



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Impacto de la Gerencia Comunicacional en el Desarrollo efectivo del comportamiento Organizacional de Direco Web, C.A.

Realizado por el (la) Br. Carlos Omaña

C.I. N° 28083960 cursante de la carrera de Administración de Empresas

hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral,

considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de: 20 pto.

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Oscar Jiménez  
C.I.: 10227464

Jurado  
Nombre: MARIYA NOVIKVA  
C.I.: 10010324

Jurado  
Nombre: Alicia Espina  
C.I.: 13316626

Fecha: 03/07/2023





UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**IMPACTO DE LA GERENCIA  
COMUNICACIONAL EN EL  
DESARROLLO DE UN  
COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL EFECTIVO EN  
DIRECOWEB**

Autor:

Carlos Eduardo Omaña Rodríguez

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 871239



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IMPACTO DE LA GERENCIA COMUNICACIONAL EN EL DESARROLLO DE UN  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EFECTIVO EN DIRECOWEB**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Autor(s):**

Lcdo. Carlos Eduardo Omaña Rodríguez

C.I.: 28.083.960

**Tutor(a):**

Lcda. Oneida Jiménez

San Diego, julio de 2023



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA DEL  
TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Oneida Jiménez portador(a) de la cédula de identidad N° 10.227.464, en mi carácter de tutor (a) del trabajo de grado presentado por el(la) los ciudadano(a) Carlos Eduardo Omaña Rodríguez, portador(es) de la cédula de identidad N° 28.083.960, titulado **IMPACTO DE LA GERENCIA COMUNICACIONAL EN EL DESARROLLO DE UN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EFECTIVO EN DIRECOWEB** presentado como requisito parcial para optar al título de Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los siete días del mes de junio del año dos mil veintitrés.

Oneida Jiménez  
C.I.: 10.227.464

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>pp.</b>
ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN INFORMATIVO.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	4
1.3 Objetivos de la Investigación.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Justificación.....	5
1.5 Alcance y Limitaciones.....	5
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes.....	6
2.2 Bases Teóricas.....	10
2.3.1. La Organización	10
2.3.2. La Gerencia	12
2.3.3. La Comunicación	14
2.3 Bases Legales.....	16
2.4.1. Ley de los Derechos Sociales y de las familias	16

2.4.2. Ley de los Derechos Culturales y Educativos	16
2.4 Definición de Términos.....	17
2.5 Cuadro de Operacionalización de Variables.....	18
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo de Investigación.....	19
3.2 Diseño de la Investigación.....	19
3.3 Nivel de la investigación.....	20
3.4. Población y muestra.....	20
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21
3.5.1. La Observación Directa.....	21
3.5.2.La entrevista.....	21
3.6. Técnicas de análisis de resultados.....	22
3.7. Fases metodológicas.....	22
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1 Análisis de los resultados.....	24
4.2 Diagnóstico del impacto de la gerencia comunicacional, en el desarrollo efectivo de un comportamiento organizacional.....	25
4.3 Identificación de fortalezas y debilidades de la comunicación gerencial....	30
4.4 Establecimiento de lineamientos para la mejora de la gerencia comunicacional en el desarrollo efectivo del comportamiento organizacional en la empresa DirecoWeb .....	32
<b>V PROPUESTA</b>	
5.1 Presentación de la propuesta	33
5.2 Justificación de la propuesta	34
5.3 Objetivos de la propuesta	34
5.4 Factibilidad de la propuesta	35
5.5 Desarrollo de la propuesta	35
<b>REFERENCIAS.....</b>	43
<b>ANEXOS.....</b>	45

## INDICE DE CUADROS

	<b>Página</b>
<b>Cuadro Nro. 1 Operacionalización de Variables Técnico /Mitológico</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro Nro.2 Listado de chequeo</b>	<b>47</b>
<b>Cuadro Nro. 3 Respuestas entrevista abierta</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro Nro. 4 Matriz FODA</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro Nro. 5 Normas de comunicación gerencial de DirecoWeb, C.A</b>	<b>61</b>
<b>Cuadro Nro. 6 Políticas de comunicación gerencial de DirecoWeb, C.A</b>	<b>62</b>

## INDICE DE FIGURAS

	<b>Página</b>
<b>Figura Nro.1 Taller de Habilidades de Liderazgo.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura Nro.2 Taller de Comunicación Asertiva.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura Nro. 3 Taller de Control Emocional como Herramienta Gerencial.....</b>	<b>59</b>



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**IMPACTO DE LA GERENCIA COMUNICACIONAL EN EL DESARROLLO DE UN  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EFECTIVO EN DIRECOWEB**

**Autor:** Carlos Eduardo Omaña Rodríguez.

**Tutora:** Lcda. Oneida Jiménez

**Fecha:** Julio de 2023

**RESUMEN INFORMATIVO**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar, identificar el impacto de la comunicación gerencial, para un desarrollo adecuado de un comportamiento organizacional en la actualidad. En este sentido, se busca proporcionarle a DirecoWeb, C.A la información correcta sobre este aspecto para que puedan tomar la decisión adecuada para sus metas y objetivos como organización. Para identificar el presente estudio, se debe de describir el mismo, por ende, esta investigación es de tipo proyecto factible y un nivel descriptivo de investigación. Además, las técnicas de recolección de datos a usar, son la observación directa y la entrevista del tipo abierta, las cuales serán utilizadas para una población de ocho trabajadores, con una muestra de dos empleados de DirecoWeb, C.A. Luego de esto, los datos recopilados serán analizados mediante la matriz FODA. Por último, este trabajo de investigación está enmarcado en la línea de investigación “Teoría, comportamiento y desarrollo organizacional”, ya que con este estudio, se busca investigar los diferentes comportamientos y desarrollo organizacional existentes en la actualidad, para solventar problemas de productividad y rentabilidad de las empresas, pues, sabemos que el desarrollo de una organización, y su efectividad y eficiencia, están correlacionadas.

**Palabras claves:** Gerencia, Comunicación, Organización, Cultura Organizacional, Productividad.

**Línea de investigación:** Teoría, comportamiento y desarrollo organizacional.

## INTRODUCCIÓN

Cada día ha sido más notorio el impacto que tiene la comunicación, dentro de los diferentes departamentos que conciernen a una empresa, como lo puede ser en el área gerencial, productiva, entre otras, siendo la comunicación entre departamentos, la que depara si una empresa es rentable y productiva, y si no.

De esto mismo nacieron conceptos como el Comportamiento Organizacional, que se destaca como el campo de estudio, que analiza los individuos, grupos y estructuras que influyen al comportamiento dentro de las organizaciones. Por otro lado, se puede encontrar a la Gerencia Comunicacional, que se encarga de supervisar, coordinar, planificar y controlar, mediante la comunicación, las diversas herramientas que conforman a una empresa. Generando, a su vez, credibilidad, confianza y una actitud favorable para la conformación de un Comportamiento Organizacional efectivo y funcional para cualquier empresa.

