos y las relaciones laborales de la comuna de Crespo – Cartagena, estudio aplicado al sector comercio, tomando en cuenta el recurso humano, su efectividad y las relaciones laborales que tienen los empresarios con cada uno de sus trabajadores en pro de la efectividad de sus actividades, lo que facilitó la comprensión de la importancia del recurso humano, su clima organizacional y las relaciones laborales en pro de la efectividad de las organizaciones.

Antecedentes Nacionales

Cuevas R.(2013) en su trabajo de grado: **evaluación del perfil gerencial y la comunicación asertiva del personal que labora en la escuela bolivariana "Carlos Sampayo"**. Trabajo de grado presentado para optar al título de grado académico de Maestría en Administración Educativa. El enfoque de la investigación fue el de determinar la relación entre la comunicación efectiva y el desempeño laboral de los directores de educación básica de la parroquia Altagracia.

La investigación fue de tipo no experimental transeccional con una recolección de los datos que se realizo en un mismo momento, aplicando la técnica de observación directa a través de dos

cuestionarios. Para el análisis de los resultados se realizó una prueba de correlación de Pearson, cuyo valor resultó una correlación positiva significativa, observándose que a medida que los valores de la variable comunicación efectiva aumentan de forma muy baja, aumentan los valores de la variable de desempeño laboral.

Dentro de las conclusiones se observa que los directores presentan conocimiento teórico-práctico en el campo gerencial, pues lleva a cabo procesos que permiten alcanzar las metas organizacionales, establecer objetivos, ejecutar programas, dirigir y controlar el desempeño, sin embargo se requiere establecer mesas de trabajo para definir estrategias de fortalecimiento de la comunicación efectiva basada en el compromiso, por medio del trabajo en equipo en la realización de las actividades programadas.

Este antecedente tiene relación con el tema a investigar, en el se estudio la relación de la comunicación efectiva y el desempeño laboral de los directivos de educación básica de la parroquia Altagracia del municipio Miranda. En la investigación se concluyó que hay una relación positiva, muy baja estadísticamente entre las variables, hecho que indica que a medida que los valores de la variable comunicación efectiva aumenta de forma muy baja aumentan los valores de la variable desempeño laboral.

Antecedentes Regionales

Castellanos, J. (2015) en su trabajo de grado: **estudio de la comunicación interna en la configuración de la identidad corporativa caso: hospital Dr. Carlos Páez Maya**. El estudio se sustentó en reconocer las estrategias comunicacionales utilizadas por ésta institución con su público interno y la capacidad de mantener una cultura empresarial. Trabajo presentado para optar al título de magister en Gerencia de comunicación organizacional. En la universidad José Antonio Páez Valencia estado Carabobo.

Para esta investigación el autor se enfocó en estudiar la relación que pudiera existir entre la política comunicativa gerencial y la identidad de la organización, reconocer las estrategias que en materia comunicacional se vale el hospital para la transmisión de la información. El tipo de investigación de tipo campo donde se estudió la interrelación con el público interno del hospital Dr. Carlos Páez Maya. Dentro de las conclusiones se puede observar que en la institución no existe una formulación estratégica y sólida de comunicación interna que posibilite el funcionamiento armónico en clara respuesta a la realidad de la empresa.

El presente trabajo guarda relación con la investigación en él se resalta la importancia de la comunicación interna dentro de una institución, las estrategias de la comunicación para dar un mejor servicio al público en general. En cuanto al aporte, plantea alternativas para mejorar la comunicación interna, como por ejemplo el uso de tecnologías de la información y uso de internet, administración de grupos, aplicaciones de mensajería instantánea, las cuales pueden ser aplicables para la presente investigación.

Así mismo Alcántara, N (2014) en su trabajo de grado: **la comunicación como herramienta estratégica en la gestión gerencial, caso: departamento de venta en la Empresa distribuidora Dialcaval C.A.** Trabajo presentado para optar al título de magister en Gerencia de comunicación organizacional, en la universidad José Antonio Páez en valencia estado Carabobo. El propósito principal fue el análisis de la formas de comunicación como herramienta estratégica en la gestión gerencial por parte del personal de mando dentro del departamento de ventas.

El estudio consistió en analizar las formas de comunicación por parte del personal de mando dentro del departamento de ventas. La investigación fue de tipo descriptiva; el diseño de campo de corte transversal; la población estuvo representada por 22 empleados, razón por la cual la muestra fue de tipo censal, por lo que se tomo la totalidad de la población; la técnica de la recolección de datos fue la encuesta y como instrumento se diseño el cuestionario, la validez del instrumento se realizo a través de juicio de expertos.

Dentro de las conclusiones se observa que hay debilidad en el proceso de comunicación practicado por el personal gerencial, por ejemplo: los mensajes no llegan a tiempo, al igual que la información de las actividades ocurre de una forma tardía, trayendo como consecuencia que en algunas oportunidades no se cumpla con las actividades programadas.

El presente antecedente se relaciona con la presente investigación, ya que se abordan temas relacionados con los tipos de comunicación, proceso de comunicación aplicada por el personal del área de ventas cuando realiza la retroalimentación al personal supervisado. Busca promover canales de comunicación tanto formal como informal, eliminando las barreras comunicacionales y fomentando una adecuada retroalimentación.

En este mismo orden de ideas Leal, (2014) en su trabajo de grado: **eficacia de un plan de comunicación interna de la facultad de ciencias económicas y sociales de la universidad**

Arturo Michelena. Trabajo presentado para optar al título de magister en Gerencia de comunicación organizacional, en la universidad José Antonio Páez en valencia estado Carabobo.

El enfoque del estudio fue el de diseñar e implementar un plan de comunicación interna, observando que la facultad se desarrolla una gestión de comunicación interna que no obedece a una planificación estratégica. Se observa que en la institución existen barreras que interfieren en el proceso comunicacional, tanto en la comunicación descendente como la ascendente, muestra una falta de fluidez, generando un ambiente de trabajo sin cohesión entre los equipos de trabajo.

El presente antecedente guarda relación con la investigación, ya que se abordan aspectos de la comunicación interna y de las barreras que afectan el proceso de comunicación efectiva en una institución. Esta investigación se vincula, ya que se plantea aplicar estrategias recomendadas en el plan interno para mantener un nivel elevado de motivación de los miembros y garantizar su integración e incorporación, en las actividades planificadas en la institución.

2.2 Bases Teóricas

Son un fundamento en donde se sustenta la presente investigación, organizándola para dar una visión general del tema en estudio. Por tal motivo, es aquí donde se abordan los términos conceptuales relacionados con la investigación, detallando todos los aspectos necesarios para dar a entender el objeto del estudio, con una coherencia razonable sobre la temática a abordar.

2.2.1 Teorías Comunicacionales

Teoría Funcionalista de la Comunicación

Como parte de los estudios de la teoría de la comunicación, Lozano (2007) toma como referencia a Harold Lasswell elaboró en 1948 el modelo de las cinco preguntas. Dice que sólo se puede hablar de comunicación, cuando se puedan dar respuestas unívocas a estas cinco preguntas: ¿Quién lo dice? ¿Qué dice? ¿A través de qué canal? ¿A quién? ¿Con qué efecto? Sin embargo, el modelo de Lasswell presenta diversos puntos problemáticos y zonas de ambigüedad.

El modelo, en efecto, legitima el cuadro conceptual de referencia de la sociología funcionalista de los medios, y considera el proceso comunicativo como una especie de actividad unidireccional y transmisiva, en la que el emisor juega un papel de primer plano respecto a un destinatario fundamentalmente pasivo, o casi pasivo. Además en el modelo de Lasswell no existe

actividad de retroacción (feedback) comunicativa: el efecto, de hecho, es sólo la respuesta determinada y de todas formas predeterminable producida por la acción desarrollada del emisor sobre el destinatario.

En este sentido Wright Mills (1956) inscribe a los medios en el triángulo del poder dibujado por los monopolios empresariales, el ejército y el estado. La pregunta que se plantea es sobre qué tipo de hombre y mujer tiende a crear la sociedad. Representa la voz no positiva de la investigación norteamericana, a la vez que es uno de los precursores de los American Cultural Studies. Sus análisis se conectan con la problemática de la cultura y el poder la subordinación y la ideología.

En cuanto a Shannon concibe a la información como una transmisión lineal de datos, en la que participan solo cuatro elementos: emisor, mensaje, canal y receptor (citado en Figueroa, 2013, p.72). A esta propuesta Wiener reformula la teoría lineal, manifestando que la información debe ser circular. En este punto este último autor coincide con Lasswell ya que se establece una comunicación en la que se añade un quinto elemento que es la retroalimentación. Dentro de los conceptos básicos que soportan la investigación tenemos los siguientes: La comunicación, comunicación efectiva, jornada de trabajo, transmisión de información, receptor y emisor.

2.2.2 La Comunicación

La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones informales, hasta los sistemas de información más complicados. Es a través de la comunicación que los seres humanos comparten sus vivencias, experiencias, las cuales van contribuyendo, a través del tiempo, al desarrollo cultural de las comunidades y la sociedad en general. Este proceso es fundamental en las organizaciones privadas, ya que permiten la interacción entre líderes y supervisados.

Es relevante señalar el carácter dinámico de la comunicación y, por tanto, la conveniencia de considerar algunas características como las señaladas por Adler y Marquardt (2005, p.10):

-La imposibilidad de dejar de comunicarnos. El proceso de comunicación utiliza medios verbales y no verbales lo que indica que no necesariamente se tiene que hablar para comunicarnos. Los gestos, las posturas, la ropa, los comportamientos, etc., de manera constante están enviando mensajes, por lo tanto, todos esos elementos están comunicando.

-La comunicación es irreversible. Lo dicho, dicho está dice el refrán. En efecto, las palabras pronunciadas llevan un mensaje de cuyo contenido no se puede uno retractar. Pero no sólo la comunicación verbal tiene esta característica, también la comunicación no verbal la presenta a través de nuestras actitudes. Por lo anterior debemos considerar su impacto en el proceso de comunicación ponderando de una manera adecuada el mensaje que deseamos enviar al receptor.

-La comunicación es un proceso. Como se puede observar en la figura correspondiente al proceso de la comunicación mostrado en párrafos anteriores, la comunicación no es un acto único, sino que es todo un proceso integrado por varios elementos que interactúan entre sí, siendo a través de la retroalimentación como se establece una dinámica entre emisor y receptor.

-La comunicación no es la solución total. En efecto, una mala comunicación no puede tener como consecuencia buenos resultados. La calidad de la información es importante porque nos ayuda a mejorar, pero no siempre será el camino de las soluciones. Existen muchos factores que complican la comunicación sobre todo cuando la comunicación se tiene que dar en la resolución de conflictos en que las partes no ceden en sus posturas y en muchos de los casos los malentendidos abunda.

En este orden de ideas, según Robbins, (2004, p. 284) la comunicación puede resumirse como “la transferencia y comprensión de significados”. En efecto, el proceso de comunicación comienza con la transmisión de una idea pero para que este proceso sea efectivo se requiere de una adecuada comprensión por parte del receptor del significado del mensaje y que exista, desde luego, una retroalimentación.

Es decir los autores plantean que las diferentes formas de comunicación, partiendo de las conversaciones informales, las verbales y no verbales, permiten la transmisión de mensajes logrando el proceso de comunicación en donde participa el emisor y el receptor, utilizando como medio de verificación del mensaje la retroalimentación, con esto el entendimiento de la información transmitida. Guarda relación con la presente investigación ya que busca alternativas de comunicación eficiente que permitan el entendimiento de la información transmitida entre los analista de calidad cuando realizan la entrega de turno.

2.2.3 Formas de comunicación:

- Comunicación verbal: es el elemento fundamental que se utiliza para comunicar ideas, pensamientos, sentimientos. En los entornos interpersonales, el habla se modula a través de la conversación y ésta a través del lenguaje que está presente en la mayoría de medios sociales. La comunicación verbal es un proceso difícil ya que influyen distintos componentes: experiencia, familia, cultura; existen unas estructuras comunes que son las que permiten que exista la comunicación. En este proceso de comunicación verbal tiene particular importancia la retroalimentación, se define como el proceso mediante el cual conocemos el efecto que está provocando en nuestro interlocutor el mensaje: si está de acuerdo o no, si lo comprende, si le sorprende. La retroalimentación es necesaria para que se provoque la comunicación real, esto es comunicación bidireccional.

- Comunicación no verbal: tal vez no siempre seamos conscientes de la importancia de la comunicación no verbal, antes incluso de comenzar la comunicación verbal indicamos con elementos no verbales, como son: miradas, posturas, movimientos, gestos, estos signos no verbales se captan normalmente de manera inconsciente a gran velocidad. En cuanto a la importancia de la comunicación no verbal es conveniente señalar que, cuando hay discrepancia entre los mensajes que transmitimos verbales y no verbales normalmente creemos el no verbal. Asimismo de poder cambiar a la comunicación verbal, permite mostrar sentimientos y emociones, con mayor claridad que a través del lenguaje oral y puede utilizarse para reforzar el mensaje.

2.2.4 Proceso de Comunicación

Según los autores Daft y Marcic (2010, p.495) los elementos esenciales en todas las situaciones de comunicación son el emisor y el receptor. El emisor es cualquier persona que desea comunicar una idea o concepto a los demás, buscar información o expresar un pensamiento o emoción. El receptor es la persona a quien se envía el mensaje. El emisor codifica la idea al elegir símbolos con los cuales componer un mensaje. El mensaje es la elaboración tangible de la idea que se envía al receptor. El mensaje se envía a través de un canal, que es el medio de transporte de la comunicación. El receptor decodifica los símbolos para interpretar el significado del mensaje. Por último la retroalimentación ocurre cuando el receptor responde a la

comunicación del emisor con el mensaje de regreso. La retroalimentación es la mejor forma de mostrar que un mensaje se ha recibido y de indicar si se ha comprendido.

En este caso el autor expresa que la comunicación está determinada por distintos elementos, como son el emisor que es cualquier persona que desea comunicar una idea o concepto a los demás, buscar información o expresar un pensamiento o emoción. El receptor es la persona a quien se envía el mensaje y por último la retroalimentación. Se vincula con la presente investigación pues se está buscando un sistema eficiente para mejorar la transmisión de información entre los analista de calidad cuando realizan la entrega de turno.

2.2.5 Funciones de la Comunicación

Asimismo, es importante que el mensaje sea efectivo, entendido, y llegue al receptor con claridad, es decir que tenga fluidez con el fin de lograr las metas y objetivos planteados en cualquier organización. En este orden, cabe destacar lo que indica Robbins y Coulter (2010, p. 161) plantean cuatro funciones principales de la comunicación:

- Control: La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de las personas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben observar. Por ejemplo, cuando se solicita que los empleados comuniquen cualquier inconformidad a su gerente inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que observen las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control.
- Motivación: La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se debe hacer, qué tan bien lo están haciendo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el esfuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.
- Expresión emocional: Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.
- Información: Los individuos y los grupos necesitan información para que se hagan las cosas en las organizaciones. La comunicación proporciona esa información.

Como se puede observar, el autor explica de forma clara las funciones de la comunicación, en donde el control, la motivación y la expresión emocional cumplen un papel importante en la interacción, lo que permite lograr cumplir los objetivos establecidos por la empresa. Se relaciona con la presente investigación ya que para lograr la transmisión eficiente de la información deben confluir estos elementos de forma simultánea.

2.2.6 La Comunicación Efectiva

Los autores del libro ¡Comunícate! Verderber y Verderber, dicen que “el único mensaje que cuenta es el que se entiende, no importa si es el que realmente pretendías ofrecer”(2005, p. 50).

Para lograr una comunicación efectiva no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la retroalimentación podamos asegurarnos que el mensaje fue recibido con éxito. Este punto es importante en la estrategia de comunicación ya que la efectividad en la transmisión del mensaje que involucre los elementos de integración e interacción es fundamental en la construcción de una visión compartida que oriente los esfuerzos hacia los mismos objetivos tanto organizacionales como personales.

En efecto, toda organización requiere de un adecuado sistema de comunicación, sin embargo, de una forma tradicional, en las organizaciones la comunicación es confundida con la información, por tanto, en la mayoría de las veces, los “sistemas de comunicación” sólo representan canales por los cuales fluye la información de una forma vertical impuesta desde arriba sin posibilidad de participación de las partes implicadas. Existe la tendencia de comunicar en el sentido vertical u horizontal proporcionando información pero ignorando los procesos de retroalimentación a través de los cuales se completa el ciclo del proceso de la comunicación.

Por lo anterior, es necesario señalar que, por lo complejo del proceso de la comunicación, el emisor de la información debe asegurarse que el receptor haya recibido de manera correcta su mensaje y que se propicie la retroalimentación que favorezca los procesos de interacción y de integración La comunicación no debe ser sólo un canal de transmisión de políticas, procedimientos u órdenes del trabajo diario.

Un modelo comunicacional ágil, pertinente e integrador, contempla la importancia de prever aspectos orientados a optimizar la comunicación en las organizaciones, a fin de que la misma,

brinde las respuestas que cada exigencia irá demandando en las actividades cotidianas de la organización, haciendo efectivos sus procesos, planes y acciones.

Por ello, conviene resaltar que la comunicación debe implicar un equilibrio; todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados. Esto facilita un mecanismo de interpretación, inducción y relación entre los miembros de la institución, a fin de poder ofrecerles respuestas a sus inquietudes, dudas e incertidumbres, en torno a las acciones o grupo de acciones que puedan representar de modo objetivo o subjetivo, ventajas, oportunidades, debilidades o amenazas para sus intereses, anhelos y expectativas dentro de la organización.

Por otro lado, es necesario destacar que la comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de la información puede ocasionar burocracia e ineficiencia. Sin embargo, es conveniente resaltar que lo anterior, no debe suponer escasez de la misma, ya que esto pudiera caer de igual forma en ineficiencia, desinformación y falta de orientación.

Adicionalmente a lo anteriormente comentado, se enfatiza que toda la comunicación formal de la organización debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales necesarios, evitando papeleo excesivo, pero sí preocupándose por atender las necesidades de información de todos en la organización. Partiendo de estas consideraciones, surge la categorización de un grupo de condiciones que definan los patrones de la comunicación efectiva, como proceso organizacional coherente, integrador y orientador de las políticas, las acciones y una gestión gerencial exitosa.

En este mismo orden de ideas Llacuna y Pujol (2005, p.2), establecieron que para lograr una comunicación efectiva se deben considerar, entre otros, los siguientes elementos:

-Claridad: La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje (código) que se exprese y la manera de transmitirla (canal), deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigida. La claridad implica la utilización de términos sencillos que no pretendan ser, ni técnicos, ni tan sofisticados.

-Integración: La comunicación debe estar enfocada a servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

-Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal. Lo que quiere decir que deba sustituirse la comunicación informal sino más bien aprovechar al máximo los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad.

-Equilibrio: Todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación para quienes intervienen. Más adelante veremos cómo es importante conjuntar todos estos elementos en la gestión estratégica de la comunicación.

-Moderación: Estrictamente necesaria y concisa posible.

Evaluación; Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse en forma periódica. Recordemos que el entorno globalizado y la diversidad laboral y cultural exigen constantes readecuaciones y la comunicación no es la excepción.

Además de conocer y analizar los requisitos para una comunicación eficiente se hace necesario conocer también que existen obstáculos que impiden la eficiencia en la comunicación tales como: barreras psicológicas, como son valores, emociones, percepciones; barreras físicas como el ruido; barreras semánticas, por los significados de las palabras y otras barreras como interpretaciones, rotulaciones, no escuchar (Llacuna y Pujo, 2005, p.2).

Conocer los requisitos y las barreras para una comunicación eficiente lo que permite establecer programas estratégicos adecuados de comunicación que nos aseguren que el mensaje llegue en la forma que está planeada y que el objetivo de integración se cumpla logrando unificar los esfuerzos de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.2.8 Requisitos para una Comunicación Efectiva

La comunicación Interna:

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador a todo nivel, con o sin personal a cargo. Según Costa (1999, p. 141), se origina como respuesta a la necesidad de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio y la competitividad son cada vez más rápidos. No se debe pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y más aún en la etapa que estamos atravesando de globalización de los mercados y de las organizaciones. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos gerenciales del siglo XXI, donde todavía son muy pocas las empresas que desarrollan una adecuada política de

comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Es así como la cartelera es un medio informativo así como el manual de convivencia o el de funciones. Algunos medios de comunicación de relación indirecta son el buzón de sugerencias o la intranet corporativa que permiten interactuar pero no necesariamente de manera inmediata. El medio de comunicación más directo es la reunión periódica, la cual permite indagar y responder en ambos sentidos, a la vez que las áreas se comunican horizontalmente y tienen la posibilidad de coordinar sus esfuerzos, con o sin la intervención del gerente aunque siempre con su anuencia.

- La comunicación interna como elemento de interacción:

En la comunicación interna tendremos en cuenta que no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores, sino cuando recibe, para ponderar la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores (Del Pozo, 2004, p.139). Y para que exista la cultura empresarial tiene que hacerla posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa". Así veremos que la Comunicación Interna "está garantizada por dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa." (Del Pozo, 2004, p.143). Y es que "no resulta sencillo saber compaginar y poner las bases o los fundamentos de estos dos aspectos: autoridad y confianza, que en definitiva implican modelos de participación y de comunicación.

Una cuestión de especial importancia cuando tratamos la Comunicación Interna son los "rumores" que podemos definir como "la transmisión de información por canales no oficiales en la empresa. Es un resultado natural, propio de toda interacción humana, (...) es fruto de la relación social humana, de la interacción y comunicación que se produce en todo ámbito empresarial" o institucional. (Del Pozo, 2004, p.144).