En la actualidad, en Venezuela, se ha optado por tener aún más relevancia todo lo que está alrededor de la Gerencia Comunicacional en todas las organizaciones, debido a que se ha visto como sucesos externos a cada organización, pueden afectar directa e indirectamente tanto a las empresas, como los elementos que conforman dicha empresa; por lo tanto, se obtiene como posible resultado, una caída en la productividad de las empresas, haciéndolas menos rentables y efectivas ante el mercado venezolano.

Para haber evitado todo lo ya mencionado, el gerente de cada entidad y en cada departamento, debe de desempeñar de buena manera sus habilidades comunicativas, para poder brindar a los diferentes trabajadores de la misma, las herramientas con las cuales se desarrollará cada uno como integrante de una organización, con esto mismo, ver evidencias de mejora en cada uno de los departamentos de la misma.

En función a todo lo mencionado, el trabajo de investigación tuvo como objetivo evaluar y analizar el impacto de la comunicación de la gerencia, para un efectivo desarrollo del comportamiento organizacional en la empresa DirecoWeb, para esto mismo, la evaluación y análisis de estos aspectos se realizaron por medio de observaciones directas, en las cuales se pudo obtener los resultados buscados por este trabajo.

En el **Capítulo I**, El Problema: se tuvo todo el apartado de descripción de la problemática evidenciada, además de enmarcada por los objetivos generales y el objetivo general, junto a la justificación de la investigación. **Capítulo II**, Marco Teórico: en este, se refirió a todo lo teórico de la investigación, como lo pueden ser los antecedentes a la investigación, bases teóricas y definición de términos. **Capítulo III**, Marco Metodológico: se dictaminó el tipo y nivel de investigación, y las fases metodológicas correlacionadas a los objetivos específicos. **Capítulo IV**, se presentó los resultados y análisis de los instrumentos y herramientas en este trabajo. **Capítulo V**, se cerraron las conclusiones y la proposición para la misma empresa, la cual presentó la siguiente estructura:

- Presentación de la propuesta.
- Beneficios de la propuesta.
- Objetivos de la propuesta.
- Desarrollo de la propuesta.
- Factibilidad de la propuesta.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, debido a las grandes competencias que tienen las diferentes empresas, el comportamiento organizacional y la comunicación dentro del mismo, se ha vuelto un tema muy extenso y estudiado por los administradores de empresa; sin embargo, no se ha llegado a una ciencia cierta sobre la manera correcta en que los gerentes organizacionales deben comportarse en una organización, no obstante, es cierto que se tienen ideas generales, pero cada persona tiene sus rasgos de personalidad y funciona de manera diferente que otras personas, por consiguiente, no existe un patrón que se pueda seguir en la parte práctica. Dentro de los modelos gerenciales que más se manejan en el presente, se pueden encontrar agrupados de manera antagonista una de la otra la teoría clásica de la administración, por parte de Henri Fayol y la Teoría de Relaciones Humanas, explicada por Elton Mayo; no obstante, hoy en día, se puede ver en la práctica, mucho más reflejada la teoría de las relaciones humanas, donde se le da más importancia al elemento actitudinal, empático, comunicativo de los seres humanos dentro de una organización, dejando en un segundo plano de prioridad, lo que son las habilidades de aptitud en el plano laboral de cada empresa.

De acuerdo Robbins (2004) “el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento de los mismos dentro de las organizaciones”, siguiendo lo mencionado, la mayor importancia que tiene el comportamiento organizacional, radica en que puede potenciar la creatividad, productividad, motivación y eficiencia de las diversas empresas a nivel macro y micro, con ello, pueden desmarcarse de sus competidores cercanos a corto, mediano y largo plazo, minimizando a su vez, los conflictos, la falta de comunicación, y los malos ambientes laborales, para dar paso a los éxitos buscados por todas las organizaciones.

En vista de la importancia que tiene un comportamiento organizacional y la comunicación gerencial de las mismas, da una solución ideal a los inconvenientes mencionados anteriormente, y pueden llevar a muchas empresas a escalar estas mismas a los siguientes peldaños del éxito empresarial y organizacional. Es por ello que se ha optado por hacer un caso estudio de una empresa de multirepuestos de automóviles, llamada DirecoWeb, donde se pueden observar ciertas flaquezas en la comunicación gerencial y esta puede repercutir en un desarrollo de un comportamiento organizacional no eficiente, evidenciando

poca productividad, motivación y creatividad en los trabajadores de esta misma organización. Todo este presente trabajo de investigación de índole documental, se logra diagnosticar, analizar y diseñar, mediante las técnicas y herramientas para recopilar los datos de la organización, los cual según los medios usados, han dado como resultados algunas falencias en las áreas ya mencionados; por consiguiente, es pertinente hacerse las siguientes preguntas: ¿hay alguna correlación entre la comunicación organizacional y el comportamiento de la organización, ¿cómo repercute?, ¿cómo es la mejor forma de disminuir estas falencias?

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cuál es el impacto de la Gerencia Comunicacional en desarrollo de un comportamiento organizacional efectivo en DirecoWeb?

## **1.2 Objetivo de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo general**

Identificar el impacto de la Gerencia Comunicacional en el Comportamiento Organizacional de DirecoWeb para el funcionamiento efectivo.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el impacto de la Gerencia Comunicacional en el Comportamiento Organizacional de DirecoWeb, a través del uso de las técnicas e instrumentos para la recolección de datos.
- Analizar el impacto de la Gerencia Comunicacional en el desarrollo de un Comportamiento Organizacional efectivo en DirecoWeb.
- Establecer lineamiento para la mejora de la Gerencia Comunicacional en el desarrollo efectivo del Comportamiento Organizacional en la empresa DirecoWeb.

### **1.3 Justificación**

El estudio sobre la Gerencia Comunicacional y el Comportamiento Organizacional que se va a poner en marcha, sobre la empresa DirecoWeb, C.A, es de aporte y relevancia, ya que está totalmente relacionado con la Misión y Visión de la Escuela de Administración de empresas de la Universidad José Antonio Páez, además de ello, el presente estudio se adentra en las líneas de investigación de dicha escuela de administración, donde prevalece la “Posición, mantenimiento y desarrollo del capital humano”, ayudando en la cosecha de la Comunicación asertiva para contribuir al desarrollo del comportamiento organizacional de cualquier empresa.

Con respecto al aporte del mismo estudio, coadyuve a los diferentes investigadores metodológicos y hasta futuros empresarios, a recopilar la información acertada para proporcionar aún más análisis sobre el contenido desarrollado en este trabajo, y así aumentan la eficiencia y efectividad de las diferentes empresas.

Por otro lado, beneficia a la Universidad José Páez, la cual cuenta con aún más material de provecho para futuros estudiantes interesados y así dicha universidad acarreará experiencia y casos de éxito de estudiantes ujavistas.

Por último, de los mayores beneficios que traerá el presente estudio, es DirecoWeb, la cual contará con el material investigativo adecuado, para enriquecer los diferentes departamentos de la empresa, con una comunicación correcta de los elementos de dicha empresa.

### **1.4. Alcance y Limitaciones**

El presente estudio, busca analizar, interpretar y concluir acerca del impacto de la Gerencia Comunicacional, para un desarrollo efectivo de un Comportamiento Organizacional, obteniendo con todo esto, una posible opción para la empresa DirecoWeb, C.A., de obtener mayor productividad y rentabilidad en sus operaciones a corto, mediano y largo plazo por medio de un lineamiento de comunicación gerencial. Aunado a ello, se debe de objetar que la finalización del análisis, será responsabilidad de la empresa de caso estudio, mencionada anteriormente.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

Los antecedentes de investigación, son aquellos estudios o investigaciones que guardan una relación estrecha o lejana a la problemática planteada. Según, Fideas Arias (2004) “Los antecedentes reflejan los avances y el Estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”.

Se procederá a mostrarse los antecedentes más relevantes al estudio realizado en este trabajo, que guardan una relación directa o indirecta en las variables de estudio, objetivos y que por su contenido, son importantes de mencionar. Estos trabajos mencionados, funcionará de guía y orientación en la investigación. Entre las que están las siguientes:

#### **Regionales**

González (2022) en el trabajo de grado titulado **Plan Estratégico Comunicacional para el rediseño de la Cultura Organizacional en empresa comercializadora de rodamientos** para optar al título de postgrado de maestría en gerencia de la Comunicación Organizacional de la universidad José Antonio Páez, Valencia, Carabobo. En este estudio, se busca reestructurar la cultura organizacional de una empresa comercializadora de rodamientos, con la finalidad de aumentar la utilidad, rentabilidad y eficiencia de la misma. En este trabajo es una proposición, con una investigación descriptiva. Además, con una población de 30 trabajadores, con una muestra de 30 trabajadores, debido a que la muestra sino sería muy pequeña con respecto a lo ideal; del mismo modo, algunos de los métodos para la recopilación y análisis de datos, son la observación directa, entrevista no estructurada, modelo CANVAS, y análisis FODA.

Este estudio, ayuda de manera directa, para concretar efectivas maneras de proponer sugerencias para la empresa de este trabajo de grado, y así poder tener más relevancia el trabajo y las recomendaciones dadas al final del mismo.

#### **Internacionales**

Pilataxi (2020) en su proyecto de grado **Plan Estratégico de Comunicación para Posicionar la Firma Global Auditors Cía Ltda.** En Ecuador para optar al título de Licenciado en Comunicación Social de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito, Ecuador, cuyo

objetivo general de investigación es elaborar un plan estratégico de comunicación a fin de posicionar e identificar a Global Auditors Cía. Ltda., como una firma auditora fuerte y sólida en el mercado de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y el mercado en general. La elaboración del trabajo se rigió bajo la línea de investigación comunicación y desarrollo y la metodología aplicada fue de enfoque cualitativo del tipo descriptivo.

Para la obtención de datos se implementaron diversas técnicas como lo son las entrevistas y observación directa, de eso se elaboró una matriz FODA a partir de un registro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En este sentido, entre los resultados obtenidos se pudo obtener que no es muy común que organizaciones o firmas dedicadas a los servicios de auditoría Plasmen planes de comunicación y publicidad, para atraer aún más clientes, y poder escalar el negocio; sin embargo, se pudo observar que el personal administrativo y personal general de la firma, están de acuerdo con una iniciativa parecida, ya que así se podrán a dar a conocer mucho más como una organización con una comunicación interna y externa sólida.

Los resultados recopilados en esta investigación, es de provecho para este trabajo de grado, ya que sirve de soporte para comprender los planes estratégicos y comunicacionales, para poder tener más eficiencia y efectividad al momento de la alta gerencia comunicarse con sus allegados. Además, sirve de parámetro para establecer en cierta manera, que existe un deseo de las organizaciones, por mejorar la comunicación que se tienen en las mismas.

Borja (2019) presentó en su trabajo de grado titulado **Planificación estratégica y clima organizacional para la clínica hospital general Bermúdez**, para optar por el título de ingeniero en empresas y administración de negocios, el cual tiene como objetivo fundamental por el cual se desarrolló el proyecto de investigación para la Clínica Hospital General Bermúdez de la ciudad de Santo Domingo, es dar solución al inadecuado clima organizacional, que se ha generado en ésta casa de salud y que está afectando el buen desempeño de sus colaboradores.

En el parte metodológico de este estudio, contempla los tipos, métodos, técnicas e instrumentos que fueron aplicados tanto al director como a los colaboradores de la Clínica Hospital General Bermúdez, quienes a través de sus manifiestos corroboraron las causas que genera el problema de clima organizacional, poniendo de evidencia la necesidad de plantear una propuesta. La propuesta de solución al problema está basada en el modelo teórico de los autores Idalberto Chiavenato y Arao Saperó en su libro de Planificación Estratégica. Su

estructura contempla el desarrollo del diagnóstico externo e interno para saber la lista de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, cuya información fue utilizada para la construcción del análisis DOFA, y posteriormente la identificación y diseño de estrategias y tácticas para el corto, mediano y largo plazo, respaldados con indicadores de gestión.

El estudio mencionado anteriormente, coadyuvó en las diferentes maneras para observar el clima organizacional de una empresa, y comprender fácilmente cuándo una empresa no tiene un adecuado clima organizacional, y cuando ocurre el caso opuesto, para tomar las medidas necesarias a cada caso específico.

## **Nacionales**

Barrios (2018) presenta una revista científica, realizada en la Universidad Fermín Toro, Mérida llamada **Cultura y Valores Organizacionales Emergentes en la Gerencia Transcompleja** el cual tiene como objetivo general propiciar elementos teóricos relacionados con la cultura y valores organizacionales yacientes en la gerencia transcompleja, que permita a las organizaciones adaptarse al ambiente competitivo, cambiante del mundo postmoderno. La investigación se desarrolla bajo el enfoque cualitativo, en este sentido el estudio pretende estudiar y comprender la cultura y valores organizacionales emergentes en la gerencia transcompleja. El modo en que se obtuvo la información de la realidad estudiada fue a través del diseño documental bibliográfico.

El procedimiento utilizado para obtener y analizar la información, se orientó en la investigación y análisis bibliográfico congruente con el contexto de estudio. Los resultados obtenidos son producto de entrevistar una fuente ideal para recopilar la información adecuada, y combinar con el análisis realizado por la investigadora. Obteniendo así los resultados esperados por los investigadores, en cuanto a la parte teórica de la cultura y valores organizacionales.

Con respecto a los fundamentos filosóficos de la cultura organizacional, y los valores organizacionales aportados por Barrios (2018) en el presente trabajo de investigación se destaca que la cultura organizacional ejerce influencia en los individuos, grupos y procesos organizacionales, así como también permite a los integrantes de la organización interactuar en la solución de problemas enfocados en las actitudes, valores, expectativas y creencias compartidas que han sido incorporados a la organización. Los valores deben estar explícitos puestos que estos guían el proceder de la organización no puede haber cultura sin valores.