Como principales causas de los rumores tenemos: la falta de información, la falta de motivación, la inseguridad en el ámbito laboral y los conflictos entre los distintos departamentos. Suelen gestarse en el interior de la propia institución, por la autosuficiencia de los responsables de las empresas o en la "competencia" para reducir al adversario de manera poco ética. (Paniagua, 2004, p.210).

- Comunicación interna y su efecto en la visión compartida

En este caso muchas organizaciones cuentan con una visión estratégica, sólo un 33% la realizan. Menos del 60% de los ejecutivos y menos del 10% de los empleados creen que comprenden de forma clara la estrategia de su organización y menos del 10% de las estrategias formuladas son aplicadas con efectividad. ¿Cuáles serán las causas por las cuales una organización no logra compartir su visión de una manera general? Pienso que una de las fallas principales de que esa visión institucional no sea compartida es la falta de una estrategia de comunicación.

Cuando las metas u objetivos de la organización le son conocidos y resultan coincidentes con sus propios intereses se logra conjuntar los esfuerzos para el logro de la visión compartida.

Cuando se logra compartir la visión, se establece un vínculo entre la parte conceptual y la parte operativa producto de aspiraciones comunes. Si partimos de la base de que la visión compartida es fundamental en el logro de objetivos, entonces, podemos establecer que el proceso de comunicación de esa visión debe ser eficiente. Senge (1992, p.286), sostiene que “las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso”.

Para el logro de una visión compartida se hace necesaria una comunicación efectiva que sea capaz de integrar al elemento humano y propicie su interacción de una manera coordinada. Como se vio, una de las principales causas por las cuales las organizaciones no logran convertir en realidad sus estrategias es por la falla en el proceso de comunicación.

2.2.9 Barreras para la Comunicación Efectiva

Es de resaltar que las barreras de comunicación afecta de forma importante a las organizaciones, según Chiavenato (2009) al referirse a las barreras de la comunicación, las cataloga como aquellas “variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido”. (p. 318).

Se mencionan a continuación los tipos de barreras de la comunicación:

- La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de algunos miembros de la organización están presentes en los resultados de la

información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

- Percepción selectiva en la que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes, lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

- Defensa. Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz.

- Lenguaje. La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes grupos.

En esta oportunidad los autores consideran que la comunicación interna es efectiva cuando seleccionamos los mensajes adecuados para transmitir cualquier información, esto permite al equipo relacionarse desde la confianza, la motivación y el trabajo en equipo, evitando las barreras de la comunicación, logrando en equipo el cumplimiento de los objetivos planteados. Se relaciona con la presente investigación ya que muestra de qué forma se logra la comunicación interna de una forma eficiente.

2.2.10 La Comunicación Estratégica

Se puede decir que la empresa es un sistema integrado y de alta complejidad y antes de poder definir de alguna manera a cualquier organización como un aparato productivo, económico o técnico se debe ver como un “ser vivo y completo” (Costa, 1999, p.141). Según el autor Costa tener una actitud vitalista al analizar a las empresas nos permite comprenderlas mejor ya que la praxis es una actividad que es exclusiva de los organismos vivos y las empresas tienen como característica la comunicación y la acción.

Por lo antes expuesto, antes de proponer una definición más específica de comunicación estratégica se requiere revisar algunos conceptos que se encuentran ligados y que son de alguna forma su génesis y su fin último; nos referimos al concepto de identidad. La identidad (lo que es objetivamente la empresa) es un “sistema de signos” (Costa, 1999, p.140-157). Estos signos solamente pueden ser eficaces en la medida que son gestionados. Los signos son significantes de algo y gestionar los signos pasa por gestionar los significados de éstos. Al gestionar los significados la identidad se convierte en imagen de la empresa (lo que los públicos piensan de

ella). La imagen no es un fin en sí misma sino un valor. Crear la imagen de una empresa pasa por el efecto global de su discurso y su conducta hacia ese entorno al que se quiere vincular y por tanto aquí entra la comunicación para articular toda esa serie de causas diversas y poder proyectar a la empresa en el imaginario social (Costa, 1999, p.160).

Así mismo, como lo dijo Garrido (2001, p.82). “los japoneses han aportado su idea de estrategia desde una óptica de vínculos entre personas, colectivos y sociedades en donde podemos servirnos mutuamente”. Entonces podemos definir la comunicación estratégica como aquella cuyo objetivo es vincular la parte conceptual de la organización, constituida por la misión, visión, valores, objetivos, con la parte operativa para lograr una visión compartida. Para lograr esa vinculación efectiva se requiere de una adecuada gestión de los procesos que intervienen en la comunicación.

En este sentido se requiere desarrollar una estrategia comunicacional que permita mejorar el flujo de información en los cambios de rotación de los analistas de calidad en la planta de procesamiento de yogurt. Para esto nos apoyaremos en el modelo propuesto por Horacio Andrade (2005, P. 24-30). En el cual propone lo siguiente:

1. Utilizar diferentes herramientas de investigación tanto para diagnosticar al inicio del proceso la situación existente de la comunicación en la organización, como evaluar, al final del mismo, los resultados obtenidos con los esfuerzos de mejora.
2. Propiciar la identificación de los colaboradores con la organización y, por lo tanto, el orgullo y sentido de pertenencia. Difundiendo elementos de visión, misión, valores, que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios conductuales que orienten su acción y decisiones.
3. Propiciar que todas las personas que integren a la organización reciban información relevante, suficiente, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.
4. Proyectar una imagen favorable y consistente de la empresa y de sus productos y servicios entre los públicos internos, que sea congruente con la que se maneja hacia el exterior.

En este sentido, los autores resaltan la importancia del vínculo que debe existir entre las personas y la organización, con esto lograr una visión compartida. Se plantea aplicar un modelo que propone evaluar la organización desde adentro y luego hacia los colaboradores. Se relaciona

con la presente investigación ya que plantea partir de una investigación, la identificación e integración de los colaboradores con la organización, lograr que la información llegue de forma eficaz y oportuna y finalmente una imagen coherente, ya que representan la tarjeta de presentación para los clientes y proveedores.

2.2.11 Flujo de la Comunicación.

En este sentido para los autores Llacuna y Pujol (2005, p.4). 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.

Todo ello contribuirá a una mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto ofrecido en la organización, así que en la búsqueda de la Calidad Total aparece como elemento fundamental de partida: la comunicación. 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, la comunicación debe fluir en todos los sentidos:

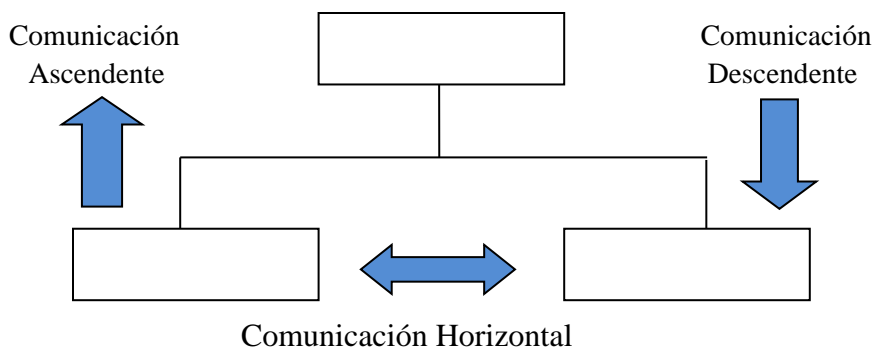


Figura 1. Flujo de comunicación Llacuna y Pujol (2005, p.4)

En este mismo orden de ideas el autor explica las diferentes vías de comunicación en las organizaciones, como debe fluir para lograr una comunicación efectiva entre los trabajadores que

desempeñan roles diferentes y deben cumplir con los objetivos establecidos. Se vincula con la presente investigación ya que los analistas de calidad se comunican utilizando las diferentes vías de comunicación lo que les permite estar informados de los cambios o actualización en los procesos para llevar a cabo las tareas asignadas.

2.2.12. Estrategias de comunicación:

El autor Arellano (2008), en su ensayo la estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones, sostiene que la comunicación de la filosofía de la organización contribuye al desarrollo de una cultura laboral que integra tanto a los directivos como a los empleados y obreros, y difunde un código de actitudes más homogéneo, más uniforme, pero con principios muy firmes de libertad y decisión. (p. 24)

2.2.13. Elementos de la gestión de la comunicación:

Para Garrido (2001, p.111). Resume estos elementos como sigue: “Investigación, interpretación y análisis, diseño estratégico, dirección y gestión, Integración, evaluación y control”. Coincidió con esa estructura siendo la descripción general de cada uno de los elementos la siguiente:

Investigación. Es básico contar con elementos para la construcción de un buen diseño de estrategias de comunicación, pero para lograr este diseño, es necesario tener antecedentes de aquellas situaciones que permitan establecer las condiciones tanto externas como internas bajo las cuales se va a producir el proceso de comunicación. Todos los antecedentes que afectan el objetivo del mensaje y el mensaje mismo se logran conocer a través de procesos de investigación que permita establecer elementos suficientes de juicio para la construcción de una estrategia eficiente.

Interpretación y análisis. Es el análisis profundo de los antecedentes obtenidos durante la etapa de investigación que nos permitirá orientar la construcción de la estrategia.

Diseño estratégico. Este es un elemento básico primordial ya que marca la forma, la extensión, el objetivo, la oportunidad, el alcance que tendrá la estrategia de comunicación con la clara intención de lograr una integración en torno a un objetivo sinérgico común. De este diseño estratégico depende de la eficiencia de la comunicación para el logro de una visión compartida.

Dirección y gestión. Desde luego que al tratarse de un proceso que resulta estratégico, es lógico deducir que el proceso requiere ser administrado para que el mensaje sea emitido y canalizado de manera adecuada estableciendo los canales de retroalimentación necesarios para verificar la efectividad tanto en la emisión como en la recepción del mensaje.

Integración. Este es un elemento clave en la gestión estratégica de la comunicación. Ya dijimos que solo cuenta el mensaje que se entiende, más que aquel que se quería enviar. Luego es imprescindible que el emisor se asegure de que el receptor recibió el mensaje de la manera adecuada. El elemento humano no puede estar integrado si desconoce la visión institucional, la misión, sus objetivos, sus principios y valores y además no ha vinculado estos elementos con sus intereses personales. Es necesario que la gestión de la comunicación asegure que esta integración se dé para el logro de una visión compartida.

Evaluación y control. Por último, este elemento es muy importante, ya que a través de él, podemos determinar la efectividad de las estrategias de comunicación, además, nos brinda elementos para mejorar los procesos, reorganizarlos, redirigirlos y, en su caso, eliminarlos.

Como se puede ver los autores explican cómo se puede llevar a cabo las estrategias de la comunicación, para esto proponen desarrollar los elementos, contar con los antecedentes para poder desarrollar el proceso de comunicación y definir mecanismos de medición. Se vincula con la presente investigación ya que busca desarrollar estrategias de comunicación eficientes, que permitan la entrega de información oportuna entre los analistas de calidad en cada turno de trabajo, garantizando la continuidad de las operaciones.

2.3. Bases Legales

Para el tema investigado se citaran, en primera instancia, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT).

El derecho laboral venezolano, tal y como se le conoce contemporáneamente, nace a partir de la promulgación de la primera Ley del Trabajo del 23 de julio de 1928, que permitió superar las disposiciones del Código Civil sobre arrendamiento de servicios que regía las relaciones laborales, y se afianza con la promulgación de la Ley del Trabajo del 16 de julio de 1936, que estableció un conjunto sustantivo de normas para regular los derechos y obligaciones derivados del hecho social del trabajo.

A partir de este momento, la evolución de la legislación laboral venezolana ha discurrido en forma paralela con la historia de las luchas sociales de los trabajadores y trabajadoras de Venezuela, produciéndose una relación de mutua influencia que ha legado importantes páginas a la historia contemporánea del país.

Esta Ley se mantuvo vigente por casi 55 años, durante los cuales fue objeto de sucesivas reformas parciales (en los años 1945, 1947, 1966, 1974, 1975 y 1983), sufriendo una evolución sustantiva en 1991, cuando le fue otorgado carácter orgánico, con la promulgación de la Ley Orgánica del Trabajo del 1° de mayo de 1991.

La ley orgánica del trabajo surgió como consecuencia de las importantes contradicciones surgidas con la instauración del modelo neoliberal, que en Venezuela vivió su momento de mayor intensidad a partir del año 1989. La ola privatizadora de entonces, entre otras medidas económicas de gran impacto social, impulsó una serie de luchas sociales que llevaron al reordenamiento de una serie de reglamentaciones dispersas en diversas normas de distinta categoría, remozando de esta manera el contrato social existente.

La promulgación de la presente Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) resulta especialmente oportuna a la luz de la manera como la coyuntura política internacional ha evolucionado desde 1999: evidencias de un agotamiento del modelo económico predominante y la subsecuente explosión de crisis estructurales, que han llevado a los gobiernos de muchos países del mundo a ceder ante la tentación de introducir regresiones a los derechos de los trabajadores y las trabajadoras, incurriendo en evidentes violaciones de derechos fundamentales de la población.

En este contexto, la República Bolivariana de Venezuela da un paso al frente en su propósito de asegurar los derechos de la población, otorgando base legal a los mandatos constitucionales recibidos en 1999 e introduciendo una importante interpretación progresiva de los mismos, rumbo hacia una sociedad eminentemente justa, ética, moral y democrática, como se desprende del mandato de la doctrina social de El Libertador, Simón Bolívar. A continuación se presentan aquellos artículos que están directamente relacionados con las variables objeto de estudio:

Artículo 167. Se entiende por jornada de trabajo, el tiempo durante el cual el trabajador o la trabajadora están a disposición para cumplir con las responsabilidades y tareas a su cargo, en el proceso social de trabajo.

El patrono o patrona deberá fijar anuncios relativos a la concesión de días y horas de descanso en un lugar visible del establecimiento.

Artículo 167. Se entiende por jornada de trabajo, el tiempo durante el cual el trabajador o la trabajadora está a disposición para cumplir con las responsabilidades y tareas a su cargo, en el proceso social de trabajo.

El patrono o patrona deberá fijar anuncios relativos a la concesión de días y horas de descanso en un lugar visible del establecimiento.

Horas de descanso y alimentación

Artículo 168. Durante los períodos de descansos y alimentación los trabajadores y las trabajadoras tienen derecho a suspender sus labores y a salir del lugar donde prestan sus servicios. El tiempo de descanso y alimentación será de al menos una hora diaria, sin que puedan trabajarse más de cinco horas continuas.

Tiempo de descanso y alimentación imputable a la jornada

Artículo 169. Cuando el trabajador o la trabajadora no pueda ausentarse del lugar donde efectúa servicios durante las horas de descanso y alimentación, por requerirse su presencia en el sitio de trabajo para atender órdenes del patrono o patrona, por emergencias, o porque labora en jornadas rotativas, la duración del tiempo de descanso y alimentación será imputado como tiempo de trabajo efectivo a su jornada normal de trabajo, y no podrá ser inferior a treinta minutos.

Descansos y alimentación en comedores del patrono o de la patrona

Artículo 170. La duración de los descansos y alimentación en comedores establecidos por el patrono o la patrona no se computará como tiempo efectivo de trabajo.

Tampoco se imputará como tiempo efectivo de trabajo, la duración de los descansos y alimentación de los trabajadores y las trabajadoras durante la navegación marítima, fluvial, lacustre y aérea.

Imputación a la jornada del tiempo de transporte

Artículo 171. Cuando el patrono o patrona esté obligado u obligada legal o convencionalmente al transporte de los trabajadores y las trabajadoras desde un sitio determinado hasta el lugar de trabajo, se computará como jornada efectiva la mitad del tiempo que debe durar normalmente ese transporte; salvo que la

organización sindical y el patrono o la patrona acuerden no imputarlo, mediante el pago de la remuneración correspondiente.

Jornada parcial

Artículo 172. Cuando la relación de trabajo se haya convenido a tiempo parcial, el salario que corresponda al trabajador o trabajadora se considerará satisfecho cuando se de cumplimiento a la alícuota respectiva, salvo acuerdo entre las partes más favorable al trabajador o trabajadora.

Límites de la jornada de trabajo

Artículo 173. La jornada de trabajo no excederá de cinco días a la semana y el trabajador o trabajadora tendrá derecho a dos días de descanso, continuos y remunerados durante cada semana de labor.

La jornada de trabajo se realizará dentro de los siguientes límites:

La jornada diurna, comprendida entre las 5:00 a.m. y las 7:00 p.m., no podrá exceder de ocho horas diarias ni de cuarenta horas semanales.

La jornada nocturna, comprendida entre las 7:00 p.m. y las 5:00 a.m. no podrá exceder de siete horas diarias ni de treinta y cinco horas semanales. Toda prolongación de la jornada nocturna en horario diurno se considerará como hora nocturna.

Cuando la jornada comprenda períodos de trabajos diurnos y nocturnos se considera jornada mixta y no podrá exceder de las siete horas y media diarias ni de treinta y siete horas y media semanales. Cuando la jornada mixta tenga un período nocturno mayor de cuatro horas se considerará jornada nocturna en su totalidad.

Progresiva disminución de la jornada de trabajo

Artículo 174. Se propenderá a la progresiva disminución de la jornada de trabajo dentro del interés social y del ámbito que se determine y se dispondrá lo conveniente para la mejor utilización del tiempo libre en beneficio del desarrollo físico, espiritual, cultural y deportiva de los trabajadores y trabajadoras, según lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Horarios especiales o convenidos

Artículo 175. No estarán sometidos a los límites establecidos para la jornada diaria o semanal de trabajo:

Los trabajadores o trabajadoras de dirección.

Los trabajadores o trabajadoras de inspección o de vigilancia cuando su labor no requiera de un esfuerzo continuo.

Los trabajadores o trabajadoras que desempeñan labores que requieran la sola presencia, o con labores discontinuas o intermitentes que implican largos períodos de inacción durante el cual el trabajador o trabajadora no despliega actividad material, ni atención sostenida pero debe permanecer en su puesto de trabajo para responder a llamadas eventuales.

Los horarios establecidos por convención colectiva entre patronos o patronas y los trabajadores o trabajadoras.

En estos casos los horarios podrán excederse de los límites establecidos para la jornada diaria ó semanal, con la condición de que la jornada diaria no exceda de once horas diarias de trabajo y que el total de horas trabajadas en un período de ocho semanas no exceda en promedio de cuarenta horas por semana y que el trabajador disfrute de dos días de descanso continuos y remunerados cada semana.

Horarios en trabajos continuos

Artículo 176. Cuando el trabajo sea continuo y se efectúe por turnos, su duración podrá exceder de los límites diarios y semanales siempre que el total de horas trabajadas por cada trabajador o trabajadora en un período de ocho semanas, no exceda en promedio el límite de cuarenta y dos horas semanales. Las semanas que contemplen seis días de trabajo deberán ser compensadas con un día adicional de disfrute en el período vacacional correspondiente a ese año, con pago de salario y sin incidencia en el bono vacacional.

Jornadas de trabajo inferiores por motivos de salud y seguridad en el trabajo

Artículo 177. El Ejecutivo Nacional podrá, en los reglamentos de esta Ley o por resolución especial, fijar una jornada menor para aquellos trabajos que requieran un esfuerzo excesivo o se realicen en condiciones de riesgo para la salud y seguridad de los trabajadores y trabajadoras.

Con referencia a lo anterior, se indican los artículos de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) las cuales deben ser aplicadas y se deben regir en materia de jornadas de trabajo, horarios, descansos y alimentación de los trabajadores. Se vincula con la investigación ya que en la planta procesadora de yogurt se trabaja por horarios rotativos y se cumple con jornadas de 12x12, con días de descanso legal y días libres.

2.4 Definición de Términos

Comunicación: Martínez de Velasco y Nosnik, (2006, p. 12) Un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta.

Comunicación en la organizacional: Collado. (2003, p.50). Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Comunicación interna: Horacio A (2005, p.17). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa: (Bateson, 2004, p. 141) Transmisión de mensajes de la organización a públicos externos para mantener con estos una interacción con intenciones operativas, estratégicas, de difusión y de promoción de una buena imagen.

Clima organizacional: (Chiavenato, 2006, p. 62). Resultado de la interacción del sujeto con el ambiente organizacional, que demuestra la influencia de la organización en el desempeño del individuo, tiene que ver con las experiencias individuales y colectivas de los miembros.

Comunicación externa: (Bateson, 2004, p. 141) Transmisión de mensajes de la organización a públicos externos para mantener con estos una interacción con intenciones operativas, estratégicas, de difusión y de promoción de una buena imagen.

Cultura corporativa (u organizacional): (Drucker, 2008, p.74) Conjunto de normas humanas y sociales que determinan comportamientos, y que diferencian a la organización de otras. Son sus valores, modelos de comportamiento, necesidades, expectativas, lenguaje, símbolos, señas, creencias, políticas, etc.

Dirección: (Martínez de Velasco y Nosnik, 2006, p.101). Persona o grupo de personas con el poder de tomar decisiones estratégicas y trascendentales en la organización.

Entorno de la organización: (Drucker, 2008, p.121) Dimensiones en ámbitos micros y macros, independientes a la organización, que la afectan e influyen en su existencia y desempeño.

Estrategia de comunicación: (Goldhaber, 2006, p.122) Planificación de la gestión de flujos comunicativos de la organización, acorde a los objetivos y valores establecidos.

Flujos de información: (Bateson, 2004, p.102) Son la transmisión de datos entre los públicos de la organización (tanto internos como externos) y son el fomento de la comunicación para el desarrollo.