En este sentido, este trabajo de investigación descrito, aporta información valiosa a este trabajo de grado, para comprender la influencia directa que hay por parte de los gerentes, ante los subordinados, para la consecución de los objetivos planeados por las organizaciones.

González (2019) en su estudio **“Gestión de la Complejidad Organizacional en Empresas Familiares Venezolanas”** el cual objetivo general es analizar la Gestión de la Complejidad Organizacional en las Empresas Familiares Venezolanas, el cual utilizó como metodología un estudio de tipo documental con un nivel descriptivo, para ello se llevó a cabo una revisión bibliográfica documental, que permitió analizar la gestión de la complejidad organizacional, aspecto relevante en las empresas familiares, a fin de mejorar el desarrollo y productividad organizacional. En este sentido, se destaca la revisión de teorías, tales como, Teoría del Caos. Entre las principales conclusiones destaca que las empresas familiares requieren establecer nuevos conceptos en la gestión empresarial; tales como, aplicación de las Tics, innovación, creatividad; exigiendo una constante reingeniería organizacional mejorando la competitividad y los resultados empresariales.

Es así como, desde una visión donde las empresas familiares puedan presentar problemas, asociadas a insuficiencias en los modos de gestión y a la influencia de un entorno complejo, señalan que las empresas familiares a nivel mundial, se enfrentan a un entorno particularmente complejo, impactado por una crisis sistémica que abarca los ámbitos político, económico y social, la gestión organizacional en las empresas familiares Venezolanas. Del mismo modo, este trabajo, fue analizado y desarrollado mediante datos recogidos de estudios anteriores, mediante revisión documental.

De esta manera, se puede concretar que este estudio, ayuda a la comprensión de las diferentes tipos de organización y la comunicación que debe de conllevar cada una, además de comprender las diversas consecuencias de no tener una buena comunicación en una entidad venezolana.

## **2.2. Bases Teóricas**

Las bases teóricas permiten consolidar, definir los términos y conceptos claves que se utilizarán en el trabajo de investigación. Según Arias (2012) las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado. Con esta explicación, se procede a

continuación con los fundamentos teóricos de esta investigación, para dar sustentación al problema indicado.

### **2.2.1. Organización**

Fuenmayor (2002:21) sugiere que una organización "es un sistema de actividades humanas, diseñadas y formalmente realizadas con el propósito de cumplir con un fin prefijado y explícitamente predefinido". Asimismo, se puede sintetizar que una organización es un sistema integrado por elementos humanos, para la obtención de objetivos planteados anteriormente.

Autores como Koontz y Weihrich (1999), y Robbins y Coulter (2000) expresan que cada organización requiere tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño, conseguir y asignar diferentes recursos, y otras funciones relacionadas con las organizaciones.

Cejas y Jácome (2006), señalan que las organizaciones actuales requieren ponerse a tono con los cambios tan vertiginosos que hoy se presentan en la humanidad. Es por ello, que se puede concluir que una de las características de las organizaciones, es ser moldeable y adaptable al cambio.

#### **2.2.1.1. Características de una Organización**

- 1- La División del poder, trabajo y responsabilidad, las organizaciones se caracterizan por esto, ya que de manera planificada, buscan facilitar el alcanzar sus metas y objetivos específicos, de forma eficaz y eficiente.
- 2- La Sustitución o traslado de personal, aquí, las organizaciones buscan ser más productivas, es por ello que colocan el personal más adecuado y capacitado para cada una de las áreas en las que se desempeña la misma.
- 3- Presencia de uno o más centros de poder, donde controlar los esfuerzos en las actividades de los subordinados, tratando de utilizar los menos recursos materiales y humanos.

Otros rasgo importante de marcar en las organizaciones, son los diferentes tipos, debido a que cada organización se caracteriza de manera diferente dependiendo del tipo de organización.

### **2.2.1.2. Tipos de Organización**

Los tipos de organización se clasifican dependiendo de varios factores, entre ellos están los siguientes:

a- Según sus fines:

1- Organizaciones con fines de lucro, las cuales buscan generar ganancias para sus accionistas o propietarios.

2- Organizaciones sin fines de lucro, que consisten en organizaciones que no buscan ningún beneficio o ganancia para sus propietarios.

b- Según su formalidad:

Organizaciones formales, que constan de un sistema estructurado, el cual proporciona apoyos para la toma de decisiones.

1- Organizaciones informales, que están compuestas por estructuras y sistemas no muy rígidas y que son más flexibles para la toma de decisiones.

c- Según su centralización:

1- Organización centralizada, que son aquellas donde la toma de decisiones de la empresa, están centradas en los niveles superiores de la misma.

2- Organización descentralizada, donde la toma de decisiones de manera más flexible y con delegación en los sistemas.

3- Otros tipos: según su tamaño (pequeña, grande, mediana), según su actividad (bienes, producción, servicios), según el ámbito geográfico (local, regional, multinacional, transnacional, nacional), según su autoridad (autoritaria, participativa), entre otros tipos de organizaciones.

En cada organización, participan muchos trabajadores, sin embargo, para la toma de decisiones, y el rumbo que tomará una organización en un futuro, depende de gran manera del personal gerencial de la empresa, el cual es muy importante para el mayor entendimiento de este trabajo de investigación.

### **2.2.2. Gerencia**

Dice Megginson (2001), se puede definir como el poder trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales, desempeñando las funciones

de planeación, organización, dirección y control. Es decir, es la habilidad de determinar y alcanzar las metas organizacionales, usando las herramientas de la administración.

Mientras que Drucker (1957, p. 13) agrega que la gerencia como órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos. En pocas palabras, que la gerencia es parte vital de la sociedad, para hacer efectivos los recursos humanos y materiales de cada empresa, en mayor medida.

### **2.2.2.1. Tipos de Gerencia**

Dentro de estos tipos de gerencia existen dos divergencias que clasifican a los gerentes, que es la gerencia general, que se encarga de administrar y usar todos los recursos de la empresa, y por otro lado, se tiene a la gerencia que se desempeña en un área específica de la empresa. Entre estas se tiene las siguientes:

- Gerencia de operaciones: es aquel que maneja y organiza los recursos materiales y humanos de la empresa.
- Gerencia en producción: son los que se encargan de gestionar las actividades productivas de la empresa.
- Gerencia en ventas: se encargan de la parte comercial y de ventas de la organización.
- Gerencia en logística: realizan la gestión y organización de la distribución y traslado de los bienes de la entidad.
- Gerencia en recursos humanos: es aquel que se encarga de gestionar, organizar y capacitar al personal de la empresa.
- Gerencia en finanzas: se encargan de controlar y supervisar el dinero que ingresa y egresa en las empresas.

Una vez vistos los diversos tipos de gerencia, es muy importante subrayar las características que deben de tener los gerentes para desarrollar un ambiente y comportamiento de una organización efectivamente, y se puedan conseguir los objetivos planteados por la organización.

### **2.2.2.2. Características de los gerentes**

- 1- Adaptabilidad: Los gerentes de mayor éxito, son flexibles y con mente abierta al cambio, ya que ellos prevén los cambios internos y externos que pueden suceder en las organizaciones, y deben de estar listo para él.

- 2- Conocimiento: Deben de estar al tanto de lo que sucede en el mundo, y también de los que sucede internamente en las organizaciones, para poder estimar el problema que se avecina y anticiparse.
- 3- Inteligencia emocional: Es muy importante en los gerentes, el mantener la calma en avientes de pánicos, angustia, euforia, etc, ya que deben de mantener a los trabajadores enfocados en sus actividades, para ser más eficientes y productivos.
- 4- Habilidades de negociación: Un gerente debe de poder negociar con los clientes, socios o empleados de la organización.
- 5- Liderazgo: El gerente tiene que poder motivar a los trabajadores de la entidad, sacando el lado más eficiente y productivo de cada integrante.
- 6- Carisma: Un gerente tiene la potestad de llevarse bien con integrantes externos e internos a la organización, impactando positivamente en ellos.
- 7- Visión de largo plazo: Los mejores gerentes, tienen muy desarrollada su habilidad de ver e imaginarse lo que podría suceder en el futuro, anticipándose a los hechos lamentables y actuando para evitarlos o adaptarse al cambio.
- 8- Capacidad de delegar: En una organización, existen muchas actividades en el día a día, es por ello que un gerente opta recurrentemente a su capacidad de delegar actividades, y conseguir la persona ideal para cada puesto.
- 9- Habilidades comunicativas: Comunica efectivamente las metas de cada profesional y les brinda los recursos que necesitan para cumplirlas.

### **2.2.3. Comunicación**

Para Lamb, Hair y McDaniel (2006), la comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos" (pp. 484). Por lo que se puede llegar, a que en la comunicación existe un emisor y un receptor de información.

Según Ferrer (1994:25), "la comunicación consiste en la creación de significados compartidos a través de procesos simbólicos". Es decir, un rasgo muy importante de la comunicación, es el significado que le damos a la información que nos transmiten desde el exterior.

**Y, según** Stanton, Etzel y Walker (2007), la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se

espera que la capte" (pp. 511). Se puede concluir que en la comunicación, existen dos grandes tipos de transmisión, como la verbal y la no verbal, las cuales derivan en más clasificaciones subyacentes.

### **2.2.3.1. Tipos de Comunicación**

- Comunicación verbal: Es toda aquella que consiste en los intercambios de vocablos lingüísticos entre un emisor y un receptor, esta comunicación es ágil, rápida y dinámica; sin embargo, este tipo de comunicación tiene una desventaja muy importante, en la que entra la imprecisión y la interpretación del receptor del mensaje, en muchas circunstancias de la vida cotidiana, se pueden tener inconvenientes con el mensaje debido a estos aspectos.
- Comunicación no verbal: Consiste en toda esa comunicación que se emiten por medio de los gestos, movimientos, expresiones de la cara y la apariencia general entre diversas personas, donde entra en acción cómo se viste, la posición física que se tiene y la actitud presente.

Sabiendo estas dos formas de comunicación, es pertinente establecer las técnicas asertivas y eficientes de la comunicación.

### **2.2.3.2. Técnicas de Comunicación asertivas**

Primeramente, definir lo que es una comunicación asertiva es ideal para el entendimiento de estas técnicas. La Comunicación Asertiva consiste en una comunicación comprensible, por medio del respeto y de una forma pausada, mejorando de gran manera la transmisión de mensaje entre interlocutores. Esta comunicación se puede usar tanto en el ámbito personal, como en el ámbito profesional, además, este tipo de conversaciones se suelen utilizar tanto con las demás personas, como con uno mismo. Entre las técnicas que se encuentran en esta forma de comunicarse, se tienen:

- Poner el foco en el problema, no en la persona: En este, se busca fomentar poner la atención de la discusión, en el problema que causó la discusión, evitando involucrarse y centrarse en la persona con la cual se mantiene este intercambio de palabras. Esto hará que se vea de manera más objetiva el inconveniente que se está presentando.

- Escuchar: Consiste en escuchar claramente las ideas de la otra persona, dando importancia y haciendo preguntas sobre lo que dice la otra persona, y así poder fomentar el ser claro y conciso.
- Ser coherente: Aquí, se debe de practicar el tener el mismo lenguaje verbal y no verbal, evitando incongruencias, cosa que acarrearía problemas indirectos con la otra persona.
- Empatizar: El empatizar está relacionado con entender el sentimiento que está viviendo la otra persona, analizando lo que dice, y practicando la escucha activa.

### **2.3. Bases Legales**

El presente trabajo de investigación, contiene bases legales de importancia para la realización de este estudio, de este modo, se debe de recalcar que entra en relevancia los artículos señalados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.**

##### **Artículo 87**

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

##### **Artículo 102.**

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley

## 2.4. Definición de términos

Con el objetivo de coadyuvar para el entendimiento de este estudio, se definen los términos primordiales de esta investigación. Entre estas palabras se encuentran las siguientes:

**Impacto:** Huella o señal que deja un impacto.

**Comportamiento:** Manera de funcionar una cosa en una situación determinada.

**Recursos:** Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.

**Comunicación:** Es el proceso por medio del cual se transmite información de un ente a otro. Es el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el habla, escritura u otras señales.

**Organización:** Etimológicamente, la palabra organización es de origen griego "organon", que significa instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja. Es la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados. Es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

**Desarrollo:** es el proceso de cambio y crecimiento relacionado con una situación, individuo u objeto determinado. Al hablar de desarrollo es posible referirse a diferentes aspectos como es el caso del desarrollo humano, desarrollo económico, desarrollo sostenible, entre otros.

**Gerencia:** Se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general o gerente de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

**Efectividad:** Es la capacidad de conseguir el efecto deseado en lo que se realiza.

## 2.5. Cuadro de Operacionalización de Variables Técnico/Metodológico

**Cuadro 1: Cuadro de Operacionalización de Variables**

<b>Objetivo General: Identificar el impacto de la Gerencia Comunicacional en el Comportamiento Organizacional de DirecoWeb para el funcionamiento efectivo.</b>				
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>ÍTEMS</b>
Diagnosticar el impacto de la Gerencia Comunicacional en el Comportamiento Organizacional de DirecoWeb, a través del uso de las técnicas e instrumentos para la recolección de datos.	Funcionamiento de la Comunicación Organizacional.	Asertividad, dialogo, alta gerencia.	Observación Directa y entrevista del tipo abierta.	1
Analizar el impacto de la Gerencia Comunicacional en el desarrollo de un Comportamiento Organizacional efectivo en DirecoWeb.	Efectividad del Comportamiento Organizacional.	Interacción entre la comunicación de la gerencia y el comportamiento de la organización.	Análisis FODA	2,3,4.
Establecer lineamiento para la mejora de la Gerencia Comunicacional en el desarrollo efectivo del Comportamiento Organizacional en la empresa DirecoWeb.	Productividad y rentabilidad del negocio.	Empatía, relaciones humanas, ambiente laboral.	No aplica	No aplica

**Autores: Omaña (2023)**

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de metodología cuantitativa, la cual está comprendida como un conjunto de métodos y técnicas que buscan aproximarse a la realidad, por medio del análisis de datos e informaciones relevantes al estudio realizado. De acuerdo con Tamayo (2007), la metodología cuantitativa consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio.