Liderazgo: (Fernández Collado, 2010, p.34). Ya sea formal o informal se trata de la condición de influencia, de visión y de cambio. En el aspecto comunicacional el liderazgo se refiere a la permisión de acceso y uso de la información.

Motivación: (Chiavenato, 2006, p. 83). Estimulación de los miembros de la organización con la expectativa de que realicen cada vez mejor su trabajo.

Organización: (Morales, 2008, p.46). Coordinación e interrelación de actos y esfuerzos de individuos que por medio de la distribución de funciones buscan llegar a un fin compartido.

Stakeholders: (Drucker, 2008, p.203) Se refiere a los grupos de interés de una empresa, es decir a las personas, organizaciones, administraciones u otras unidades de la propia administración que tienen un interés económico o de otro tipo en las actividades y en el rendimiento de la unidad empresarial.

2.5 Operacionalización de Variables

Cuando se habla de operacionalización de las variables se hace referencia al proceso mediante el cual se logra convertir las ideas de investigación expresadas en los objetivos y/o hipótesis formuladas, en acciones específicas que permitan su valoración real mediante la aplicación de las estrategias y procedimientos para determinar su manifestación real en la realidad estudiada.

La operacionalización de variables es el proceso de transformación de una variable en otras que sean susceptibles de medir. Para lograr esto se descomponen en otras más específicas llamadas dimensiones y éstas se transforman en indicadores. Es decir, consiste en precisar que aspectos de los que se busca y que están expresados en los objetivos específicos de la investigación, vamos a precisar a través de los diferentes instrumentos utilizados para la recolección de la información.

Cuadro 1

Objetivo General: Proponer una estrategia comunicacional para mejorar la efectividad del flujo de información interna entre los Analistas de Calidad de turno en una empresa del sector de alimentos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION NOMINAL	DIMENSIONES DIMENSION REAL	INDICADORES DIMENSION OPERACIONAL	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Diagnosticar la situación de la efectividad en la transmisión de información interna en los turnos de trabajo de la empresa procesadora de Yogurt en Valencia estado Carabobo	Efectividad en la transmisión de información interna	Efectividad en la transmisión de información:	Calidad de la información	Información verificada	1	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
				Información completa	2	
				Forma de entrega de la información	3	
			Tiempo para la entrega de turno	Tiempo acordado	4	
				Tiempo necesario	5	
				Llegada a tiempo	6	
			Datos entregados en el turno	Verificación de datos	7	
				Información para continuar el turno	8	
			Registros utilizados en la entrega de turno	Registros definidos	9	
				Información completa en los registros	10	
				Información clara y legible	11	
				Verificados y firmados por el Jefe de área	12	
Resguardo de los reportes	13					
	Carga de información	14				
Entrega de Turno	Comunicación efectiva	15				
	Información de cambios	16				
	Acuerdo para la entrega	17				
	Respuesta de forma veraz	18				
Información entregada en el turno	Información necesaria	19				
	Orientación por parte del Jefe	20				
	Información generada en cada turno	20				
	Reportes definidos por la empresa	21				
					22	

Fue

nte: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 2

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION NOMINAL	DIMENSIONES DIMENSION REAL	INDICADORES DIMENSION OPERACIONAL	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Identificar las herramientas comunicacionales más adecuadas para realizar la entrega de turno de trabajo, que garantice una entrega completa de información al personal.	Herramientas comunicacionales	Herramientas comunicacionales: Son elementos que se utilizan para llevar la comunicación a cada una de las personas que se quieren impactar. En otras palabras constituyen los canales de comunicación.	Canal de comunicación	Estrategias para la comunicación Claridad en la información Medios utilizados en la trasmisión de información Ambiente para la entrega de información Preparación del personal	A B C D E	Técnica: Observación Instrumento: Matriz de Observación
			Trasmisión de la información	Calidad de la información Tiempo empleado Puntualidad en la entrega de información Comprensión de la información	F G H I	
			Registros utilizados en la entrega de información	Calidad de los reportes Data según criterios Verificación de los reportes	J K L	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Cuadro 3

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION NOMINAL	DIMENSION ES DIMENSION REAL	INDICADORES DIMENSION OPERACIONAL	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENT OS
<p>Diseñar una estrategia de comunicación eficiente, que permita mejorar el flujo de información interna entre los analistas de turno de la empresa procesadora de Yogurt.</p>	<p>Estrategia de comunicación</p> <p>Flujo de información interna</p>	<p>Estrategia de Comunicación: (Goldhaber, 2006: p. 122) Planificación de la gestión de flujos comunicativos de la organización, acorde a los objetivos y valores de la esta</p> <p>Flujo de información: (Bateson, 2004: p. 102) Son la transmisión de datos entre los públicos de la organización (tanto internos como externos) y son el fomento de la comunicación para el desarrollo.</p>	<p>Estrategia de comunicación interna</p> <p>Canales de Comunicación</p>	<p>Diseño de la Estrategia comunicacional</p>		

Fuente: Elaboracion propia (2016)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presenta el marco metodológico, en donde se describen los pasos a seguir y de forma detallada el tipo de datos a analizar para el logro de los propósitos del presente estudio, así como la descripción de los distintos métodos utilizados, las técnicas y el procedimiento del estudio que permitirá obtener información necesaria, para identificar las fallas en la transmisión de información entre los analistas de calidad en la entrega de turno.

Según Balestini (2001).El marco metodológico es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.125).

En tal sentido se puede observar que existe una relación primordial de la investigación, ya que consistió en analizar y describir a través de técnicas e instrumentos las fallas en la entrega de información en los turnos rotativos, esto permitió conocer las ventajas y deficiencias existentes en el mismo, identificando las causas que están afectando significativamente la continuidad de las operaciones en la planta procesadora de yogurt.

3.1. Enfoque de la investigación

De acuerdo al problema planteado la investigación se ubica en un enfoque cuantitativo, según Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p. 89) la investigación cuantitativa resulta de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio y depende de los objetivos del investigador para combinar los elementos en el estudio.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (Hernández, Fernández y Baptista, (2003, p. 5).

3.2. Tipo y Diseño de la Investigación

El tipo de investigación se sitúa en los estudios de campo, en este sentido, según lo indicado en el manual de trabajo de grado de maestría de la Universidad José Antonio Páez UJAP, (2014, p. 6), define el tipo de investigación de campo “como aquellas que se apoyan en informaciones provenientes y/o recabadas en el contexto a investigar, en ellas se analizan de manera sistemática los problemas que surgen de la realidad..

En cuanto al diseño de la investigación es no experimental, según el manual de trabajo de grado de maestría de la Universidad José Antonio Páez UJAP,(2.014, p. 9) el diseño no experimental se clasifican en transeccionales o transversales y longitudinales, no se manipulan las variables, en los transaccionales se recolecta la información en una única oportunidad y en los longitudinales se realizan varias mediciones u observaciones entre ellos se tienen estudios: exploratorios, diagnósticos, censales, descriptivos, ex post factos descriptivos, de paneles, de cohorte, otros.

3.3. Nivel y Modalidad de la Investigación

En cuanto al nivel de investigación según lo indicado en el manual de trabajo de grado de maestría de la Universidad José Antonio Páez UJAP, (2.014, p. 6) para la presente investigación se ubicó dentro de los estudios descriptivos, pues describe los hechos como son observados, sirven para identificar o establecer características, elementos propiedades, conductas y/o factores que intervienen en una situación, evento fenómeno o población. De igual manera, Arias (2006), señala que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). Para el caso de estudio se realizara a través de observación a las forma como se lleva a cabo la entrega de turno de los analistas de calidad de la planta procesadora de yogurt.

El estudio se enmarca dentro de la modalidad de investigación de proyecto factible de tipo cuantitativo. según lo indicado en el Manual de Trabajo de Grado de Maestría de la Universidad José Antonio Páez UJAP, (2.014,p.10), “un proyecto factible son trabajos que conllevan propuestas viables para atender necesidades demostradas a través de una investigación de campo o documental ya sea de una organización, grupo social o institución, a ser usados como solución al problema delimitado”.

En cuanto a la investigación planteada, cuyo objetivo central está referido a diseñar estrategias comunicacionales para mejorar el flujo de comunicación interna entre los analistas de turno de la empresa procesadora de yogurt, esta se adecua a los propósitos del diseño no experimental en la medida que las variables encontradas no son manipuladas, es decir que se observan los hechos o fenómenos tal como se dan en su contexto para luego analizarlos.

3.4. Fases de la investigación

Según lo indicado en el manual de trabajo de grado de maestría de la Universidad José Antonio Páez (UJAP, 2.014) “Para los trabajo de grado contemplan tres fases: diagnostico y/o establecimiento de la necesidad, un estudio de factibilidad (en los aspectos: normativo, planificador, social, cambio, profesional y/o costo-beneficio, lo que puede incluir impacto ambiental, y otros) y desarrollo de la propuesta, puede llegar hasta la factibilidad de su viabilidad”.

Fase I: Diagnostico situación de la efectividad en la transmisión de información interna en los turnos de trabajo de la empresa procesadora de Yogurt en Valencia estado Carabobo

Se llevó a cabo en la Planta procesadora de yogurt, ubicada en Valencia Edo Carabobo. La población que participo en esta investigación, los Analistas de calidad que dan su servicio al área de operaciones.

3.4.1. Población

La población es la totalidad de todas las muestras que se van a estudiar; es decir, para buscar la población se toma la cantidad total de lo que se desea estudiar. Según Selltiz (1974, p.560). La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones o características. Para la presente investigación la población a estudiar es el personal de calidad de una planta procesadora de yogurt.

Según Tamayo (1994, p.115). La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesario tomar una muestra representativa y por tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra.

Para el caso de estudio se estará tomando un tamaño de la muestra de 13 analistas de control de calidad de la planta procesadora de yogurt.

3.4.2 Muestra

En este sentido para Arias (2006), la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83), es decir, es una parte extraída de la población.

En igual forma, la muestra para Tamayo (1994, p. 115). Menciona que ésta: Descansa en el principio de que las partes representan el todo y por lo tanto reflejan las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual indica que es representativa. Es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesaria una muestra totalmente representativa y, por lo tanto, de la generalización depende la validez y el tamaño de la muestra. (p.176). Por su parte Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69).

En el caso de estudio las dimensiones de la población son pequeñas, no se aplicará ninguna técnica de muestreo, se estará trabajando con el 100% de la población a estudiar, por lo que se estableció una muestra censal tal y como plantea León y Montero (1993, p. 63). “La muestra censal es aquella que abarca a toda la población”; para la presente investigación se efectuara con trece personas.

3.4.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Es importante señalar que las fuentes y técnicas para la recolección de información según Méndez (2006), considera que “las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información bien sea de fuentes primarias o secundarias” (p.248).

Arias (2006) define la técnica como: “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Así mismo, define instrumento como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69).

Para el tema de investigación, estrategia comunicacional para mejorar la efectividad del flujo de información interna, se aplicó como técnica la encuesta, la observación directa y como instrumento el cuestionario; con el propósito de obtener información precisa que permitiera identificar las fallas de la comunicación en las entregas de turno de los analistas de calidad.

En este mismo sentido según el autor Busot, A (1995, p. 121). La encuesta “brinda facilidad tanto en su constitución, elaboración y aplicabilidad a un número mayor de sujetos en menor tiempo; además por la rapidez de sus respuestas facilita la tabulación, presentación y el análisis de los datos”. En opinión de Sabino citado por Méndez (1999), la observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente.

En cuanto al cuestionario, Tamayo y Tamayo (1994, p. 124) indica que, “la elaboración del cuestionario requiere un conocimiento previo del fenómeno que se va a investigar, lo cual es el resultado de la primera etapa del trabajo. Una vez que se ha tenido contacto directo con la realidad que se investiga y se tiene conocimientos de sus aspectos más relevantes”.

Para la presente investigación el cuestionario es el instrumento de investigación que se corresponde con la técnica de la encuesta, se elaboró con preguntas de tipo policotómicas, de selección múltiple con 5 opciones de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. Para medir la actitud se utilizó el método de escalamiento tipo Likert. Hernández, Fernández y Baptista (2010) destacan que éste “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes.

Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala”. (p. 245). Los ítems considerados para el método likert empleado en el cuestionario y la valoración establecida fue la siguiente:

Cuadro 4: Ítems y Valoración del Escalamiento Tipo Likert

ITEMS	Valoración x Ítems
Siempre	5
Casi Siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Fuente: Elaboración propia (2019)

Para la aplicación del cuestionario, se entregó a los analistas de calidad en cada turno de rotación, se realizó un conversatorio en donde se fue explicando el objetivo que pretendía la encuesta, esto se llevó a cabo con los 13 analistas de calidad de la planta procesadora de yogurt.

En cuanto a la técnica de observación, se utilizó una lista de cotejo, en donde se evaluaron los ítems relacionados con el caso de estudio estrategia comunicacional para mejorar la efectividad del flujo de información interna, se evaluaron en 3 aspectos: canal de información, transmisión de la información y registros utilizados en la entrega de información. Se entregó a cada analista de calidad y se solicitó se respondiera con un sí o un no cada pregunta planteada.

Para el procesamiento de los datos se realizó de forma manual, utilizando como herramienta el programa Microsoft Excel para construir las tablas y la representación gráfica de los datos.

3.4.4. Validez del instrumento

La validez del instrumento a utilizar, está referido al grado en que un instrumento realmente mide las variables y preguntas realizadas en la investigación; en este caso Rusque (2010, p.134). Indica: “la validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas en el estudio”. Para el estudio la validación del instrumento se realizó con la revisión de unos expertos en la materia.

Para el caso de estudio la validación de los instrumentos se realizó a través de jueces o testigos, solicitando para ello el aporte de personas expertas en la materia. Se solicitó la participación de 3 Profesores (2 con formación a nivel de estudios de Doctorado; y uno con estudios de Maestría). Para determinar la validez de los instrumentos, se utilizó el Formato de Validación de Instrumentos - Juicio de 48 Experto previsto en el Manual de la UJAP (2014), dicho contenido puede ser evidenciado en el Anexo C.

La respuesta de los expertos permitió comprobar la coherencia de los instrumentos, así como también su relación con los objetivos que se pretenden medir; es de resaltar que dentro de los comentarios realizados por los expertos, estuvo relacionado a la redacción de algunos de sus ítems.

3.4.5. Confiabilidad del instrumento

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, Rusque (2010, p.134) indica que: “La confiabilidad no se refiere directamente a los datos sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación”

Confiabilidad del instrumento

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la confiabilidad se refiere al “grado en que un instrumento de medición produce resultados consistentes y coherentes” (p.200). Es decir, es el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

Para calcular la confiabilidad del instrumento, se utilizó el cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, el cual de acuerdo con (ob.cit), “produce valores que oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total, perfecta). Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la medición”. (p. 207).

A continuación se describe la fórmula que representa al Alfa de Cronbach:

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

De donde:

Sección 1:

α = Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

K = Número de ítems o preguntas.

K- 1 = Número de ítem se le resta 1.

Sección 2:

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de la varianza de los puntajes de cada ítems.

S_T^2 = Varianza de los puntajes totales de los ítems.

Cuadro 5 .Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento

RANGO	CONFIABILIDAD
0,81-1	Muy alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media
0,21-0,40	Baja
0-0,20	Muy baja

Fuente: Según Palella y Martins (2012, p.169).

Se sustituyen los valores en la formula dando como resultado lo siguiente:

$$\alpha = \frac{22}{21} \times \frac{1}{50,8590} = 1,047619 \times 0,73532 = 0,7703$$

Cuadro 6 . Confiabilidad del instrumento de la investigación

Prueba	Cuestionario Comunicación Interna
K	22
Encuestados	13
(Si²)	13,4615
(St²)	50,859
[(K/ (K-1)]	1,04762
[1- (Si²/St²)]	0,7353
α	0,7703
Confiabilidad	Alta

Fuente: Elaboración propia (2019)

El resultado obtenido en la prueba de confiabilidad, permitió demostrar que el cuestionario elaborado para aplicar la encuesta a los 13 Analistas de calidad, reflejó que tiene alta confiabilidad, lo cual se pudo corroborar al calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach dando un valor de 0,7703.

Fase II: Identificación de las herramientas comunicacionales más adecuadas para realizar la entrega de turno de trabajo, que garantice una entrega completa de información al personal:

En esta fase se desarrollo la técnica de la observación, aplicando un instrumento de matriz de observación o lista de cotejo con preguntas de tipo dicotómicas, el cual se sometió al proceso de validez de jueces expertos. La aplicación de este instrumento permitió obtener información esencial, en identificar si las herramientas de comunicación tales como correo, información verbal, reportes escritos, whatsApp, utilizadas por los analistas de calidad en la entrega de información en los turnos rotativos, son adecuadas y le permite cumplir con las tareas asignadas.

Fase III: Diseño de una estrategia de comunicación eficiente, que permita mejorar el flujo de información interna entre los analistas de turno de la empresa procesadora de Yogurt:

En esta última etapa, para diseñar la estrategia de comunicación eficiente, para mejorar el flujo de información interna entre los analistas de turno, se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico de la fase I en el cual se aplico como instrumento la encuesta, así mismo se consideró lo observado, analizado e interpretado en la fase II donde se aplico la matriz de observación o lista de cotejo. Lo anteriormente mencionado, permitió el diseño de una propuesta, considerando la descripción, los objetivos, la justificación, los basamentos teóricos, la factibilidad operativa, técnica y económica, que permitiera mejorar la efectividad del flujo de información interna, en una empresa del sector de alimentos.

3.5. Técnicas de Análisis de los Datos

Para llevar a cabo el análisis de datos, Santalla (2008) considera se debe incluir “la información relativa a las pruebas estadísticas o técnicas de análisis que se utilizarán, y los criterios empleados para la selección de la técnica de análisis elegida” (p.31) de igual manera

señala el mismo autor “deben presentarse los datos recolectados, con todo el detalle que sea necesario para justificar las conclusiones a las que se llega en el trabajo” (p.39).

En la investigación para que los datos recolectados tengan algún significado se hace necesario proceder al análisis de los resultados, para intentar dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio, evidenciar los principales hallazgos encontrados, conectándolos directamente con las bases teóricas que sustentan la misma, ayudando a dar respuesta a los objetivos planteados. Así que Tamayo (2002, p. 103) mencionó que:

El procesamiento de los datos no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones.

Por consiguiente, luego de obtener y recopilar la información se realizó el procesamiento, es decir el ordenamiento y presentación de manera lógica y clara de los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados. Es por ello, que el análisis de los resultados de la presente investigación fue de forma cuantitativa, y la técnica a implementar para el análisis de datos se realizará a través de gráficas de barra, ya que permitirá hacer comparaciones y se podrá presentar con valores en momentos y tiempos precisos. Además que es una representación sencilla para entender las causas de las fallas de información en las entrega de turno entre los analistas de calidad de la planta procesadora de yogurt.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, se aplicaron los instrumentos elaborados la encuesta y la matriz de observación o lista de cotejo; para el análisis de los datos se empleó la estadística descriptiva para puntualizar las distintas operaciones a las cuales fueron sometidos los datos una vez aplicado cada instrumento.

4.1. Presentación de Resultados

Se presentan los datos obtenidos en los instrumentos aplicados para la recolección de la información a fin de realizar el análisis pertinente para luego recomendar las estrategias esenciales para una efectiva comunicación entre los analistas de calidad, haciendo énfasis en el papel que juega la comunicación, siendo parte fundamental de las labores diarias.

En este sentido, la información obtenida en el cuestionario aplicado a los 13 analistas de calidad de la empresa procesadora de yogurt, reflejo una serie de datos que se presentan analizados por dimensión, se representaron en tabla de frecuencia, porcentaje y gráficos de histograma, a fin de expresar en forma clara y sencilla los resultados obtenidos.

Se inicia el análisis con las dimensiones indicadas en el cuadro de variables, para el caso de la fase I las dimensiones son: Calidad de la información ítems 1 al 3, Tiempo para la entrega de turno ítems 4 al 6, datos entregados en el turno 7 al 8, registros utilizados en la entrega de turno ítems 9 al 14, entrega de turno ítems 15 al 18, información entregada en el turno ítems 19 al 22 y para el caso de la Fase II se aplicó la matriz de observación o lista de cotejo, las dimensiones son: Canal de comunicación, trasmisión de la información y registros utilizados en la entrega de información.

Posteriormente, se presentan los resultados representados con tablas de frecuencias absoluta y relativa, gráficos de histograma y el análisis realizado para cada ítem.

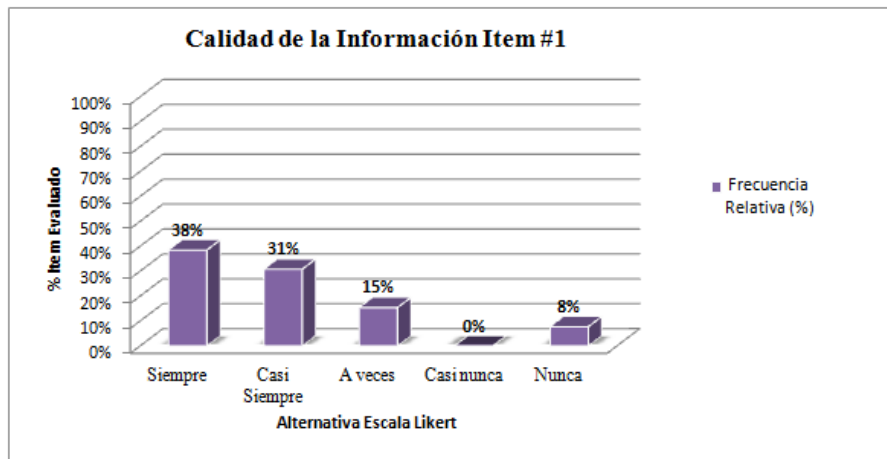
Fase I: Diagnostico situación de la efectividad en la transmisión de información interna en los turnos de trabajo de la empresa procesadora de Yogurt en Valencia estado Carabobo

Se llevó a cabo en la Planta procesadora de yogurt, ubicada en Valencia Edo Carabobo. La población que participo en esta investigación, los Analistas de calidad que dan su servicio al área de operaciones.