Según Sampieri R. et al (2004) el objetivo de la metodología cuantitativa es que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas. Por consiguiente, este tipo de metodología de investigación fomenta la derivación de diferentes variables o hipótesis, proveniente del problema a tratar, para luego de entablar estas preguntas, buscar resolverlas y extraer conclusiones de las mismas.

#### 3.2. Diseño de investigación

El estudio de investigación mostrado es de carácter proyecto factible. Arias, (2006) expresa que: “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad.” (p. 134).

Un proyecto factible, de acuerdo con Hurtado (2008, p.47), consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctica, ya sea de un grupo social o una institución, o de una región geográfica. En un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

#### 3.3. Nivel de investigación

El presente trabajo de investigación, se enmarca como método descriptivo, el cual es utilizado para describir características de poblaciones. Según Arias, (2012, p. 24) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Este tipo de investigación, tiene como objetivo denominar, clasificar y analizar poblaciones u organizaciones de personas, mediante la observación, en la mayoría de casos. Dankhe (1986) expone que el objetivo de este método de investigación es que miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

### **3.4. Población y muestra**

Al respecto el autor Arias (2006, p. 81) define población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Por lo cual, la población es definida como grupos de elementos finitos o infinitos, los cuales poseen características comunes entre ellos, lo cual da validez a la recopilación de datos e información.

Del mismo modo, agrega Tamayo y Tamayo, (1997), la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Mientras que Balestrini (2006) define la población como “cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

Con respecto a la población de este estudio, se debe remarcar que estará conformada por ocho trabajadores de DirecoWeb, de los cuales, se tomará como muestreo un 25% (dos trabajadores). De este modo, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 240), la muestra “es en esencia un subgrupo de la población, es decir, pertenecen al conjunto definido en sus características”.

Aunado a ello, el autor Sabino (1995) establece que la muestra constituye, solo una parte del conjunto total de la población y es poseedora de sus propias características. Por consiguiente, la muestra está comprendida por una parte de la población tomada, y es parte fundamental para el análisis y consecución de resultados de los trabajo de investigación.

### **3.5. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de datos**

En la obtención del presente trabajado de investigación, se tuvo que emplear técnicas e instrumentos para la recopilación de datos e informaciones. De este modo, para este estudio, se implementará la técnica de observación directa, la cual es definida por los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006: 316), los cuales expresan que: “la observación directa

consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”.

En este sentido, se puede dictaminar que la misma es usada sobre todo con los sentidos visuales. Por esto mismo, también es explicada por Arias (2006, p. 69), que define a la observación como una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. Por otro lado, este estudio implementará el instrumento de la entrevista tipo abierta, para poder recopilar la información adecuada, y así poder plasmar un análisis efectivo sobre el área gerencial, comunicacional y de comportamiento organizacional de la empresa. De acuerdo a Sampieri (2006), “las entrevistas implican que una persona calificada aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas.”

### **3.6. Técnicas y Herramientas de Análisis de Datos**

Para el cumplimiento de conclusiones y recomendaciones en este trabajo de investigación, es primordial el análisis de los datos e informaciones obtenidas, en este sentido, esta investigación cuenta con un análisis de datos proveniente de la herramienta Matriz FODA. La cual tiene como objetivo, según Thompson (1998) que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. Toda esta herramienta se implementará, para el adecuado análisis de los datos recopilados mediante la observación directa, y así, este estudio, contenga más bases sólidas para la resolución de la problemática.

### **3.7. Fases de investigación**

Para la ejecución de esta investigación, es pertinente la definición y explicación de cada una de las tres fases metodológicas con las cuales se desarrolla este estudio, por esto mismo, se tienen las siguientes:

#### **Fase I: Diagnóstico del impacto de la Gerencia Comunicacional en el Comportamiento Organizacional de DirecoWeb, a través del uso de las técnicas e instrumentos para la recolección de datos:**

En esta primera fase, se busca diagnosticar el impacto que existe de la Gerencia Comunicacional, sobre el Comportamiento Organizacional de DirecoWeb, mediante el uso de

la observación directa, para que se pueda visualizar de manera clara y precisa, la correlación de estas dos variables, y además, se pueda así proceder a las demás fases de este estudio. De acuerdo a Arias (2006, p. 69), define que la observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

### **Fase II: Análisis del impacto de la Gerencia Comunicacional en el desarrollo de un Comportamiento Organizacional efectivo en DirecoWeb.**

Esta segunda fase, consiste en analizar de forma precisa el impacto observado de la Gerencia Comunicacional sobre el desarrollo de un Comportamiento Organizacional efectivo, en la empresa DirecoWeb, y así conseguir el estudio adecuado de la información recopilada en la anterior fase. Esta segunda fase, se realizará mediante la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), la cual tiene como propósito, según Weihrich, H. (2004 citado en Codina, A. 2009) obligar a los líderes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

### **Fase III: Establecer lineamientos para la mejora de la Gerencia Comunicacional en el desarrollo efectivo del Comportamiento Organizacional en la empresa DirecoWeb.**

En esta última fase, se concreta la propuesta basada en un lineamiento de comunicacional gerencial, para conseguir como objetivo, una mejora en la comunicación organizacional de la misma, y del mismo modo, dar como consecuencia un mejor desempeño en productividad, eficacia y eficiencia de la misma empresa. De acuerdo a la RAE, un lineamiento es “un rasgo característico de algo”.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de los Resultados

Después de haber completado la presente investigación en sus diferentes áreas, se pudieron recabar y analizar varios datos e informaciones de provecho. De acuerdo a Hurtado (2010), la etapa de análisis de resultados es donde “las técnicas de análisis se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos”. (p. 181)

Primeramente, se ejecutó la observación directa y la entrevista abierta, la cual contó con nueve (9) preguntas del estilo abiertas, para que los dos (2) informantes que participaron en ella, se expresen de correcta manera. Según Gómez (2016), una pregunta del tipo abierta es “la cual requiere un razonamiento y una explicación” (p. 76). Estos dos instrumentos de recopilación de datos, tiene como objetivo diagnosticar el impacto de la comunicación gerencial, en el desarrollo efectivo de un comportamiento organizacional, además de contar con un análisis cuantitativo, el mismo permitió el análisis e interpretación de datos recabados.

En segundo lugar, se optó por realizar un análisis FODA, el cual dio paso a todo el análisis de los factores internos y externos, que dan como resultados de las respuestas brindadas por los diferentes informantes. De acuerdo a Dyson (2004) el análisis FODA “es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa”. (Hill, 1997).

Esta herramienta permitió analizar el impacto de la comunicación gerencial, en el desarrollo efectivo del comportamiento organizacional de DirecoWeb, para que; en última instancia, se proceda a exhibir la propuesta diseñada en este presente trabajo de investigación, el cual consiste en establecer lineamientos para la comunicación gerencial, y así propiciar un efectivo desarrollo del comportamiento organizacional de la empresa.

## 4.2. Diagnóstico del impacto de la gerencia comunicacional, en el desarrollo efectivo de un comportamiento organizacional

### 4.2.1 Observación Directa

**Cuadro 2: Listado de chequeo**

CHECKLIST			
Ítem	Aspecto Observado	SÍ	NO
1	Existe un buen ambiente laboral en la organización.	X	
2	Correlación entre la comunicación gerencial y un desarrollo efectivo de un comportamiento organizacional.	X	
3	Tienen una comunicación organizacional formal.		X
4	La empresa tiene un comportamiento organizacional efectivo.	X	

**Fuente: Omaña (2023).**

**Ítem 1:** Se consigue observar y demostrar un buen ambiente laboral, lo cual proporciona una buena efectividad y productividad en la organización, actualmente.

**Ítem 2:** La organización demuestra una correlación directa entre la comunicación gerencial, y el desarrollo de un efectivo comportamiento organizacional. Es esencial este aspecto, para los siguientes procesos de este trabajo de grado.

**Ítem 3:** En la organización demuestra una comunicación informal, por lo cual, es evidente que esto, de cierta manera, puede perjudicar a la organización a futuro.

**Ítem 4:** La empresa muestra un comportamiento organizacional efectivo, por ende, esto proporciona a la organización la efectividad, eficacia y productividad que busca la organización en sus objetivos y metas planteadas al inicio del ejercicio.

Para esta primera fase, se utilizó la observación directa para la recopilación de información sobre la comunicación de la gerencia, y cómo esta puede repercutir a grandes rasgos en el comportamiento organizacional de la misma. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006: 316), expresan que: “la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. La organización mostró un buen desempeño en el área de almacén, con un buen clima organizacional, el cual contiene todo lo relacionado a la colaboración, cooperación y solidaridad entre los diferentes trabajadores, donde existe la armonía y el buen estado de los almacenistas de DirecoWeb. Por otra parte, ese buen clima organizacional, vino incluido con

un poco de aire de informalidad, el cual puede dar un toque de relajación y descanso que requiere el personal de almacén, esto mismo, ya que estos son los que ocupan toda el área de control y embalaje de los repuestos de automóviles; sin embargo, esto puede traer un exceso de relajación en ciertas situaciones y funciones en los diferentes departamentos, ocasionando una bajada de productividad en ciertos días y horas en específico, además, en ciertos momentos del día, errores de los mismos almacenistas los cuales pueden ocasionar una caída en la eficiencia y efectividad de la misma organización.

En cuanto al tema comunicacional de la organización, de igual manera, es una comunicación informal, la cual puede ocasionar malentendidos que conducen a conflictos, ideas equivocadas, o intercambios de roles, que también pueden venir incluidos con informaciones privadas de la empresa al exterior, lo cual puede concebir un daño importante a la misma.

En un aspecto general, la observación directa fue de provecho para sacar todas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para la consecución de la segunda fase de este presente proyecto, y poder analizar correctamente lo visto en DirecoWeb, C.A.

#### **4.2.2. Entrevista abierta**

Se realizó una entrevista del tipo abierta, la cual proporcionó una gran recolecta de información, para el respectivo análisis del presente proyecto de investigación. De acuerdo a Taylor y Bogan (1986) entienden la entrevista como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones.

La totalidad de la muestra, es de 2 personas del departamento administrativo, evaluando 5 dimensiones Comunicación, Comportamiento, Efectividad, Desarrollo Organizacional, Ambiente Laboral. La entrevista del tipo abierta, contó con un total de 9 preguntas profundas, en los cuales se obtuvieron los siguientes resultados enmarcados.

En vista de tener todas las preguntas de la entrevista del tipo abierta en este trabajo de investigación, se procede a tener las respuestas de los dos trabajadores del departamento administrativo de la empresa DirecoWeb, C.A:

**Cuadro 3: Respuestas a entrevista abierta.**

Pregunta número	Informante 1	Informante 2
1	“La comunicación organizacional dentro de la empresa se ha puesto los últimos años un poco informal, aún se mantiene, pero no de la manera correcta”.	“Existen métodos internos, por los cuales se trata de mantener una comunicación organizacional, bien sea por vía mensaje electrónico, telefónica, WhatsApp o personalmente con la persona interesada en transmitir el mensaje.  En la comunicación externa, en estos momentos se están estableciendo métodos tecnológicos, (vía redes sociales), para difundir información a la clientela o usuario”.
2	“La relación que mantengo con el resto de mis compañeros es buena, dentro del marco del respeto, prestándoles colaboración en lo que necesiten de mi parte”.	“La relación con los compañeros es amigable y con respeto, tratando de mantener comunicación que fluya en un ambiente agradable, tratando siempre de trabajar en equipo”.
3	“De mis trabajadores pienso que son personas comprometidas, que realizan sus funciones, con las debilidades y fortalezas de cada uno, pero con las ganas de hacerlo de manera correcta.”	“Los trabajadores son personas jóvenes que se están abriendo camino en este campo de ventas, con ganas de aprender y poner en práctica todas las herramientas que nos brindan la tecnología y buscando siempre el apoyo.”
4	“La comunicación es la base de una organización, al tener una comunicación fluida y acertada, obtendrás los resultados deseados en pro de los objetivos de la Empresa, a la vez que manteniendo una comunicación fluida, el trabajador se siente escuchado, y que sí ves motivado. En lo particular, trato de comunicar de forma clara las directrices a seguir, favoreciendo así la comunicación y generando como resultado un ambiente laboral fluido, donde no hayan muchas trabas u obstáculos para comunicarse.”	“La comunicación ayuda a influir y lograr ser más eficientes y comunicativos entre todos los compañeros de trabajo, logramos trabajar en un buen ambiente laboral”.