Cuadro 7 Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Calidad de la información, aplicación de encuesta del ítem #1:

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	5	38%
Casi Siempre	4	31%
A veces	2	15%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	8%
Total Encuestados	13	92%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 1. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Calidad de la información del Ítem

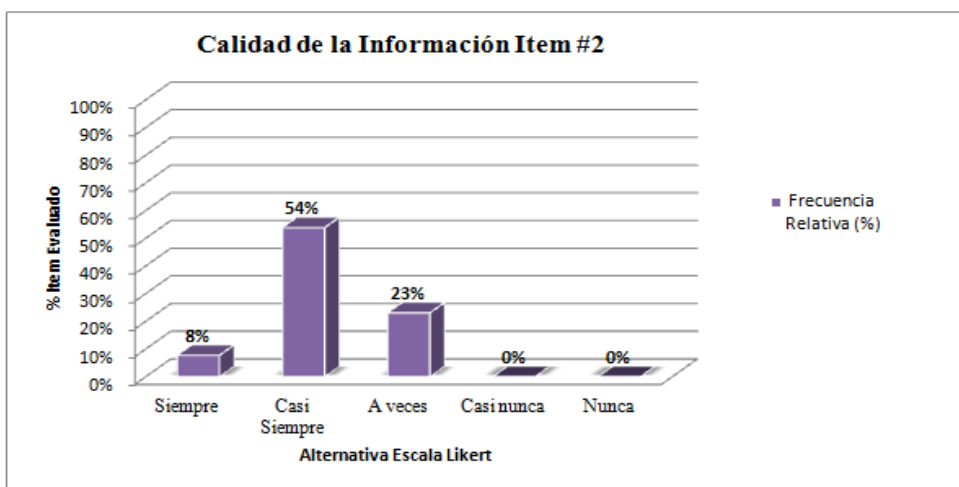
Análisis del cuadro N°7: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #1 el resultado fue el siguiente: el 38% dice que Siempre, sin embargo el 31% dice que casi siempre, 15% dice a veces y el 8% dice nunca, la información de entrega de turno, es verificada por el analista de calidad saliente, lo que se puede evidenciar que no todos están constantemente verificando la

información, para asegurar que el analista de calidad que recibe el turno, pueda continuar sus tareas asignadas de forma natural, esto puede conllevar a retrasos en la respuesta oportuna a los clientes que reciben el servicio.

Cuadro 8. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Calidad de la información, aplicación de encuesta del ítem #2:

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	8%
Casi Siempre	7	54%
A veces	3	23%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	85%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 2. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Calidad de la información del Item #2

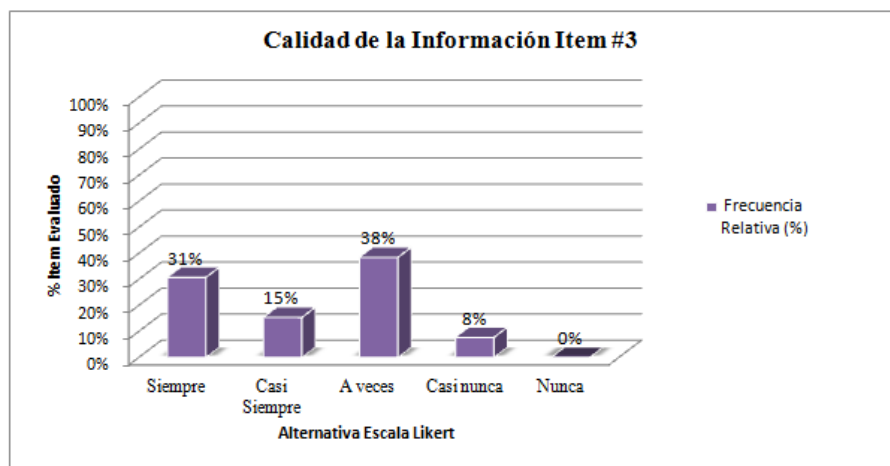
Análisis del cuadro N°8: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #2 el resultado fue el siguiente: el 54% dice que casi siempre, el 23% opina que a veces y el 8% dice que Siempre, la información entregada al recibir el turno es completa y le permite realizar las tareas asignadas en el turno al analista que recibe. Por lo que se puede observa que no todos los

analistas están entregando la información de forma completa, esto puede traer retrasos en la gestión y afectar la continuidad en la operación.

Cuadro 9. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Calidad de la información, aplicación de encuesta del ítem #3:

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	4	31%
Casi Siempre	2	15%
A veces	5	38%
Casi nunca	1	8%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	92%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

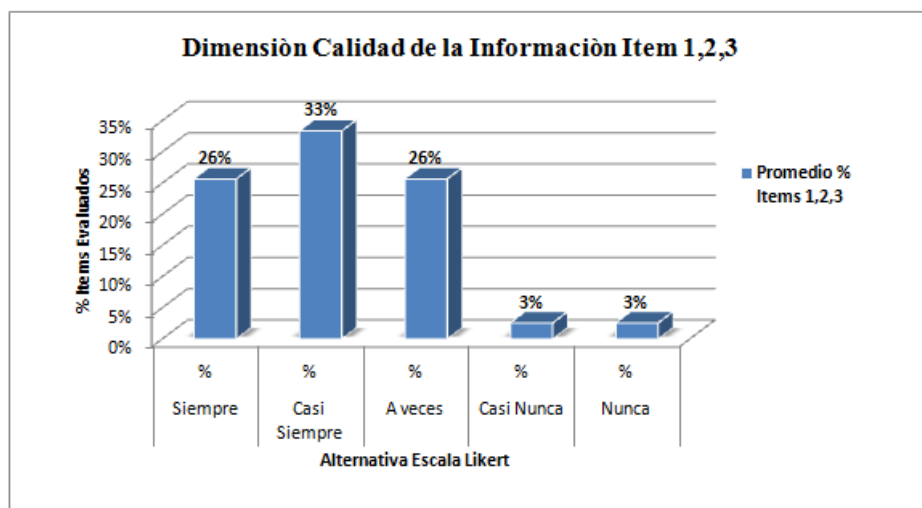
Gráfico 3. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Calidad de la información del ítem #3

Análisis del cuadro N°9: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #3 el resultado fue el siguiente: el 38% dice que a veces, el 31% dice que Siempre, sin embargo el 15% dice que casi siempre, y 8% opina que casi nunca, se ha acordado entre los analistas la forma como se estará entregando la información en cada cambio de turno. Por lo que es necesario revisar la metodología de entrega de información, a fin de lograr un modelo estandarizado y funcional, que sea de fácil entendimiento y aplicación.

Cuadro 10. Resultado resumen de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Calidad de la información, aplicación de encuesta del ítem 1 al 3:

Dimensión: Calidad de la comunicación Items 1 al 3										
Items	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %
1	5	38%	4	31%	2	15%	0	0%	1	8%
2	1	8%	7	54%	3	23%	0	0%	0	0%
3	4	31%	2	15%	5	38%	1	8%	0	0%
Promedio %		26%		33%		26%		3%		3%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 4. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Calidad de la información del ítem 1 al 3

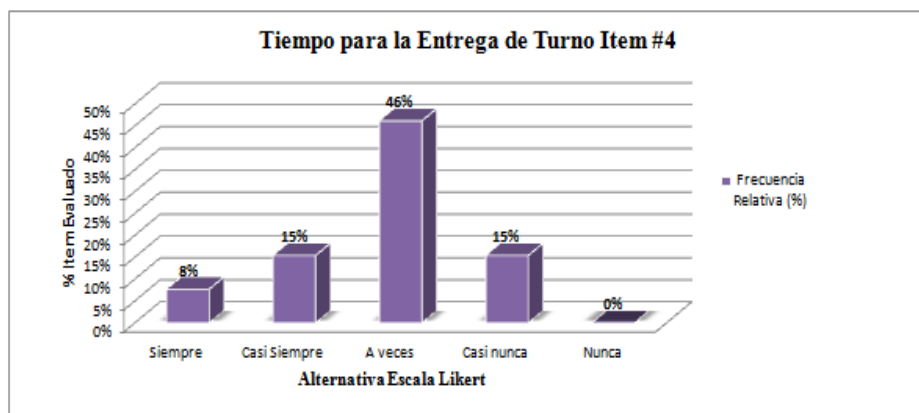
Análisis del cuadro N°10: El promedio porcentual de la dimensión Calidad de la información del ítems 1 al 3, arrojo como resultado: el 33% opina que casi siempre, el 26% siempre, el 26% a veces, el 3% casi nunca y el 3% dice nunca (ver grafico #4); de esto datos se refleja, que los analistas de calidad presentan fallas en el proceso de la información que transmiten a sus compañeros que reciben la guardia, por lo que se requiere revisar cuales son los factores que están afectando la calidad de lo que se trasmite. Si partimos de la base de que la visión compartida es fundamental en el logro de objetivos, entonces, podemos establecer que el proceso

de comunicación de esa visión debe ser eficiente. Senge (1992, p.286), sostiene que “las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso”.

Cuadro 11. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Tiempo para la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #4:

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	8%
Casi Siempre	2	15%
A veces	6	46%
Casi nunca	2	15%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	85%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 5. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Tiempo para la entrega de turno del ítem #4

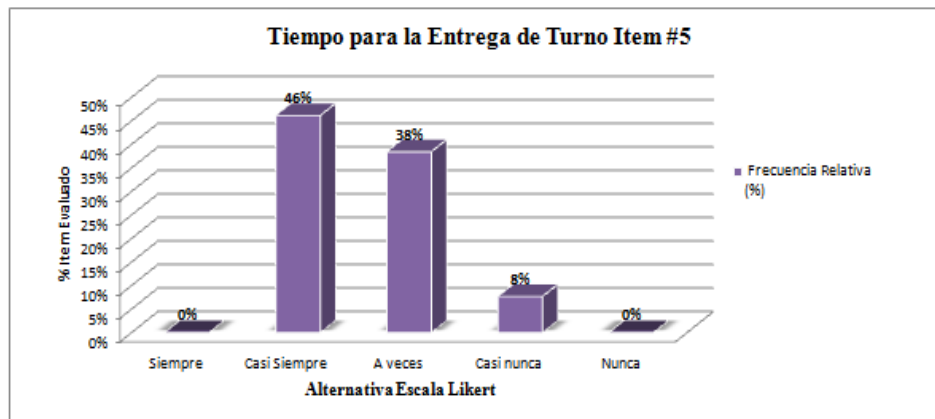
Análisis del cuadro N°11: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #4 el resultado fue el siguiente: el 46% dice que a veces, el 15% dice casi Siempre, el 15% dice que casi nunca y el 8% dice que siempre, se ha acordado el tiempo requerido para realizar la entrega de turno. Es necesario revisar con los analistas cual es el tiempo ideal, para asegurar que entre el emisor y receptor sea adecuado y suficiente, a fin de lograr entregar la información requerida al analista

que está recibiendo el turno, para que pueda continuar con las actividades asignadas y pueda dar respuesta a los clientes de forma eficiente.

Cuadro 12. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Tiempo para la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #5:

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	6	46%
A veces	5	38%
Casi nunca	1	8%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	92%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

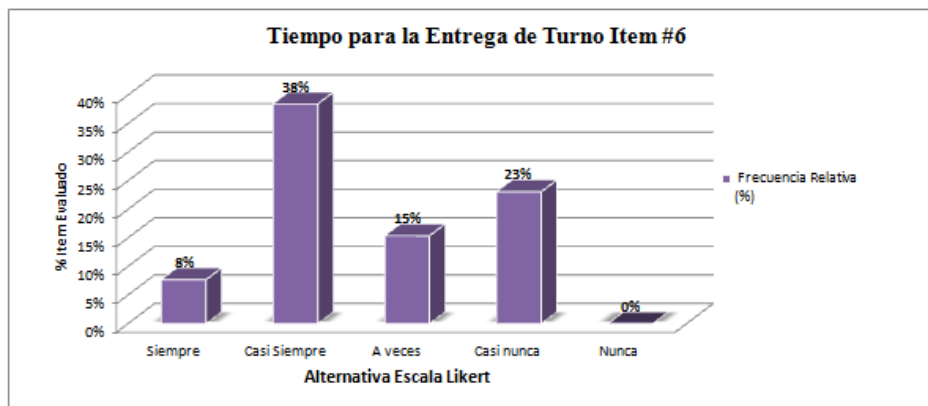
Gráfico 6. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Tiempo para la entrega de turno del ítem #5

Análisis del cuadro N°12: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #5 el resultado fue el siguiente: el 46% casi siempre, el 38% dice que a veces y el 8% dice que casi nunca, se toma el tiempo necesario para la entrega de turno. Es necesario revisar con los analistas cual es el tiempo ideal, para asegurar que entre el emisor y receptor sea adecuado y suficiente, a fin de lograr entregar la información requerida al analista que está recibiendo el turno, para que pueda continuar con las actividades asignadas y pueda dar respuesta a los clientes de forma eficiente

Cuadro 13. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Tiempo para la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #6:

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	8%
Casi Siempre	5	38%
A veces	2	15%
Casi nunca	3	23%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	85%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 7. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Tiempo para la entrega de turno del ítem #6

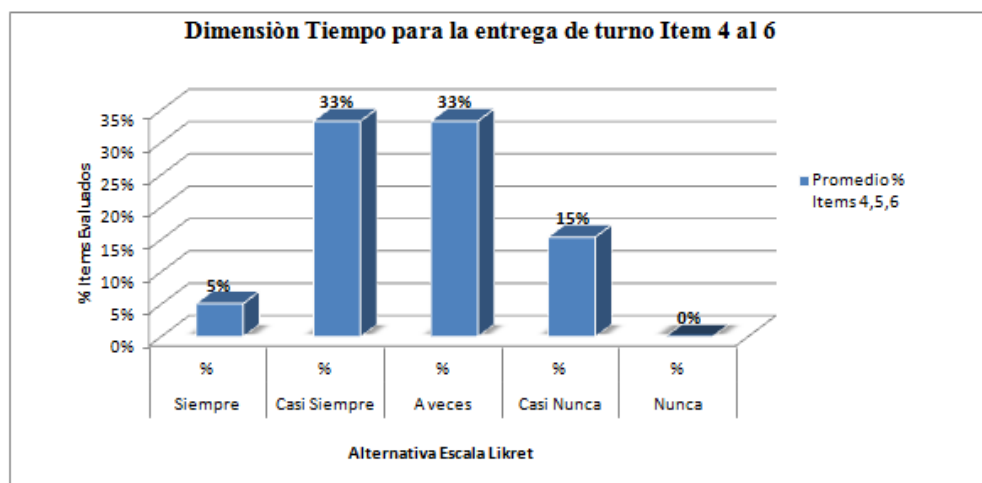
Análisis del cuadro N°13: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #6 el resultado fue el siguiente: el 38% casi siempre, el 23% dice que casi nunca, el 15% a veces y el 8% dice que siempre, la persona que recibe el turno está a tiempo en el área acordada. Se requiere establecer con los analistas la hora de llegada ideal, para que el analista saliente tenga el tiempo suficiente para realizar la entrega de información de forma completa, que le permita continuar con las tareas asignadas.

Cuadro N°14

Cuadro 14. Resultado resumen de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Tiempo para la entrega de turno del Item, aplicación de encuesta del ítem 4 al 6:

Dimensión: Tiempo para la entrega de turno Items 4 al 6										
Items	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %
4	1	8%	2	15%	6	46%	2	15%	0	0%
5	0	0%	6	46%	5	38%	1	8%	0	0%
6	1	8%	5	38%	2	15%	3	23%	0	0%
Promedio %		5%		33%		33%		15%		0%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 8. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Tiempo para la entrega de turno del Item 4 al 6

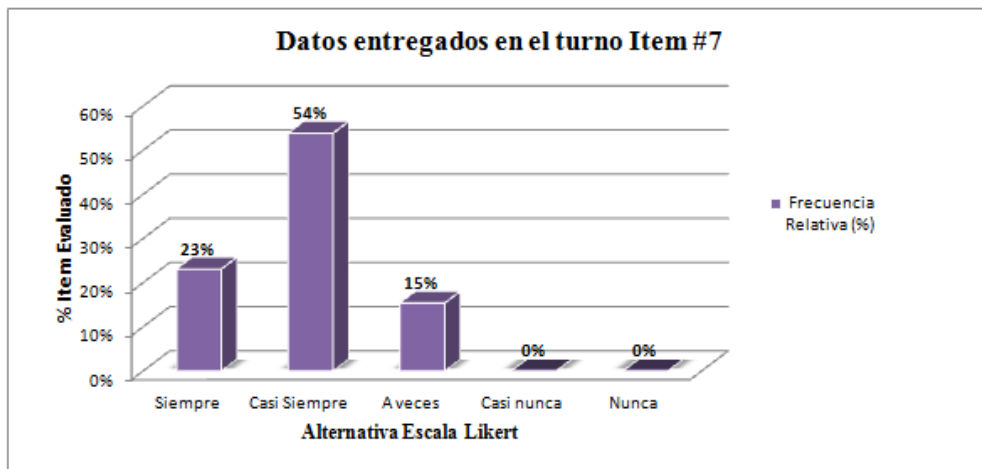
Análisis del cuadro N°14: El promedio porcentual de la dimensión tiempo para la entrega de turno de los ítems 4 al 6, arrojó como resultado: el 33% Casi Siempre, el 33% a veces, el 15% casi nunca y el 5% siempre (ver grafico #8); de los datos obtenidos, se requiere establecer acuerdos con los analista tanto en el turno entrante como el turno saliente, a fin de garantizar que el tiempo definido para la entrega de información sea adecuado, que permita entregar la cantidad

y calidad de información requerida, para darle continuidad a las actividades asignadas y se pueda brindar el servicio al cliente.

Cuadro 15. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Datos entregados en el turno, aplicación de encuesta del ítem #7:

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	3	23%
Casi Siempre	7	54%
A veces	2	15%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	92%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 9. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Datos entregados en el turno del ítem #7

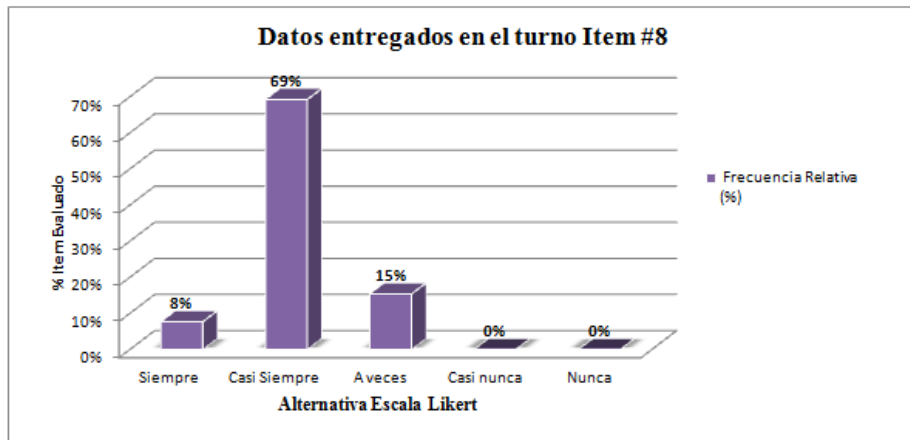
Análisis del cuadro N°15: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #7 el resultado fue el siguiente: el 54% dice casi siempre, el 23% dice que siempre y el 15% dice que a veces, los datos entregados han sido verificados previamente antes de la entrega de turno. Se requiere establecer acuerdos con el analista que va entregar la información, se tome el tiempo necesario

durante el turno, a fin de revisar con tiempo la información que debe entregar al analista entrante, que le permita darle continuidad a las tareas asignadas.

Cuadro 16. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Datos entregados en el turno, aplicación de encuesta del ítem #8:

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	8%
Casi Siempre	9	69%
A veces	2	15%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	92%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 10. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Datos entregados en el turno del ítem #8

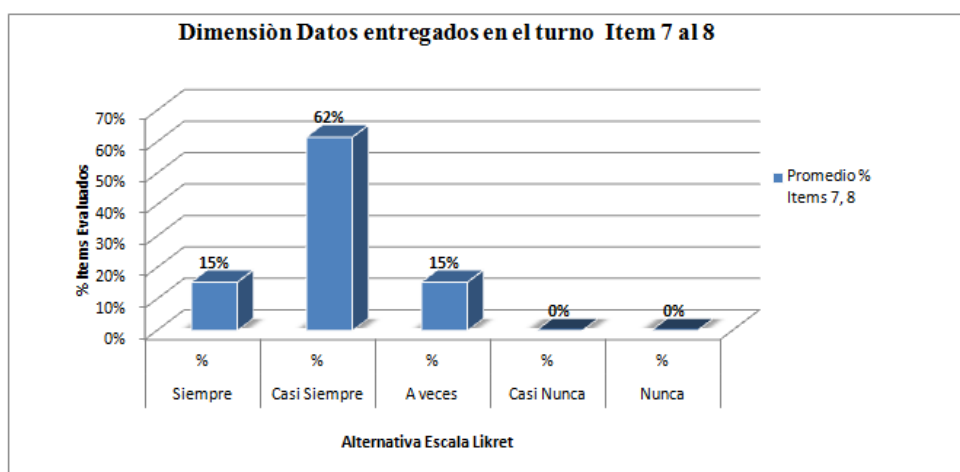
Análisis del cuadro N°16: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #8 el resultado fue el siguiente: el 69% dice casi siempre, el 15% dice a veces y el 8% dice que siempre, la información entregada contiene los datos necesarios, para continuar de forma efectiva el turno. De los resultados obtenidos, se muestra que no todos los analistas están atentos a incluir los datos

requeridos, que le permita al analista de calidad entrante, dar continuidad de forma eficiente a las tareas asignadas en el turno.

Cuadro 17. Resultado resumen de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Datos entregados en el turno, aplicación de encuesta del ítems 7 al 8:

Dimensión: Datos entregado en el turno Items 7 al 8										
Items	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %
7	3	23%	7	54%	2	15%	0	0%	0	0%
8	1	8%	9	69%	2	15%	0	0%	0	0%
Promedio %		15%		62%		15%		0%		0%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 11. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Datos entregados en el turno del Item 7 al 8:

Análisis del cuadro N°17: El promedio porcentual de la dimensión datos entregados en el turno de los ítems 7 al 8, arrojo como resultado: el 62% dice casi siempre, el 15% dice siempre y el 15% dice a veces (ver grafico #11); se puede evidenciar que no todos los analistas están atentos a incluir y verificar los datos necesarios para que el analista entrante cuente con la información necesaria, para poder dar continuidad a las tareas asignadas, es necesario revisar con el Jefe de área y analistas la información que debe ser entregada en cada turno de trabajo. Es preciso

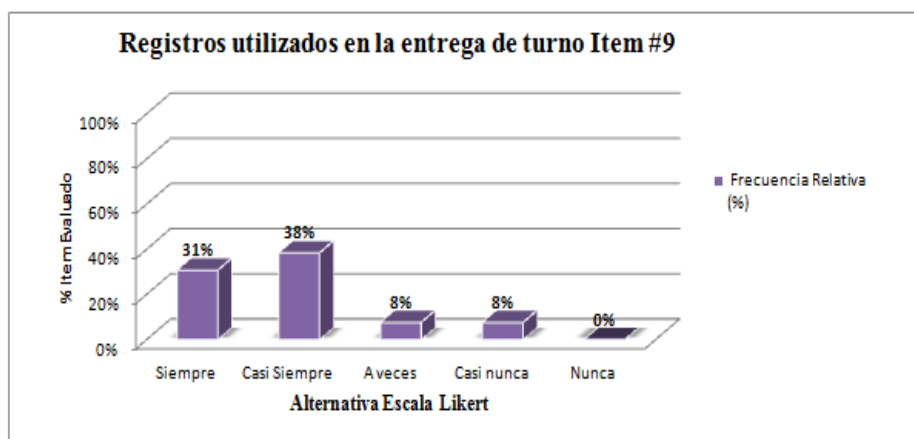
señalar que, por lo complejo del proceso de la comunicación, el emisor de la información debe asegurarse que el receptor haya recibido de manera correcta su mensaje y que se propicie la retroalimentación que favorezca los procesos de interacción y de integración. De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), la comunicación es "la transferencia y la comprensión de significados"(p.315).

Cuadro 18. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:

Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #9:

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	4	31%
Casi Siempre	5	38%
A veces	1	8%
Casi nunca	1	8%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	85%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 12. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del ítem #9

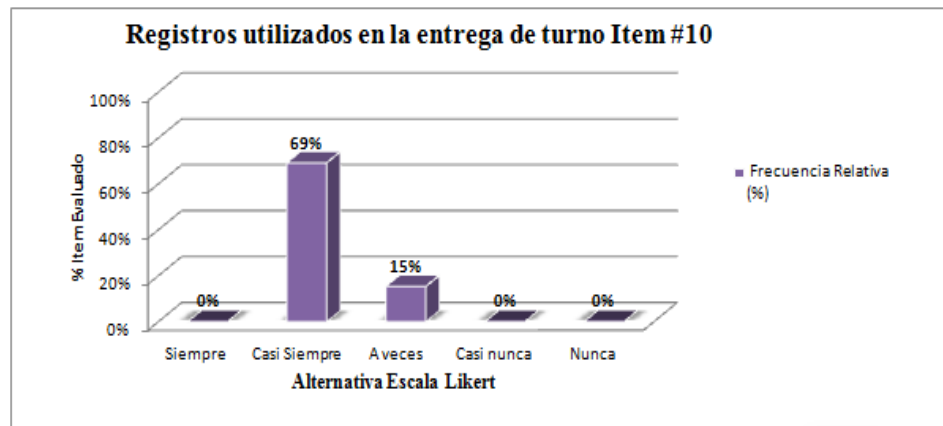
Análisis del cuadro N°18: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #9 el resultado fue el siguiente: el 38% dice casi siempre, el 31% dice siempre, el 8% dice a veces y el 8% dice casi nunca, está la información documentada a entregar en el turno, en los registros definidos para tal fin. De los resultados obtenidos, se muestra que no todos los analistas están atentos a

incluir los datos requeridos, que le permita al analista de calidad entrante, dar continuidad de forma eficiente a las tareas asignadas en el turno.

**Cuadro 19. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:
Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #10:**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	9	69%
A veces	2	15%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	85%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

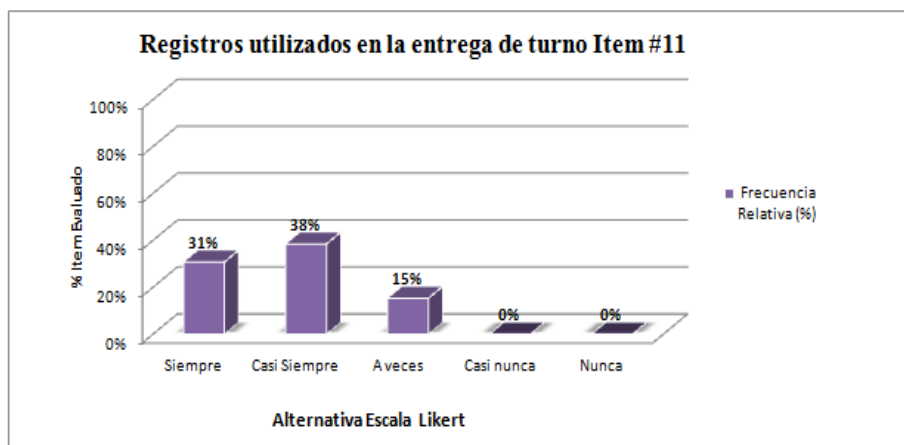
**Gráfico 13. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión
Registros utilizados en la entrega de turno del Item #10**

Análisis del cuadro N°19: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #10 el resultado fue el siguiente: el 69% dice casi siempre, el 15% dice a veces, la información está completa en los reportes que deben entregar en el turno, que le permita dar continuidad a las tareas asignadas al analista entrante. Se evidencia que la mayoría de los reportes entregados por los analistas en el turno cuentan con la información, sin embargo de los 13 encuestados solo un 8% dice que a veces la información no está completa..

**Cuadro 20. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:
Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #11:**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	4	31%
Casi Siempre	5	38%
A veces	2	15%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	85%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

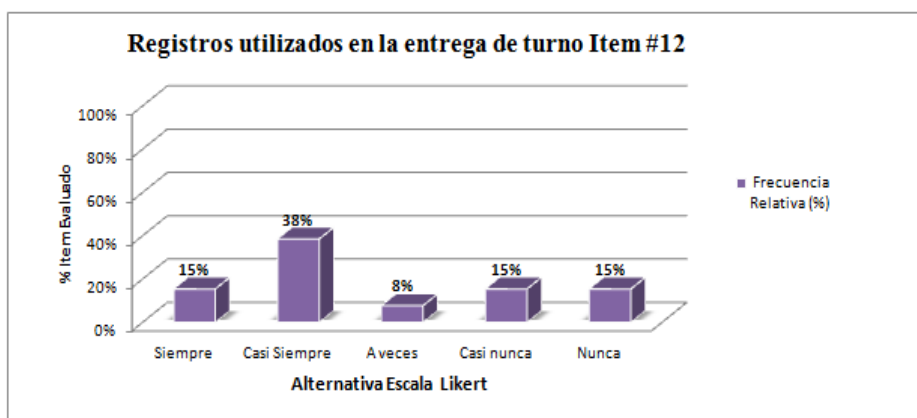
**Gráfico 14. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión
Registros utilizados en la entrega de turno del Item #11**

Análisis del cuadro N°20: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #11 el resultado fue el siguiente: el 38% casi siempre, el 31% siempre y el 15 % dice a veces, la información contenida en los reportes es legible, clara y entendible en cada entrega de turno. Como se puede evidenciar hay oportunidad en el llenado de los reportes, la mayoría de analistas de calidad no está verificando que los reportes contengan la información necesaria, que permita dar continuidad de las tareas asignadas al analista que recibe el turno.

**Cuadro 21. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:
Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #12:**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	2	15%
Casi Siempre	5	38%
A veces	1	8%
Casi nunca	2	15%
Nunca	2	15%
Total Encuestados	13	92%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

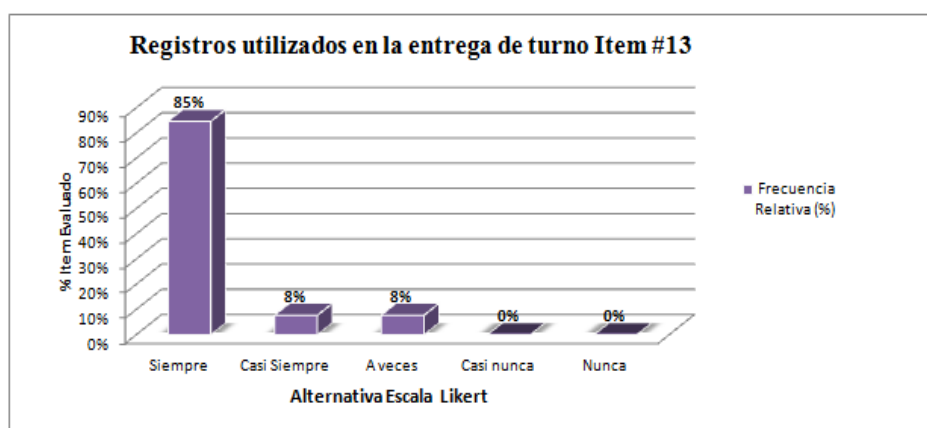
**Gráfico 15 . Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión
Registros utilizados en la entrega de turno del ítem #12**

Análisis del cuadro N°21: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #12 el resultado fue el siguiente: el 38% dice casi siempre, el 15% siempre, el 15% dice casi nunca, el 15% nunca y el 8% dice a veces, los reportes generados en cada turno de trabajo son verificados y firmados por el Jefe del área. Se puede evidenciar que el Jefe de área no está cumpliendo con la verificación y validación de los reportes generados por el analista de calidad en cada turno de trabajo. Es necesario revisar con el Jefe de área, que está impidiendo ejecutar esta actividad, la cual es un filtro para detectar oportunidades y generar las mejoras que se requieran, a fin de garantizar que la información llegue de forma adecuada y logre dar continuidad a las tareas en cada turno de trabajo.

**Cuadro 22. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:
Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #13:**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	11	85%
Casi Siempre	1	8%
A veces	1	8%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	100%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

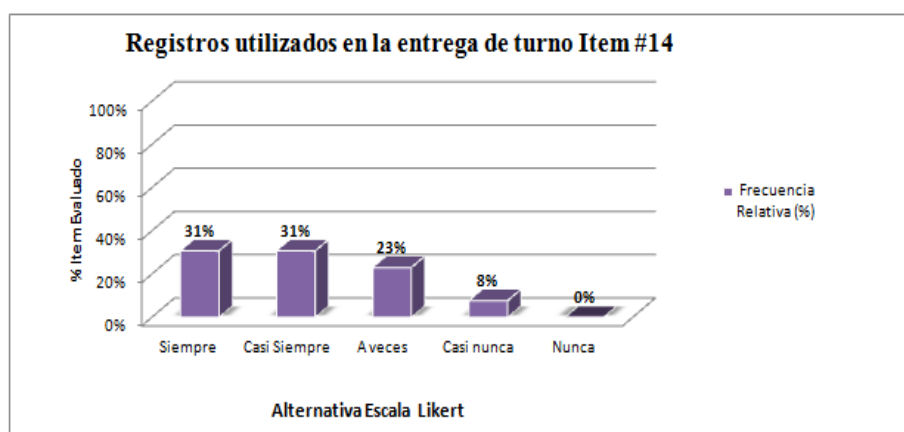
**Gráfico 16. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión
Registros utilizados en la entrega de turno del ítem #13**

Análisis del cuadro N°22: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #13 el resultado fue el siguiente: el 85% dice siempre, el 8% dice casi siempre y el 8 % dice a veces, luego de llenado los reportes son guardados en carpetas y ubicados en un lugar accesible. Se puede evidenciar que la mayoría de los analistas tienen claridad en la importancia del resguardo de la información, que están generando en cada entrega de turno, aun así se debe revisar este proceso, ya un 8% dice casi siempre y 8% dice a veces no los ubican en el lugar definido

**Cuadro 23. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:
Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #14**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	4	31%
Casi Siempre	4	31%
A veces	3	23%
Casi nunca	1	8%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	92%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

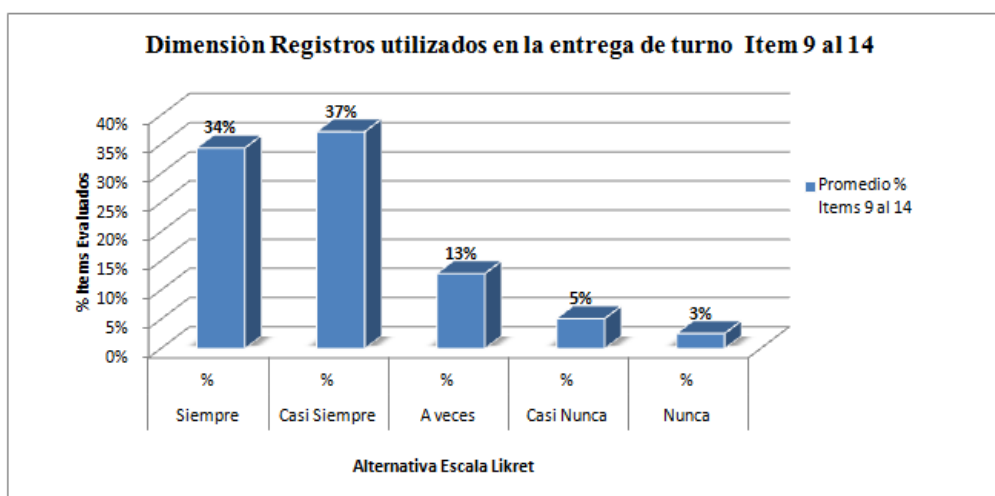
**Gráfico 17. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión
Registros utilizados en la entrega de turno del ítem #14**

Análisis del cuadro N°23: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #14 el resultado fue el siguiente: el 31% dice siempre, el 31% dice casi siempre, el 23% dice a veces y el 8% dice casi nunca, la información de los reportes generados en cada turno de trabajo, es reportada en el sistema definido por la empresa. En la empresa se tiene definido el sistema Sap módulo de Calidad, para el registro de los resultados obtenidos en cada turno de trabajo, se puede inferir que los analistas no entienden la importancia de reportar en el sistema definido por la empresa, el no hacerlo afecta los indicadores y la gestión de desempeño.

Cuadro 24. Resultado resumen de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno, aplicación de encuesta del ítems 9 al 14.

Dimensión: Registros utilizados en la entrega de turno Items 9 al 14										
Items	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %
9	4	36%	5	38%	1	8%	1	8%	0	0%
10	0	0%	9	69%	2	15%	0	0%	0	0%
11	4	36%	5	38%	2	15%	0	0%	0	0%
12	2	18%	5	38%	1	8%	2	15%	2	15%
13	11	85%	1	8%	1	8%	0	0%	0	0%
14	4	31%	4	31%	3	23%	1	8%	0	0%
Promedio %		34%		37%		13%		5%		3%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 18. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Registros utilizados en la entrega de turno del Items 9 al 14.

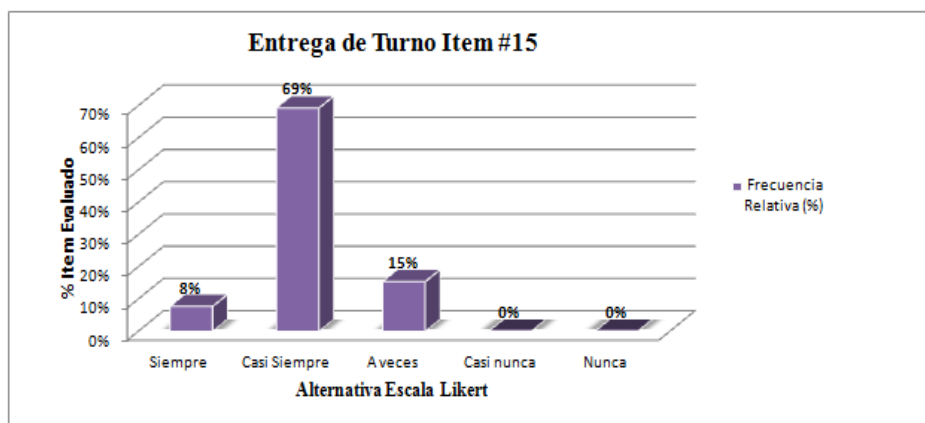
Análisis del cuadro N°24: El promedio porcentual de la dimensión registros utilizados en la entrega de turno de los ítems 9 al 14, arrojó como resultado: el 37% dice casi siempre, el 34% dice siempre, el 13% dice a veces, el 5% casi nunca y el 3% dice nunca (ver gráfico #18); se puede inferir que no todos los analistas están aplicando de forma correcta los reportes definidos para la entrega de cada turno. La información contenida no es clara y legible, no están siendo

verificados y validados por el Jefe de área y no se carga la información constantemente en el sistema definido por la empresa. Es necesario revisar con el Jefe de área y los analistas si los objetivos y metas establecidas para esta actividad no están claros, si comparten la visión de lo que se espera y si se establece un vínculo entre lo conceptual y la parte operativa de la empresa.

**Cuadro 25. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:
Entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #15.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	8%
Casi Siempre	9	69%
A veces	2	15%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	92%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

**Gráfico 19. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión:
Entrega de turno del ítem #15**

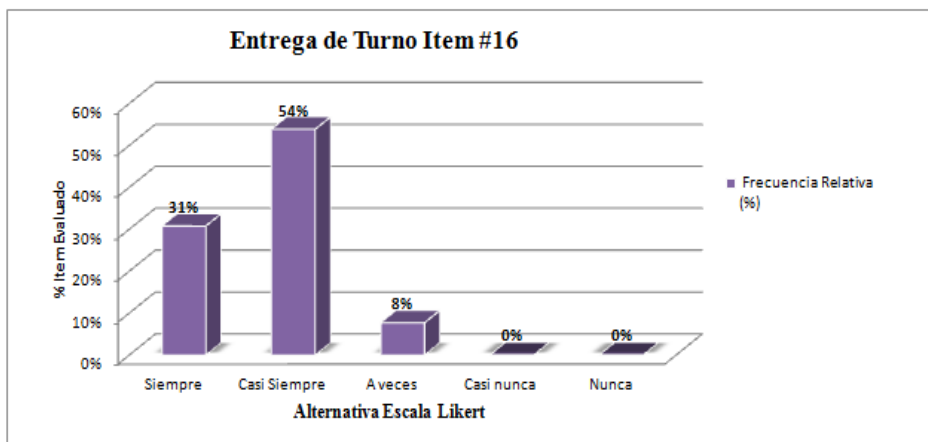
Análisis del cuadro N°25: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #15 el resultado fue el siguiente: el 69% dice casi siempre, el 15% dice a veces y el 8% dice siempre, para la entrega de turno se comunica de forma efectiva la información que requiere el analista entrante. Como se puede evidenciar no todos los analistas están comunicando de forma efectiva

la información al analista entrante, lo que puede estar afectando en la continuidad de las tareas asignadas. Es esencial revisar que tipo de barreras en la comunicación están afectando y no permiten que llegue la información de forma eficaz.

**Cuadro 26. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:
Entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #16**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	4	31%
Casi Siempre	7	54%
A veces	1	8%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	92%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

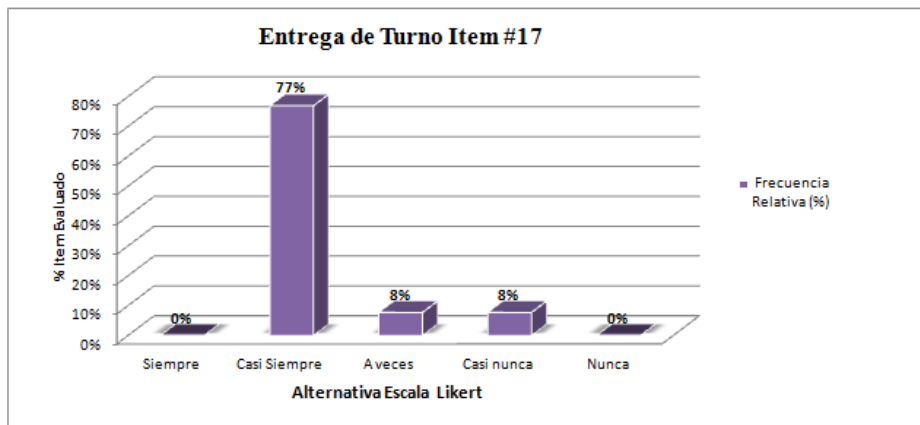
**Gráfico 20. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión:
Entrega de turno del ítem #1**

Análisis del cuadro N°26: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #16 el resultado fue el siguiente: el 54% dice casi siempre, el 31% dice siempre y el 8% dice a veces, cuando ocurren cambios en el proceso productivo, se comunica la información en la entrega de turno. Se puede evidenciar que no todos los analistas están comunicando los cambios que ocurren, esto puede afectar la continuidad de las tareas asignadas al analista que está recibiendo el turno y afectar la continuidad en la operación.

**Cuadro 27. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:
Entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #17**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	10	77%
A veces	1	8%
Casi nunca	1	8%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	92%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

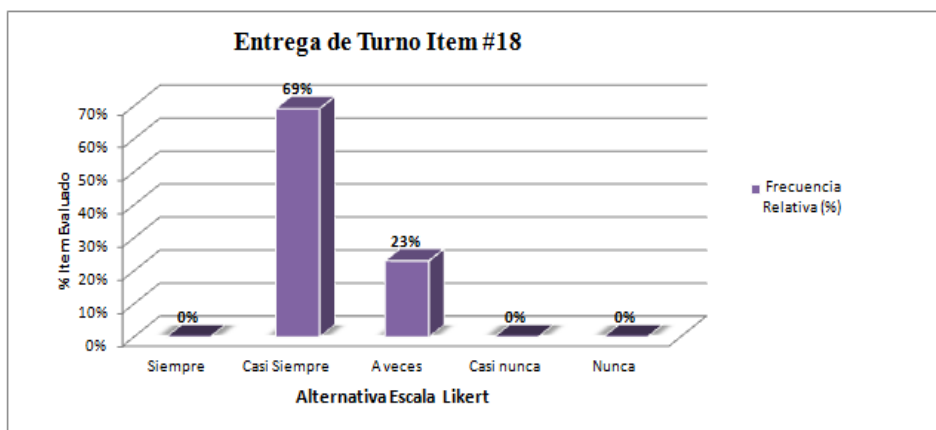
**Gráfico 21. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión:
Entrega de turno del ítem #17**

Análisis del cuadro N°27: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #17 el resultado fue el siguiente: el 77% dice casi siempre, el 8% dice a veces y el 8% dice casi nunca, en cada entrega de turno se cumple con los acuerdos definidos. Se puede inferir que no todos los analistas de calidad, están alineados con los acuerdos establecidos en la entrega de turno, lo que puede estar afectando en la fluidez de la información, afectando de forma importante el cumplimiento de las tareas asignadas y retrasando la continuidad en las operaciones de la empresa.

**Cuadro 28. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:
Entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem #18**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	9	69%
A veces	3	23%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	92%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

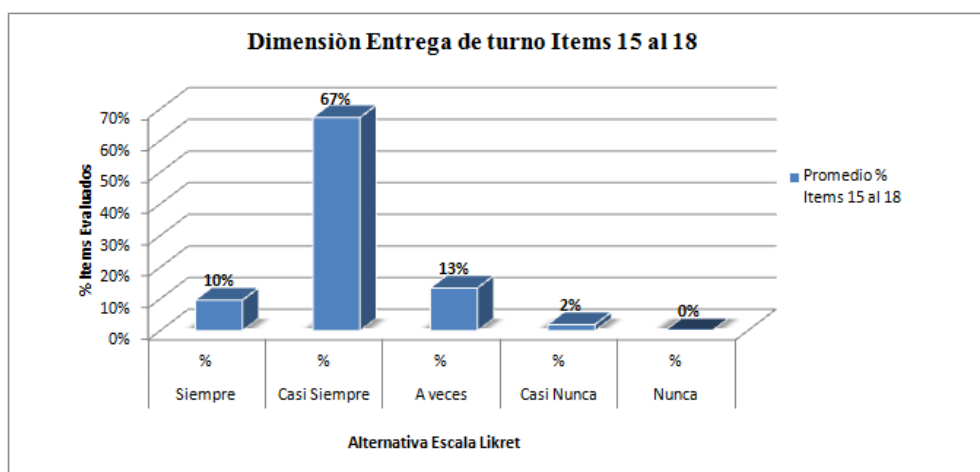
**Gráfico 22. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión:
Entrega de turno del Ítem #18**

Análisis del cuadro N°28: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #18 el resultado fue el siguiente: el 69% dice casi siempre y el 23% dice que a veces, se puede dar respuesta de forma veraz a los requerimientos del cliente, con la información entregada en el turno. Como se puede evidenciar no todos los analistas están reportando y entregando la información de forma clara y completa, lo que no permite dar respuesta de forma veraz en la operación

Cuadro 29. Resultado resumen de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Entrega de turno, aplicación de encuesta del ítem ítems 15 al 18

Dimensión: Entrega de turno Items 15 al 18										
Items	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %
15	1	8%	9	69%	2	15%	0	0%	0	0%
16	4	31%	7	54%	1	8%	0	0%	0	0%
17	0	0%	10	77%	1	8%	1	8%	0	0%
18	0	0%	9	69%	3	23%	0	0%	0	0%
Promedio %		10%		67%		13%		2%		0%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 23. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Entrega de turno de los ítems 15 al 18.

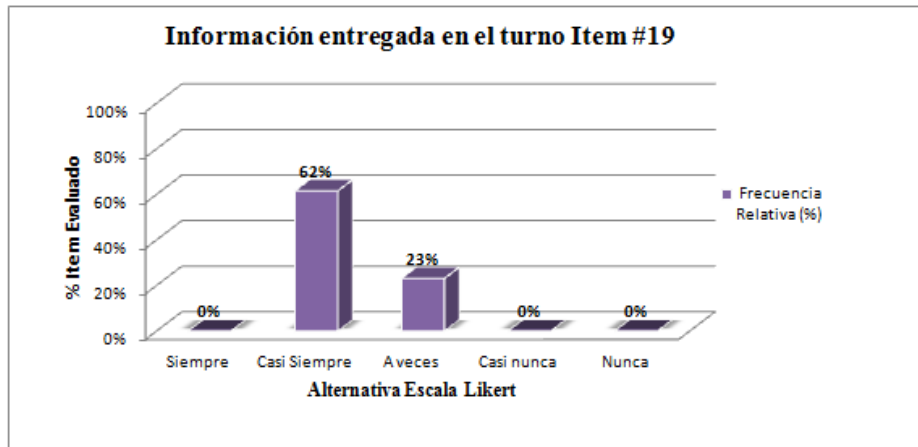
Análisis del cuadro N°29: El promedio porcentual de la dimensión entrega de turno de los ítems 15 al 18, arrojó como resultado: el 67% dice casi siempre, el 13% dice a veces, el 10% siempre y el 2% casi nunca (ver gráfico #23); se puede evidenciar que no todos los analistas están comunicando de forma efectiva la información, en oportunidades han ocurrido cambios en el proceso y no se notifica al analista entrante, así mismo no se está cumpliendo con los acuerdos establecidos para la entrega y la respuesta al cliente no está llegando de forma eficaz y oportuna. Se puede deducir, que en el proceso de comunicación pueden surgir restricciones, por diferencias de opiniones entre los empleados, lo que produce barreras personales, bien sea originada por las

emociones, los valores y los malos hábitos de escuchar, que pueden afectar de forma importante la continuidad en las operaciones.

Cuadro 30. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Información entregada en el turno, aplicación de encuesta del ítem #19

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	8	62%
A veces	3	23%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	85%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

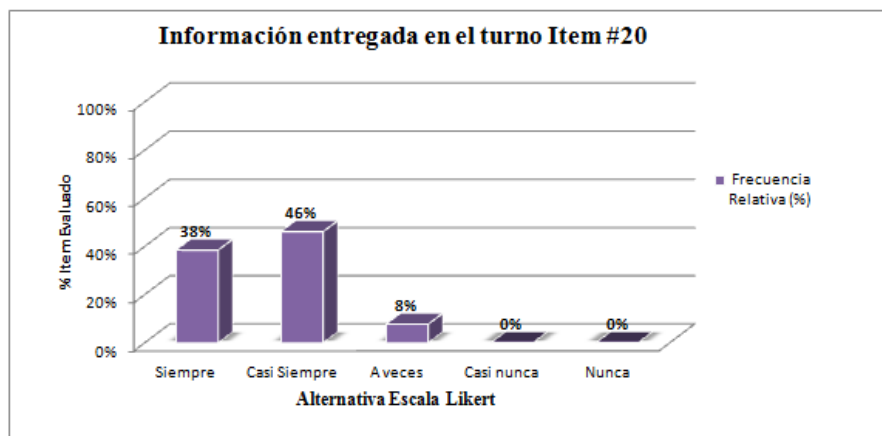
Gráfico 24. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Información entregada en el turno del ítem #19

Análisis del cuadro N°30: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #19 el resultado fue el siguiente: el 62% dice casi siempre y el 23% dice que a veces, se cuenta con la información necesaria, cuando se presentan desviaciones en el proceso, para la toma de decisión en cada situación. Se puede evidenciar que existen fallas en la comunicación de información necesaria para que los analistas de calidad puedan decidir en los procesos. Por lo que es necesario revisar en la estructura del área, la forma como es transmitida la información del proceso cuando ocurren cambios desde el Gerente, Jefe y analistas de calidad.

Cuadro 31. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Información entregada en el turno, aplicación de encuesta del ítem #20

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	5	38%
Casi Siempre	6	46%
A veces	1	8%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	92%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

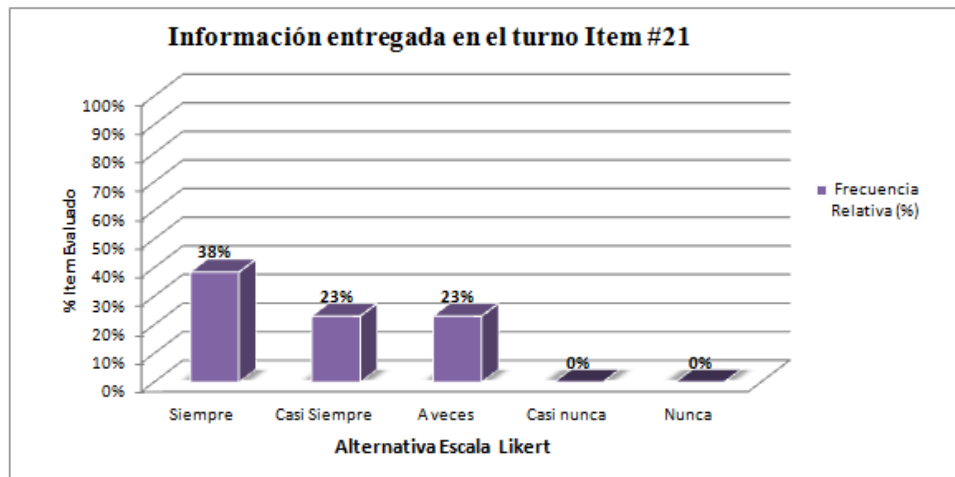
Gráfico 25. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Información entregada en el turno del ítem #20

Análisis del cuadro N°31: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #20 el resultado fue el siguiente: el 46% dice casi siempre, el 38% dice siempre y el 8% a veces, se cuenta con el apoyo del Jefe, para orientar en lo que se debe hacer, cuando no se dispone de la información completa para la toma de decisión. Se evidencia que en la mayoría de los casos en donde ocurren desviaciones en el proceso, el Jefe de área apoya a los analistas, sin embargo es prudente revisar para el caso del 46% que opina casi siempre, que puede estar faltando apoyo para hacer llegar la información y que baje de forma oportuna y eficaz.

**Cuadro 32. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:
Información entregada en el turno, aplicación de encuesta del ítem #21**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	5	38%
Casi Siempre	3	23%
A veces	3	23%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	85%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

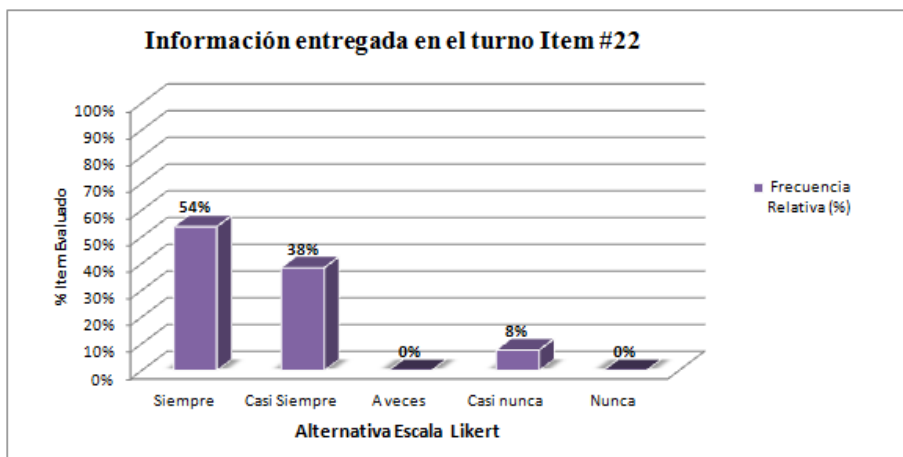
**Gráfico 26. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión
Información entregada en el turno del ítem #21**

Análisis del cuadro N°32: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #21 el resultado fue el siguiente: el 38% dice siempre, el 23% dice casi siempre y el 23% dice a veces, la información generada en cada entrega de turno, corresponde a los parámetros y criterios establecidos por la empresa. Se evidencia que los analistas si cumplen con los parámetros y criterios, sin embargo hay que revisar para el caso del 15% no se está cumpliendo con la información en cada entrega de turno.

**Cuadro 33. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión:
Información entregada en el turno, aplicación de encuesta del ítem #22**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	7	54%
Casi Siempre	5	38%
A veces	0	0%
Casi nunca	1	8%
Nunca	0	0%
Total Encuestados	13	100%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

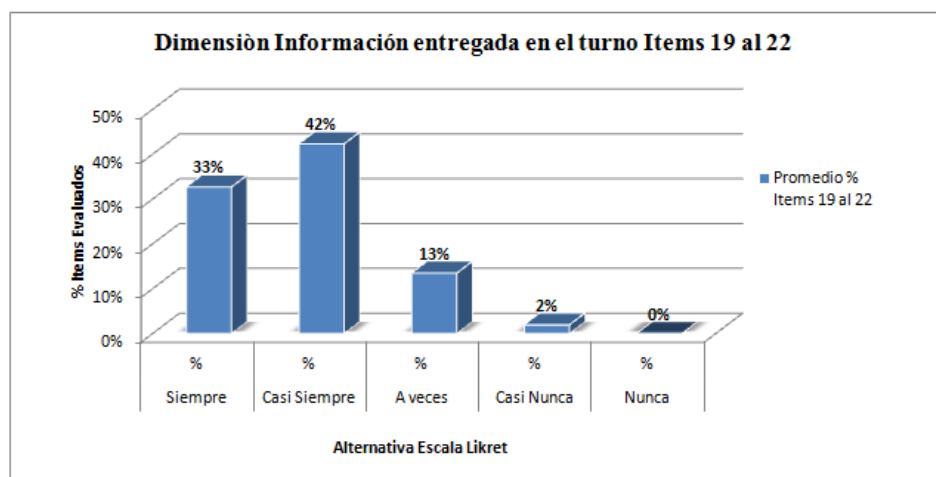
**Gráfico 27. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión
Información entregada en el turno del ítem #22**

Análisis del cuadro N°33: según la opinión de los analistas de calidad en el ítem #22 el resultado fue el siguiente: el 54% dice siempre, el 38% dice casi siempre y el 8% dice casi nunca, se comunica de inmediato al jefe de área, en caso de que la información no cumpla con los parámetros y criterios establecidos por la empresa. Se evidencia que no todos los analistas están informando a la brevedad al Jefe de área, en los casos que la información no cumpla con los parámetros.

Cuadro 34. Resultado resumen de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Información entregada en el turno, aplicación de encuesta de los ítems 19 al 22.

Dimensión: Información entregada en el turno Items 19 al 22										
Items	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %	F. Absoluta	F. Relativa %
19	0	0%	8	62%	3	23%	0	0%	0	0%
20	5	38%	6	46%	1	8%	0	0%	0	0%
21	5	38%	3	23%	3	23%	0	0%	0	0%
22	7	54%	5	38%	0	0%	1	8%	0	0%
Promedio %		33%		42%		13%		2%		0%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 28. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión Información entrega en el turno de los ítems 19 al 22.

Análisis del cuadro N°34: El promedio porcentual de la dimensión información entregada en el turno de los ítems 19 al 22, arrojó como resultado: el 42% dice casi siempre, el 33% dice siempre, el 13% a veces y el 2% casi nunca (ver gráfico #28); se puede evidenciar que no todos los analistas manejan o conocen la información del proceso para la toma de decisión, en cuanto al Jefe de área puede estar faltando orientación en los casos cuando la información no cumple con los parámetros. No todos los analistas cumplen con los parámetros establecidos por la

empresa y en caso de no cumplirlos no se informa de inmediato al Jefe. Esto puede deberse a fallas en la comunicación, la información no está fluyendo de forma ascendente, descendente y horizontal. Es necesario señalar que, por lo complejo del proceso de la comunicación, el emisor de la información debe asegurarse que el receptor haya recibido de manera correcta su mensaje y que se propicie la retroalimentación que favorezca los procesos de interacción y de integración.

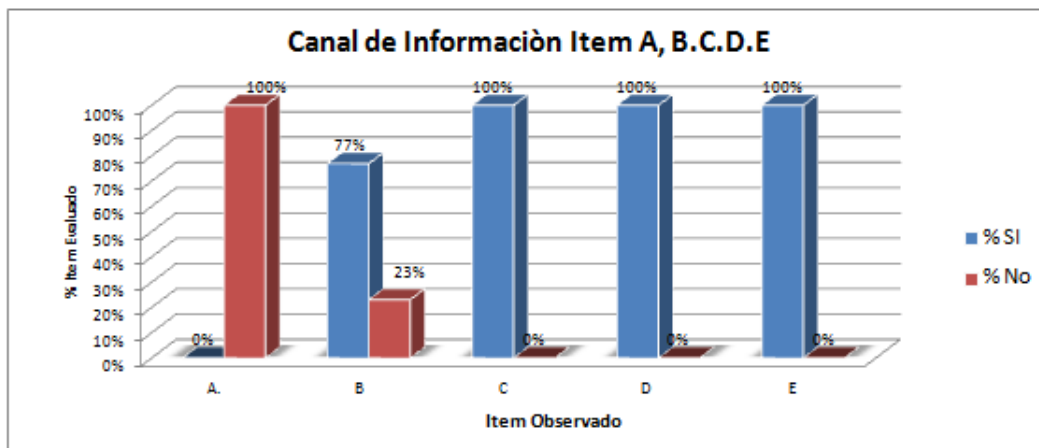
Fase II: Identificar las herramientas comunicacionales más adecuadas para realizar la entrega de turno de trabajo, que garantice una entrega completa de información al personal.

En esta fase se desarrollo la técnica de la observación, aplicando un instrumento de matriz de observación o lista de cotejo con preguntas de tipo dicotómicas, el cual se sometió al proceso de validez de jueces expertos. Se estará aplicando a los 13 analistas de control de calidad de la planta procesadora de yogurt. La aplicación de este instrumento permitió obtener información esencial, para identificar si las herramientas de comunicación tales como: correo, información verbal, reportes escritos, whatsApp, utilizadas por los analistas de calidad en la entrega de información en los turnos rotativos, son adecuadas y le permite cumplir con las tareas asignadas.

Cuadro 35. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Canal de comunicación, aplicación de matriz de observación o lista de cotejo.

Items	Si	%Si	No	%No
A	0	0%	13	100%
B	10	77%	3	23%
C	13	100%	0	0%
D	13	100%	0	0%
E	13	100%	0	0%
Promedio%		75%		25%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

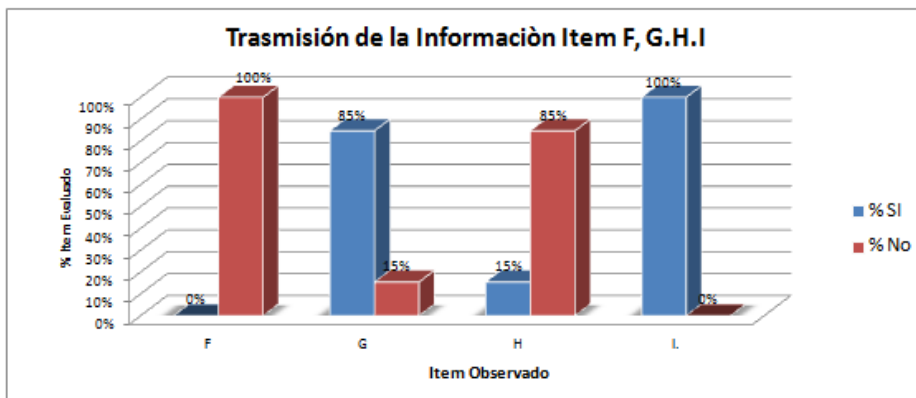
Gráfico 29. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Canal de comunicación, aplicación de matriz de observación o lista de cotejo

Análisis del cuadro N°35: El promedio porcentual de la dimensión canal de comunicación de los ítems A,B,C,D,E, dio el siguiente resultados el 75% respondió Si y el 25% No, se cuenta con las estrategias para la comunicación, la forma que se comunican los trabajadores permite la claridad en la información, los medios utilizados para la trasmisión de la información son los adecuados, el sitio para la entrega de turno dispone de un ambiente adecuado y armonioso y los analistas demuestran que están capacitados. Se puede inferir que la mayoría opina que si se cuenta con un canal de comunicación, sin embargo el 25% dice que No. Se puede evidenciar en los resultados de la tabla, que de los 13 encuestados en el ítem A: 100% opina que las estrategias utilizadas para la entrega de turno no son efectivas. En el ítem B: el 77% dice que si, mientras que el 23% dice que la forma como se comunican los analistas no permite la claridad en la información que se da en el turno. Se puede deducir, que las estrategias que tiene definida la empresa para la entrega de turno no es la más adecuada y que la forma de comunicación no permite que llegue la información.

Cuadro 36. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Trasmisión de la información, aplicación de matriz de observación o lista de cotejo

Items	Si	%Si	No	%No
F	0	0%	13	100%
G	11	85%	2	15%
H	2	15%	11	85%
I	13	100%	0	0%
Promedio%		50%		50%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 30. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Trasmisión de la información, aplicación de matriz de observación o lista de cotejo.

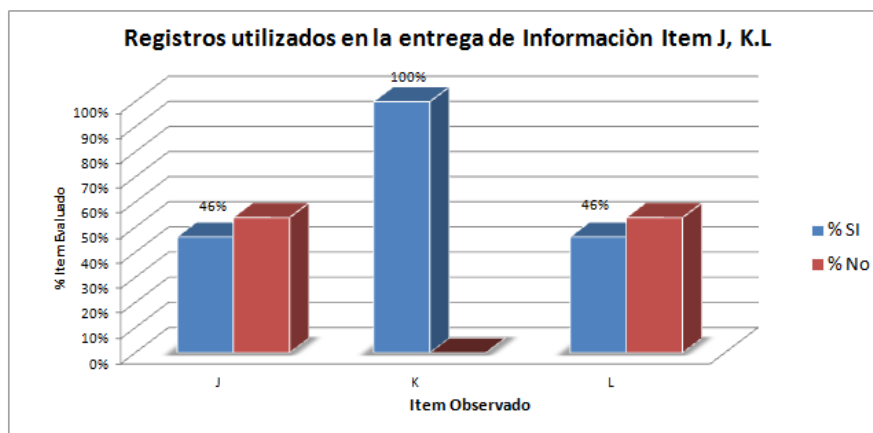
Análisis del cuadro N°36: El promedio porcentual de la dimensión trasmisión de la información de los ítems F,G,H,I, dio el siguiente resultado: el 50% respondió Si y el 50% No, cuentan con calidad en la información, el tiempo empleado para la entrega de turno, es el acordado y permite la trasmisión de información, el analista de turno entrante llega puntual para recibir la información del turno y la información que se entrega en el turno es de fácil comprensión. Se puede evidenciar que de los encuestados en la tabla de resultados, en el ítem F: 100% dicen que la calidad de la información no es la esperada y no permite dar continuidad en el turno. En el ítem G: 85% dice que el tiempo para la entrega de turno es el acordado y permite transmitir la información, el 15% dice que no. En el ítem H: 85% dice que el personal no llega puntual para la entrega de turno y el 15% dice que sí. En el ítem I: el 100% dicen que la información que se entrega en el turno es de fácil comprensión. Se está ante la presencia de fallas en la calidad de

información que se está transmitiendo, el personal no está llegando puntual al trabajo, afectando el tiempo del emisor para la entrega de información en el turno.

Cuadro 37. Resultado de las respuestas en frecuencia y porcentaje de la dimensión: Registros utilizados en la entrega de información, aplicación de matriz de observación o lista de cotejo.

Items	Si	%Si	No	%No
J	6	46%	7	54%
K	13	100%	0	0%
L	6	46%	7	54%
Promedio%		64%		27%

Fuente: Elaboración propia (2019)



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico 31. Representación gráfica de las respuestas en porcentaje de la dimensión: Trasmisión

Análisis del cuadro N°37: El promedio porcentual de la dimensión registros utilizados en la entrega de información de los ítems J, K, L, arrojó el siguiente resultado: el 64% respondió Si y el 27% No, se están llenando de forma adecuada los reportes para la entrega de turno, la información en los reportes es incompleta, falta claridad, no es legible y algunos campos no son llenados. En ocasiones falta la verificación y firma por parte del Jefe de área, algunos analistas no están cumpliendo con los parámetros y criterios establecidos por la empresa. Se puede inferir que la mayoría opina que si se cuenta con registros adecuados en la entrega de información, sin embargo el 27% dice que No. Se puede evidenciar en los resultados de la tabla, que de los 13

encuestados en el ítem J: 54% opina que los reportes utilizados para la entrega de turno no son claros y legibles, el 46% dice que sí. En el ítem L: 54% opina que los reportes generados en los turnos no son verificados y firmados por el Jefe de área, mientras que el 46% dice que si. Se evidencia que hay fallas en la comunicación entre los analistas y Jefe de área, por lo que es necesario revisar la metodología de llenado de los reportes, el cumplimiento de los criterios, a fin de contar con información de calidad, para dar un mejor servicio en la operación.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DEL FLUJO DE INFORMACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS

5.1. Introducción

La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones informales, hasta los sistemas de información más complicados. Es a través de la comunicación que los seres humanos comparten sus vivencias, experiencias, las cuales van contribuyendo, a través del tiempo, al desarrollo cultural de las comunidades y la sociedad en general. Este proceso es fundamental en las organizaciones privadas, ya que permiten la interacción entre líderes y supervisados.

Cuando se logra compartir la visión, se establece un vínculo entre la parte conceptual y la parte operativa producto de aspiraciones comunes. Si partimos de la base de que la visión compartida es fundamental en el logro de objetivos, entonces, podemos establecer que el proceso de comunicación de esa visión debe ser eficiente. Senge (1992, p.286), sostiene que “las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso”.

En ese mismo sentido, se plantea desarrollar una propuesta que permita mejorar la efectividad del flujo de información interna en una empresa del sector de alimentos. Para el desarrollo de la propuesta, se tomo la información recolectada del análisis e interpretación de los instrumentos aplicados a los analistas de calidad, tales como la encuesta y la matriz de observación, con los resultados obtenidos en cada uno de los ítems evaluados, se plantean las posibles soluciones.

5.2 Justificación

En las organizaciones uno de los pilares fundamentales para el logro de los objetivos y metas lo constituye la comunicación. Parte del tiempo se está dentro de una empresa, por esto la comunicación es clave y se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar, de no existir los

individuos no podrían expresar sus necesidades y no se lograría el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

Como puede observarse con una comunicación eficaz es más probable que se logre alcanzar todas las metas planteadas, así como también un grupo de trabajo agradable; cuando un grupo de trabajo se mueve en una buena comunicación tiende a alentar la motivación, un clima armonioso y promueve la satisfacción de los individuos que laboran en una organización.

Cabe destacar que la comunicación efectiva representa un elemento fundamental que es indispensable para la integración y la interacción del recurso humano en torno al marco conceptual de las organizaciones permitiendo una necesaria vinculación con la operación de las estrategias definidas.

En relación con esto último, se plantea la propuesta de una estrategia comunicacional, que ayude a mejorar la efectividad en el flujo de información entre los analistas de calidad, con esto lograr que los analistas que reciben el turno puedan cumplir con las tareas asignadas, que la información fluya de forma natural y que permita dar continuidad en las operaciones.

5.3 Objetivos de la Investigación

5.3.1. Objetivo General

Proponer una estrategia comunicacional para mejorar la efectividad del flujo de información interna entre los Analistas de Calidad de turno en una empresa del sector de alimentos.

5.3.2. Objetivos Específicos

a-Diagnosticar la situación de la efectividad en la transmisión de información interna en los turnos de trabajo de la empresa procesadora de yogurt.

b-Identificar las herramientas comunicacionales más adecuadas para realizar la entrega de turno de trabajo, que garantice una entrega completa de información al personal.

c-Diseñar una estrategia de comunicación eficiente, que permita mejorar el flujo de información interna entre los analistas de turno de la empresa procesadora de yogurt.

5.4 Factibilidad de la propuesta

Para el estudio realizado se puede decir que la propuesta es factible, ya que se cuentan con los recursos, el personal, la infraestructura para llevar a cabo el plan propuesto, a continuación se detalla la aplicación para cada tópico.

5.4.1. Factibilidad operativa

Se considera viable la propuesta, dado que no afecta de forma organizacional la empresa. Tal como se indico se dispone de los recursos necesarios para ser ejecutada operativamente. Se dispone del capital humano, de la infraestructura requerida para la implementación. Por ser una propuesta sencilla y fácil de aplicar, se puede ejecutar sin contratiempos.

5.3.3. Factibilidad técnica

Para la aplicabilidad de esta propuesta, se cuentan con los equipos necesarios para la ejecución de una estrategia de comunicación eficiente, que permita mejorar el flujo de información interna entre los analistas de turno. Se dispone de los equipos de computación, papelería, salas de capacitación, tecnología, soporte técnico y áreas para actividades lúdicas. También se contempla el empleo de una variedad de canales de comunicación actualmente utilizados, como son el correo electrónico, las carteleras informativas, redes sociales y el intranet, dándoles información constante de la empresa. En este sentido es viable la aplicación del diseño, por no presentar dificultades en el uso de estos recursos

5.3.4. Factibilidad económica

Se considera esta propuesta económicamente viable, ya que los recursos que utilizará la empresa procesadora de yogurt, para la ejecución de la misma, están contemplados en el plan estratégico, por lo que no se requiere realizar ninguna inversión, además que esto permitirá mejorar el flujo de información interna entre los analistas de turno, cada vez que se realice las entrega de turno.

5.4. Formulación de la propuesta

El diseño de la propuesta que ofrece una estrategia de comunicación eficiente, que permita mejorar el flujo de información interna entre los analistas de turno en cada entrega de turno, con esto lograr que la información en la empresa sea eficiente; razón por la cual esta propuesta puede ser revisada y actualizada en el tiempo, espacio y en el ambiente donde se realiza, con el panorama de la realidad actual y la aplicabilidad de la misma.

Para dar respuesta al tercer objetivo específico de la propuesta, se describe a continuación los pasos para el modelo de diseño estratégico, que permitirá mejorar el flujo de información interna

entre los analistas de turno, en cada entrega de turno. Para esto nos vamos apoyar en el basamento teórico, donde se revisará el modelo propuesto por Horacio Andrade (2005, P. 24-30). En el cual propone lo siguiente:

1. Utilizar diferentes herramientas de investigación tanto para diagnosticar al inicio del proceso la situación existente de la comunicación en la organización, como evaluar, al final del mismo, los resultados obtenidos con los esfuerzos de mejora.
2. Propiciar la identificación de los colaboradores con la organización y, por lo tanto, el orgullo y sentido de pertenencia. Difundiendo elementos de visión, misión, valores, que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios conductuales que orienten su acción y decisiones.
3. Propiciar que todas las personas que integren a la organización reciban información relevante, suficiente, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.
4. Proyectar una imagen favorable y consistente de la empresa y de sus productos y servicios entre los públicos internos, que sea congruente con la que se maneja hacia el exterior.

Este modelo lo describe Horacio Andrade (2005, P. 24). Como la responsabilidad de la función de la comunicación organizacional respecto a cada una de las 5 “ies,” a continuación se anexa la representación grafica:

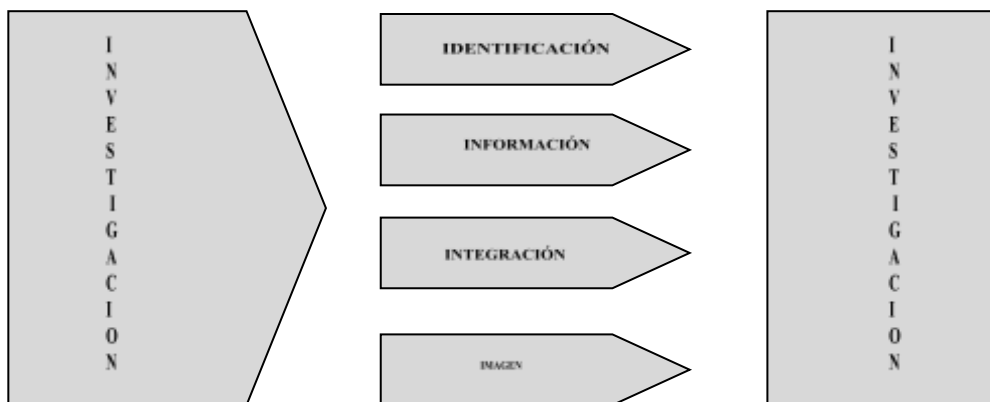


Figura 2. Las 5 “ies”. Horacio A, (2005, p.24)

Luego de revisar la propuesta del autor, vamos a describir las actividades que se van a desarrollar para lograr que la comunicación interna entre los analistas de calidad, Jefe y Gerente de área sea eficiente, para mejorar el flujo de información interna, con esto dar un mejor servicio en las operaciones de la empresa.

1. En la primera etapa que es el diagnóstico de la situación de la comunicación interna, en la investigación se aplicó como instrumentos la encuesta y la matriz de observación. En la cual participaron 13 analistas de calidad como encuestados; del análisis e interpretación de los resultados, se pudo evidenciar que existen fallas en la comunicación entre los analistas en la entrega de turno, por tanto nos estaremos apoyando en estos resultados para el desarrollo de las actividades.
2. En la segunda etapa se refiere a la identificación del trabajador con la empresa. Se realizarán actividades que logren conectar a los analistas de calidad y jefe de área, con la razón de ser de la organización, para esto se repasará información de la visión, misión, objetivos y la gestión de desempeño del trabajador, así mismo la relación de esta información con las tareas que realizan en los turnos rotativos. Esto se realizará a través de la técnica de información visual, auditiva y kinestésica, a través de logos, figuras, imágenes, colores relacionados con la información de la empresa. Para esto nos apoyaremos con el departamento de Recursos Humanos.
3. En la tercera etapa relacionada con la información y la integración de los trabajadores en la empresa. Se definirá los canales de comunicación, a fin de asegurar que los analistas de calidad y Jefe de área, tengan acceso a información relevante, oportuna y confiable de la empresa. Para esto se utilizará dinámicas grupales tipo world café, a través de esta técnica se busca la interacción y el diálogo, logrando mantener viva la comunicación, esto será con apoyo del departamento de recursos humanos.
4. En la cuarta etapa se refiere a proyectar una imagen favorable y consistente de la empresa y de sus productos y servicios entre los públicos internos, que sea congruente con la que se maneja hacia el exterior. En este caso la empresa cuenta con un departamento de

comunicaciones, el cual tiene definido los mensajes comunicacionales. Se cuenta con información estructurada en las redes, tales como: radio, Tv, redes sociales, revistas, periódico, material visual. Se realizara refrescamiento a los analistas de calidad y Jefe de área, en cuanto a la variedad de productos que elaboran, los servicios que ofrece y las actividades con las comunidades.

Cuadro 38

Desarrollar estrategia de Comunicación Interna			
Objetivo: Conectar al trabajador con la razón de ser de la organización			
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
Conectar al trabajador con la razón de ser de la organización	1.Preparar información relacionada con la cultura organizativa de la empresa (visión, misión y objetivos)	Departamento de Recursos humanos	Febrero 2020
	2. Planificar las sesiones de divulgación de la información, dirigida a los analistas de calidad y Jefe de área.	- Departamento de Recursos humanos - Gerencia de Planta y Calidad	Febrero 2020
	3. Ejecutar las sesiones de capacitación dirigida a los analistas de calidad y Jefe de área.	- Departamento de Recursos humanos - Gerencia de Planta y Calidad	Marzo 2020
	4.Evaluar la efectividad de la divulgación, a través de encuestas	- Departamento de Recursos humanos	Abril 2020

Cuadro 39

Desarrollar estrategia de Comunicación Interna			
Objetivo: Divulgar constantemente información de la cultura organizativa de la empresa y temas de interés del trabajador.			
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
Divulgar constantemente información de la cultura organizativa de la empresa y temas de interés del trabajador.	1. Definir canales de comunicación, que permita el acceso a la información de la empresa. Tales como: Pantallas de tv, intranet, dípticos, trípticos carteleras.	- Departamento de Comunicaciones - Departamento de Recursos humanos	Febrero 2020
	2. Planificar reuniones frecuentes con los analistas de calidad y Jefe de área. A fin de conversar temas de la organización y del trabajador.	- Gerencia de Calidad	Febrero 2020
	3. Definir mecanismos de medición, que permitan evaluar las mejoras	- Departamento de Recursos humanos - Gerente de Calidad	Marzo 2020
	4. Realizar retroalimentación con los analistas de calidad y Jefe, a fin de comunicar las mejoras.	- Gerente de Calidad	Abril 2020

Cuadro 40

Desarrollar estrategia de Comunicación Interna			
Objetivo: Lograr alinear a los analistas de calidad con la visión estratégica de la empresa			
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
Lograr alinear a los analistas de calidad con la visión estratégica de la empresa	1. Realizar dinámicas grupales tipo world café, que propicie la interacción y dialogo entre los analistas de calidad y Jefe de área.	- Departamento de Recursos humanos	Marzo2020
	2. Planificar sesiones de conversatorios, a fin de observar el avance en el trabajador.	- Gerente de Calidad	Abril 2020
	3. Definir mecanismos de medición, que permitan evaluar las mejoras.	- Departamento de Recursos humanos - Gerente de Calidad	Marzo 2020
	4. Realizar retroalimentación con el trabajador, a través de la gestión de desempeño.	- Gerente de Calidad	Mayo 2020

Cuadro 41

Desarrollar estrategia de Comunicación Interna			
Objetivo: Implantar una percepción apropiada de la empresa, con relación a los productos, servicios y la interacción con la comunidad			
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
Implantar una percepción apropiada de la empresa, con relación a los productos, servicios y la interacción con la comunidad.	1. Reforzar mensajes de la identidad cultural, los valores y principios de la empresa, a través de la intranet, pantallas y carteleras.	- Departamento de comunicaciones	Marzo 2020
	2. Planificar actividades de esparcimiento, por ejemplo realizar juegos deportivos, Rally, Ginkanas, que permitan reforzar los mensajes de la empresa	- Departamento de Recursos humanos - Gerencia de Planta y Calidad	Junio 2020
	3. Mantener el beneficio de dotación de productos de la empresa, para afianzar el sentido de pertenencia.	- Departamento de Recursos humanos	Mensual
	4. Mantener la cercanía con las comunidades, a través del voluntariado.	- Departamento de Recursos humanos	Trimestral

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al diagnosticar la situación de la efectividad en la transmisión de información interna en los turnos de trabajo de la empresa procesadora de yogurt. Se pudo evidenciar lo siguiente:

En la comunicación interna hay fallas entre los analistas de calidad en la entrega de turno, el emisor no se asegura que el receptor haya entendido el mensaje, no se realiza la retroalimentación cuando se recibe la información, por lo que el analista que recibe el turno no puede cumplir con las tareas asignadas y esto trae como consecuencia retrasos en la operación. Si partimos de la base de que la visión compartida es fundamental en el logro de objetivos, entonces, podemos establecer que el proceso de comunicación de esa visión debe ser eficiente

En cuanto al tiempo empleado por el analista de calidad para realizar la entrega de turno, se puede decir que el hecho de que el analista entrante llegue tarde a la empresa, no permite realizar una entrega de información en la cantidad y calidad adecuada, que le permita cumplir con las tareas asignadas en el turno. Se requiere acordar y pautar la hora y tiempo para la entrega de turno, que permita fluir la información, se logre los objetivos y el cliente se sienta atendido.

Para el caso de los datos entregados en el turno, no todos los analistas están atentos a incluir y verificar los datos necesarios para que el analista entrante cuente con la información necesaria, para poder dar continuidad a las tareas asignadas. Es preciso señalar que, por lo complejo del proceso de la comunicación, el emisor de la información debe asegurarse que el receptor haya recibido de manera correcta su mensaje y que se propicie la retroalimentación que favorezca los procesos de interacción y de integración.

De los registros utilizados en la entrega de turno, se puede inferir que no todos los analistas están aplicando de forma correcta los reportes definidos para la entrega de cada turno. La información contenida no es clara y legible, no están siendo verificados y validados por el Jefe de área y no se carga la información constantemente en el sistema definido por la empresa. Se puede decir que no existe claridad con las metas y objetivos establecidos, lo que trae como consecuencia el retraso en las operaciones,

Para la entrega de turno se observa que no se está comunicando de forma efectiva la información, en oportunidades han ocurrido cambios en el proceso y no se notifica al analista entrante, así mismo no se está cumpliendo con los acuerdos establecidos para la entrega y la respuesta al cliente no está llegando de forma eficaz y oportuna. Se puede deducir, que en el proceso de comunicación pueden surgir restricciones, por diferencias de opiniones entre los empleados, lo que produce barreras personales, bien sea originada por las emociones, los valores y los malos hábitos de escuchar, que pueden afectar de forma importante la continuidad en las operaciones.

Por último, en la información entregada en el turno, no todos los analistas manejan o conocen la información del proceso para la toma de decisión, en cuanto al Jefe de área puede estar faltando orientación en los casos cuando la información no cumple con los parámetros, así mismo no todos los analistas cumplen con los parámetros establecidos por la empresa y en caso de no cumplirlos no se informa de inmediato al Jefe. Esto puede deberse a fallas en la comunicación, la información no está fluyendo de forma ascendente, descendente y horizontal.

En lo que respecta al objetivo específico denominado identificar las herramientas comunicacionales más adecuadas para realizar la entrega de turno de trabajo, que garantice una entrega completa de información al personal, a partir de la investigación se obtienen las siguientes conclusiones:

En referencia al canal de comunicación, en el análisis de los datos arrojo que en un 75% se cuenta con las estrategias para la comunicación, la forma que se comunican los trabajadores permite la claridad en la información, los medios utilizados para la trasmisión de la información son los adecuados, el sitio para la entrega de turno dispone de un ambiente adecuado y armonioso y los analistas demuestran que están capacitados, sin embargo el 25% dice que No. Se puede deducir, que las estrategias que tiene definida la empresa para la entrega de turno no es la más adecuada y que la forma de comunicación no permite que llegue la información.

Con relación a la trasmisión de la información, se puede evidenciar que la calidad de la información no es la esperada y no permite dar continuidad en el turno. En cuanto al tiempo para la entrega de turno es oportuno revisar y establecer acuerdos. Se está ante la presencia de fallas en la calidad de información que se está transmitiendo, el personal no está llegando puntual al trabajo, afectando el tiempo del emisor para la entrega de información en el turno.

Por su parte, los registros utilizados en la entrega de información en el turno, Se evidencia que hay fallas en la comunicación entre los analistas y Jefe de área, por lo que es necesario revisar la metodología de llenado de los reportes, el cumplimiento de los criterios, a fin de contar con información de calidad, para dar un mejor servicio en la operación. Se requiere revisar el tipo de barreras de comunicación, bien sea de tipo personal, física, semánticas que están interfiriendo en el mensaje final.

Por último, en cuanto a la propuesta de diseñar una estrategia de comunicación, para mejorar la efectividad del flujo de información interna en una empresa del sector de alimentos, se puede decir que con las actividades y acciones planteadas una vez ejecutadas, se espera que los analistas de calidad se logren comunicar de forma adecuada, de tal forma que en cada entrega de turno se disponga de la información clara, oportuna y con la calidad esperada, permitiendo dar continuidad en las operaciones y manteniendo satisfechos a los clientes.

RECOMENDACIONES

Lograr una comunicación efectiva, entre los analistas de calidad y Jefe de área, utilizando mensajes claros, oportunos, objetivos y sencillos, manteniendo la retroalimentación positiva del mensaje enviando y recibido.

Promover la comunicación efectiva entre los analistas de calidad, para obtener mejores resultados en las actividades asignadas, les permitirá recibir la entrega de turno con información clara, confiable y veraz.

Emitir mensajes que sean interpretados correctamente por el personal involucrado y de no ser así activar el plan de mejora para la comunicación del emisor-mensaje-receptor y reforzar el mensaje a través de escritos, mensajes por medios electrónicos o vía telefónica, que permita el entendimiento del mensaje, lo cual garantizara que la comunicación se fortalezca y fluya de forma natural.

Conocer la visión corporativa y estratégica de la empresa, le ayudará a los analistas de calidad identificarse con la razón de ser, entender los objetivos, las metas, tener sentido de pertenencia, siendo esto positivo para el buen desenvolvimiento de las tareas asignadas, sumando en los resultados y en la rentabilidad de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R. y Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones* (8ª edición.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Arias, F. (2006.). Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta edición. Editorial; Episteme.
- Alcántara, N (2014) en su trabajo de grado: la comunicación como herramienta estratégica en la gestión gerencial, caso: departamento de venta en la Empresa distribuidora Dialcaval C.A. [Trabajo presentado para optar al título de magister] en Gerencia de comunicación organizacional, en la universidad José Antonio Páez en valencia estado Carabobo.
- Arellano, E. 2008. La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones.Suplemento especial Razón y Palabra. Año 3, Ene-Mar 2008.
- Balestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (5ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Bateson, G. (2004): *La nueva comunicación*, Editorial Kairós, Barcelona, 4ª Edicion. España.
- Castellanos, J. (2015) en su trabajo de grado: estudio de la comunicación interna en la configuración de la identidad corporativa caso: hospital Dr. Carlos Páez Maya. [Trabajo presentado para optar al título de magister] en Gerencia de comunicación organizacional. En la universidad José Antonio Páez Valencia estado Carabobo.
- Carnegie, D. (2011). *La comunicación: Tu camino hacia el éxito*. España: Ediciones Obelisco S.L.
- Costa, J. (1999) *La comunicación en acción*. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Paidós, Barcelona.
- Chiavenato, I: (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. (6ª ed.). México: Cengage Learning
- De Fleur, Melvin L. (1993). *Teórica de la comunicación en masas*. Editorial Paidós. Barcelona,
- Drucker, P. (2008). *Los desafíos de la Gerencia en el Siglo XXI*. Editorial Norma. Bogota, Colombia
- Fernández Collado, C. (2010). *La comunicación en las organizaciones*, Editorial México: Trillas.

- Garrido, F. 2001. *Comunicación estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. BARCELONA: Ediciones Gestión 2000.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta Edición). Editorial Mc Graw Hill.
- Horacio A. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. (1era edición). Editorial Netbiblo.
- Jaspe, M. (2015). *Estrategia Basadas en Formas de Comunicación como Elemento de Fortalecimiento a Utilizar por el Personal de Mando del Banco de Venezuela Sucursal Valencia*. [Trabajo de Grado para optar el título de Especialista en Gestión y Control de las Finanzas Publicas]. Dirección General de Estudios de Posgrados, Especialización en Gestión y Control de las Finanzas Públicas, Universidad José Antonio Páez, San Diego.
- Jiménez J. (2011) en su trabajo especial de grado: Análisis y Diagnóstico de los Recursos Humanos y las Relaciones Laborales en las Empresas Privadas, de la Comuna de Crespo – Cartagena. [Trabajo presentado para optar al título de magister] en Administración y las Ciencias Sociales, en la Universidad de Cartagena, en Cartagena.
- Keiht, J. (2006). *Las Barreras Comunicacionales en la Gestión de Desempeño Laboral*. España. Editorial; Granica.
- Lozano Rendón, J. (2007). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. Pearson Educación de Mexico.
- Llacuna Jaime y Pujol Laura (2005). Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. Ministerio del trabajo y asuntos legales de España.
- Leal, (2014) en su trabajo de grado: eficacia de un plan de comunicación interna de la facultad de ciencias económicas y sociales de la universidad Arturo Michelena. [Trabajo presentado para optar al título de magister] en Gerencia de comunicación organizacional, en la universidad José Antonio Páez en valencia estado Carabobo.
- León, Alma. (2006). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. México. Edit. Limusa.
- Morales, F. (2008). *“Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional”*. Gestión 2000. Barcelona. España.
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador.
- Piñuel, J. (2010). La comunicación como objeto científico de estudio, como campo de análisis y como disciplina científica. *Contratexto Revista de la facultad de Comunicación de la Universidad de Lima*.

- Pizzolante, Í. (2006) *El Poder de la Comunicación Estratégica*, Caracas: Ediciones Los Libros de El Nacional.
- Planas, L. (2011). *Comunicación interna y opinión ética de los empleados de “Soluciones de Futuro S.A., en Caracas, 2010”*. [Trabajo de grado para optar al título de Magister] en *Comunicación Social: Opción Comunicación Organizacional*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Rivera, B y otros. (2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*. *Revista Negotium*. Año 1.N.2, pp.32-48.
- Salas, D. (2007). *La Comunicación Efectiva y Toma de Decisiones*. Colombia. Editorial Legis.
- Sabino, C. (2000). *Investigación de Ciencias Sociales*. Editorial McGraw Hill. México
- Senge, P. 1992. *La Quinta Disciplina*. Barcelona. Granica.
- Robbins. Stephen (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. Sexta edición
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. *Comportamiento Organizacional*. Decima tercera edición. Mexico.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración (10a Ed.)*. México: Prentice-Hall.
- Tamayo y Tamayo, M (1994). *El proceso de la investigación científica*. (3era Edición). Editorial Limusa.
- Verderber, R., & Verderber, K. (2006). *Comunícate*. 11ª Edición. México: Grupo Geo Impresores.
- Universidad José Antonio Páez-UJAP. (2014). *Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctoral de la Universidad José Antonio Páez*. San Diego: Autor.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador-UPEL. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis de Doctorales*. (4ª ed.). Caracas: Fedupel.

Electrónicas:

- Cabrera, D. (2013). *Propuesta de Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para optimizar el flujo interno de información en las empresas del Estado venezolano: Caso Petroquímica de Venezuela, S.A.* [Trabajo de grado de maestría]. Universidad de Carabobo, Venezuela. Recuperado el 01 de octubre de 2018. <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1019/1/D.Cabrera.pdf>.

- Ceballos, E. Trabajo de grado, título: comunicación efectiva y su incidencia en el clima organizacional, en las escuelas de educación básica. Dirección Web: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t38645.pdf>
- Cuevas R. (2013) en su trabajo de grado: evaluación del perfil gerencial y la comunicación asertiva del personal que labora en la escuela bolivariana "Carlos Sampayo". [Trabajo de grado presentado para optar al título de grado académico de Maestría en Administración Educativa]. Estado Miranda. Dirección Web: <http://www.biblo.una.edu.ve/docu/.pdf>
- Fernández, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna*. [Tesis en línea]. Universidad de la Comunidad Valenciana de España. Disponible en: <http://www.tesisenred.net/handle/10803/10464>.
- González Alvares, M. Trabajo de Grado, título: comunicación para la solidaridad: las ong y el papel de la comunicación social y periodística en la sensibilización de la opinión pública el desarrollo. Dirección web: <http://www.eprints.ucm.es/11633/1/T32381>.
- González, E. Trabajo de Grado, título: comunicación efectiva factor determinante en el desempeño laboral del personal de la dirección de recursos humanos de la policía del Estado Carabobo dirección web: <http://www.mriuc.bc.uc.edu.ve>
- Jossa Jojoa, Z. Trabajo de grado, Título: la información un componente de la comunicación interna y externa en la universidad nacional abierta y a distancia UNAD CEADPASTO. Disponible en: <http://www.repostory.unad.edu.co>.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012.
- Quero, Y. Trabajo de grado, título: comunicación efectiva y el desempeño laboral de los directores de educación básica del municipio Miranda. Dirección Web: <http://docplayer.es/13641728-Universidad-rafael-urdaneta-vice-rectorado-academico-decanato-de-postgrado-e-investigacion-derechos-reservados.html>
- <https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fredalyc.uaemex.mx%2Fsrc%2Finicio%2FArtPdfRed.jsp%3FiCve%3D81911786023>
- <https://www.efdeportes.com/efd178/componentes-del-proceso-comunicativo.htm>
- <http://dip.una.edu.ve/mae/971administracioneducativa/paginas/tema%204/COMUNICACIONORGANIZACIONAL.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE LAS COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LOS ANALISTAS DE CALIDAD EN CADA ENTREGA DE TURNO



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario está dirigido a los analistas de calidad del Departamento de Calidad de la Empresa del sector de Alimentos, C.A. con la finalidad de obtener su opinión con respecto a cómo se lleva a cabo la comunicación interna entre los analistas de calidad en cada entrega de turno. Con el propósito de presentar una “estrategia comunicacional para mejorar la efectividad del flujo de información interna en una empresa del sector de alimentos”.

La información suministrada por usted es de carácter confidencial y los datos obtenidos serán utilizados solo para fines académicos.

Lcda. Lucia Becerra Pineda

ENCUESTA

Instrucciones:

A continuación

1. Lea cuidadosamente cada pregunta planteada.
2. Cada pregunta presenta cinco alternativas de respuesta: Siempre, Casi siempre, A Veces, Casi nunca y Nunca.
3. Marque con una X la opción de respuesta elegida.
4. No deje ninguna pregunta sin contestar.
5. Si tiene alguna duda, consulte a la investigadora.

Nº	ITEMS Usted como trabajador de la empresa del sector de Alimentos considera que:					
		S	CS	AV	CN	N
1	¿Antes de realizar la entrega de la información es verificada por el analista de calidad saliente?					
2	¿La información entregada al recibir el turno de trabajo es completa y le permite realizar las tareas asignadas?					
3	¿Se tiene definido y acordado la forma como se estará entregando la información en cada cambio de turno?					
4	¿Se ha acordado el tiempo para realizar la entrega de turno?					
5	¿Se toma el tiempo necesario para realizar la entrega de turno?					
6	¿La persona que recibe el turno está a tiempo en el área acordada?					
7	¿Los datos entregados han sido verificados previamente antes de la entrega de turno?					
8	¿La información entregada contiene los datos necesarios para continuar de forma efectiva el turno?					
9	¿Está documentada la información a entregar en el turno, en registros definidos para tal fin?					
10	¿En cada entrega de turno los registros están completos, le permiten dar continuidad a las tareas asignadas?					
11	¿La información contenida en los reporte es legible, clara y entendible en cada entrega de turno?					
12	¿Los reportes generados en cada turno de trabajo son verificados y firmados por el Jefe del área?					
13	¿Luego de llenado los reportes son guardados en carpetas y ubicados en un lugar accesible?					

14	¿La información de los reportes generados en cada turno de trabajo es reportada en el sistema definido por la empresa?					
15	¿Para la entrega de turno se comunica de forma efectiva la información que requiere el analista de calidad entrante?					
16	¿Cada vez que ocurren cambios en los procesos se comunica en la entrega de información del turno?					
17	¿En cada entrega de turno se cumple con los acuerdos definidos?					
18	¿Con la información entregada en el turno, puede dar respuesta de forma veraz a los requerimientos del cliente?					
19	¿Cuándo se presentan desviaciones en el proceso cuenta con la información necesaria para la toma de decisión en cada situación?					
20	¿Cuándo no se dispone de la información completa para la toma de decisión, cuenta con el apoyo de su Jefe para orientarlo en lo que debe hacer?					
21	¿La información generada en cada entrega de turno corresponde a los parámetros y criterios establecidos por la empresa?					
22	¿En caso de que la información no cumpla con los parámetros y criterios establecidos por la empresa, se comunica de inmediato al Jefe?					

Anexo 2

MATRIZ DE OBSERVACIÓN O LISTA DE COTEJO COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LOS ANALISTAS DE CALIDAD EN CADA ENTREGA DE TURNO



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

El presente matriz de observación o lista de cotejo está dirigido a los analistas de calidad del Departamento de Calidad de la Empresa del sector de Alimentos, C.A. con la finalidad de obtener información con respecto a cómo se lleva a cabo la comunicación interna entre los analistas de calidad en cada entrega de turno. Con el propósito de presentar una “estrategia comunicacional para mejorar la efectividad del flujo de información interna en una empresa del sector de alimentos”.

La información observada es de carácter confidencial y los datos obtenidos serán utilizados solo para fines académicos.

Lcda. Lucia Becerra Pineda

Instrucciones:

A continuación

1. Lea cuidadosamente cada ítem planteado.
2. Cada ítem presenta dos alternativas de respuesta: SI o NO
3. Marque con una X la opción de respuesta elegida.
4. Dispone de un campo de observación para que coloque información que considere relevante.

Matriz de Observación- Lista de Cotejo

Item	ITEMS			Observaciones
	Usted como trabajador de la empresa del sector de Alimentos considera que:	Si	No	
Canal de Información				
A	¿Las estrategias para la comunicación que está utilizando la empresa en la entrega de turno es efectiva?			
B	¿La forma como se comunican los trabajadores permite la claridad en la información que se da en la entrega de turno?			
C	¿Los medios utilizados en la transmisión de información para la entrega de turno son los adecuados?			
D	¿El área utilizada para la entrega de turno, dispone de un ambiente adecuado y armónico?			
E	¿Los analistas de calidad que trabajan por turno, tienen la preparación requerida?			
Trasmisión de la información				
F	¿La calidad de la información para la entrega de turno es la esperada y permite dar continuidad a las actividades del turno entrante?			
G	¿El tiempo empleado para realizar la entrega de turno es el acordado y permite la trasmisión de la información requerida?			
H	¿El personal llega puntual para recibir la información del turno?			
I	¿La información que se entrega en el turno es de fácil comprensión?			
Registros utilizados en la entrega de información				
J	¿Los reportes utilizados para la entrega de información son claros, legibles y todos los campos han sido llenados?			
K	¿La data generada en los reportes cumple con los parámetros de calidad establecidos?			
L	¿Los reportes generados en los turnos de trabajos son verificados por el Jefe del área?			

Anexo 3

CARTA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO



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

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado (a) Prof. (a):

Considerando sus aportes académicos efectuados en la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional, me es grato solicitar su colaboración como participante (Juicio de Expertos) en la Validación de los Instrumentos (Cuestionarios) anexos que serán empleados en el diagnóstico situación de la efectividad en la transmisión de información interna en los turnos de trabajo de la empresa procesadora de Yogurt en Valencia estado Carabobo.

Los resultados obtenidos con la aplicación de estos instrumentos, serán utilizados para elaborar una **ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DEL FLUJO DE INFORMACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS.**

Anexo a la presente comunicación, encontrará los referidos cuestionarios y el formato de Validación de Instrumento – Juicio de Expertos previsto en el Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial, Trabajo de Grano y Tesis Doctoral de la UJAP.

De antemano muchas gracias por su contribución.

Cordialmente,

Lic. Lucia Becerra Pineda

Modelo de Formato de Validación de Instrumento

FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS - JUICIO DE EXPERTOS

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

Experto: _____

Autor(a,es): _____

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										

CONSIDERACIONES GENERALES	SÍ	NO	OBSERVACIONES
El instrumento tiene instrucciones claras y precisas para que el informante pueda emitir sus respuestas			

La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar			
Los ítems se presentan en un orden lógico-secuencial			
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación			
Los ítems son adecuados para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben incluirse y/o eliminarse			

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ			
APLICABLE		NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

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

Anexo 4

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

		PREGUNTAS																						
Items		P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15	P.16	P.17	P.18	P.19	P.20	P.21	P.22	
Questionario Aplic	1	3	3	4	3	2	2	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	5	77
Questionario Aplic	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	80
Questionario Aplic	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	90
Questionario Aplic	4	5	3	3	2	3	2	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	83
Questionario Aplic	5	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	74
Questionario Aplic	6	4	4	3	3	3	2	4	4	5	4	5	3	5	5	3	3	4	4	3	4	5	5	85
Questionario Aplic	7	4	4	3	3	4	5	3	5	3	4	4	5	5	3	4	5	2	4	4	5	5	4	88
Questionario Aplic	8	5	4	5	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	94
Questionario Aplic	9	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	1	5	4	4	5	4	3	4	3	4	5	79
Questionario Aplic	10	4	3	2	4	4	4	4	3	2	3	3	1	5	2	3	4	4	4	4	5	3	5	76
Questionario Aplic	11	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	2	3	3	5	5	4	4	4	5	4	5	92
Questionario Aplic	12	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	89
Questionario Aplic	13	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	95
																						50,8590		
S2T = Varianza de los puntajes totales de los ítems.																						E _s = 50,8590		
Calculo de la Varianza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
ems para su sumatoria:	0,7	0,4	1,0	0,6	0,6	1,0	0,4	0,3	0,9	0,2	0,6	1,9	0,4	1,0	0,2	0,4	0,4	0,2	0,3	0,4	0,8	0,8		
Σ S2i = Sumatoria de la Varianza de los puntajes de cada ítem.																						13,4615		

Anexo 4

		Suma Total de la Cantidad de Respuesta																					
Items		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Siempre = 5		5	1	4	1	0	1	3	1	4	0	4	2	11	4	1	4	0	0	0	5	5	7
Casi Siempre = 4		4	7	2	2	6	5	7	9	5	9	5	5	1	4	9	7	10	9	8	6	3	5
A veces = 3		2	3	5	6	5	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	1	1	3	3	1	3	0
Casi Nunca = 2		0	0	1	2	1	3	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
Nunca = 1		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		13	13	12	11	11	9	13	13	12	13	13	11	13	12	13	13	12	13	13	13	13	12

Fuente: Elaboración Propia(2019)

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

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach

k = Número de preguntas o ítems

$\sum = \Sigma$: Sumatoria.

S_i^2 = Sumatoria de Varianzas de los ítems

S_T^2 = Varianza de los valores totales observados

Sustituyendo los valores en la formula:

$$\alpha = \frac{\text{Sección 1}}{\text{Sección 1} - 1} \left[1 - \frac{\text{Sección 2}}{\text{Sección 2} - 1} \right]$$

$$\alpha = \frac{22}{22 - 1} \times \frac{13,4615}{13,4615 - 1}$$

$$\alpha = \frac{1,047619}{1,047619 - 1} \times \frac{0,73532}{0,73532 - 1}$$

$$\alpha = 0,7703$$



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado presentado por el (la) ciudadano (a) BECERRA PINEDA, LUCÍA Cédula de Identidad N° 10.150.505 titulado: ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DEL FLUJO DE INFORMACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE ALIMENTOS. CASO DE ESTUDIO: PERSONAL DE CALIDAD QUE LABORA EN UNA EMPRESA PLANTA PROCESADORA.. Elaborado bajo la supervisión de la tutora, Prof. YANDIRA PÁEZ cédula de identidad N° 4.900.008, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa, para optar al grado académico de MAGÍSTER EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL estimamos que el mismo reúne los requisitos académicos para ser considerado como: **APROBADO.**

Nombre, Apellido	C. I.	Firma del Jurado
------------------	-------	------------------

Prof. Edgar León (Presidente)	4.122.734	
-------------------------------	-----------	--

Prof. Julio González (Miembro)	2.789.422	
--------------------------------	-----------	--

Prof. Belkis Araujo (Miembro)	6.906.234	
-------------------------------	-----------	--

En San Diego, a los 11 días del mes de Noviembre de dos mil diecinueve.