5	“La empresa diariamente trata de mantenerse dentro del mercado, siendo competitivos y ofreciendo buenos precios, así como productos de calidad.”	“Vivimos en una constante comunicación diaria, sin la comunicaciones no podríamos entendernos, la comunicación nos ayudar a comprender y aprender”
6	“De manera positiva, ya que el formar parte de la Gerencia, estoy en el mismo nivel comunicacional logrando poder llevar cualquier necesidad o problemática de manera directa.”	“Cada empleado tiene sus funciones y compromisos con la empresa, la relación de cada empleado con la gerencia, no debe impactar negativamente.”
7	“Lo proyecto con más productividad, ya que al poner en práctica la comunicación gerencial los resultados serán más efectivos, así como la comunicación entre los diferentes departamentos”.	“El desempeño de la empresa, con cada empleado es recíproco a las funciones encomendadas”.
8	“De forma positiva, ya que al haber intercambio de ideas e información, el logro de los objetivos comunes de la Empresa será más productivo”.	“Siempre se tiene temor a los cambios. La comunicación sea el ambiente que sea siempre debe existir, se debe buscar una comunicación positiva para el bien común, y así aumentar su productividad y fortalecer la imagen de la empresa”.
9	“A futuro en la Empresa espero poder aportar más ideas y proyectos que nos beneficien, que favorezcan los objetivos a seguir de la organización como tal”.	“A futuro en la Empresa espero poder seguir aportando todas esas habilidades que se me destacan, y mejorar aquellas debilidades para beneficiar a la empresa en pro de sus objetivos”.

**Fuente: Omaña (2023).**

Una vez enlistadas las respuestas de cada participante en esta entrevista abierta, se procede a hacer un análisis comparativo de cada de las intervenciones de los informantes mencionados anteriormente:

### **Análisis**

**Pregunta 1:** Por un lado, menciona la jefa de RRHH que la comunicación los últimos años se ha puesto un poco informal, mientras por el lado de la tesorera, informa que existen diversos medios por los cuales se comunican. Se puede observar, que de cierta manera ambas resaltan características de una comunicación informal, la cual puede de derivar en varios inconvenientes organizacionales a futuro.

**Pregunta 2:** Es interesante las respuestas dadas por ambas informantes, debido a que se menciona que existe un ambiente agradable, donde prevalece el respeto, la cooperación y

trabajo en equipo. Es decir, en conceptos generales preservan una buena relación con sus compañeros de trabajo, dentro del marco organizacional.

**Pregunta 3:** En comparación de ambas respuestas de los informantes, se puede evidenciar algo interesante, y es que ambos participantes mencionan que siempre buscan apoyo, para poder mejorar sus debilidades, sobre todo. Esto puede tener como significado, que el ambiente laboral/organizacional está integrado por personas que están comprometidas con la organización, y con las ganas de mejorar cada día, a pesar que pueden ser personas jóvenes sin tanta experiencia.

**Pregunta 4:** Las respuestas de las informantes, mencionan que existe una correlación directa entre la comunicación organizacional y el desarrollo de un ambiente laboral efectivo, ya que facilitan muchos procesos organizacionales para la obtención de los objetivos y metas establecidas por parte de la empresa. Por lo cual, esto tiene como significado, que puede haber una correlación directa entre la productividad de la organización y la comunicación que existe en ella.

**Pregunta 5:** Por medio de estas respuestas de las informantes, se puede dar a entender que la organización en su día a día busca competir de buena manera, y esto lo hacen con diferentes canales de comunicación, ya sea a nivel externo como interno, para poder proporcionar a la sociedad venezolana repuestos de calidad y a un buen precio. Sin embargo, las respuestas son un poco dispersas en cuanto alguna relación que haya entre ellas.

**Pregunta 6:** Estas respuestas por parte de las informantes, son muy reveladoras, debido a que por un lado la jefa de RRHH comunica que la relación existente entre los trabajadores y la gerencia es positiva para el desarrollo de la organización, la tesorera de DirecoWeb menciona que no existe correlación entre esas dos variables, por lo que los trabajadores no ven un impacto de la comunicación gerencial hacia la organización, pero la jefa de RRHH sí ve un impacto positivo, por lo cual, son respuestas antagónicas.

**Pregunta 7:** Es evidente la relación que existe en las respuestas de las informantes en esta pregunta, debido a que por medio de la comunicación encomendarán funciones a cada trabajador, para conseguir las metas y objetivos planteados por la organización, y sin ella, la efectividad no sería la misma.

**Pregunta 8:** Las respuestas de las informantes en esta presente entrevista abierta, dictamina que habría un cambio positivo, ya sea a corto, mediano o largo plazo, y así lleve un período de

dificultades y adaptación al cambio, como menciona de manera general la tesorera de DirecoWeb, pero al final de cuentas, sería algo que ayudase mucho a la empresa para que sea más productiva, efectiva.

**Pregunta 9:** Por último, estas respuestas son muy importantes, ya que ambas informantes mencionan que se desempeñarán de gran manera, para mejorar tanto sus fortalezas como debilidades, para brindarle las máximas actitudes y aptitudes a la organización. Todo esto da a entender, que existe un gran compromiso hacia la empresa, y además integridad.

#### **4.3. Identificación de fortalezas y debilidades de la comunicación gerencial**

Realizados los respectivos instrumentos de recopilación de datos, como la observación directa y la entrevista del tipo abierta, es ideal el análisis por medio de la identificación de las fortalezas y debilidades de la comunicación gerencial para el desarrollo del comportamiento organizacional en DirecoWeb. Según Serna (1999, p. 157) “el análisis FODA ayuda a determinar si la organización, está capacitada para desempeñarse en su medio”. Además, es oportuno el análisis, a su vez, de los factores externos a la organización, como las oportunidades y amenazas, para poder estudiar meticulosamente cada aspecto interno y externo que cuenta la empresa, y del mismo modo, hacer una propuesta acorde a las circunstancias adecuadas vistas en esta empresa. Es por ello, que se procederá al análisis FODA con toda la información desarrollada anteriormente.

**Cuadro 4: Matriz FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración entre miembros de la organización.</li> <li>- Existencia de solidaridad organizacional.</li> <li>- Presencia de respeto y clima organizacional agradable.</li> <li>- Lealtad de los trabajadores hacia la organización.</li> <li>- Consciencia de fortalezas y debilidades de la organización.</li> <li>- Productos de calidad y buen valor.</li> <li>- Trabajadores con interés de aprender y mejorar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación organizacional informal.</li> <li>- Falta de personal con experiencia en áreas operativas.</li> <li>- Comunicación gerencial poco asertiva.</li> <li>- Poca experiencia en el área electrónica (por ejemplo: redes sociales).</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vasta experiencia en el área de los repuestos para automóviles.</li> <li>- Diversas fuentes de ingreso (por ejemplo: alquiler de locales comerciales).</li> <li>- Demanda laboral alta.</li> <li>- Excelentes proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas eléctricos en la zona.</li> <li>- Inconvenientes de internet en el espacio organizacional.</li> <li>- Zona con alta cantidad de competencia.</li> <li>- Población con bajos recursos económicos e índices de consumo bajos.</li> <li>- Inundaciones, robos e incendios.</li> </ul>

**Fuente: Omaña (2023)**

Para culminar esta tercera fase, es evidente la correlación que existe entre la comunicación gerencial, y el desarrollo organizacional de las empresas, ya que en una organización la comunicación es pieza clave para la productividad, eficiencia y eficacia, que viene plasmado a nivel macro, con la consecución y logro de las metas y objetivos tanto empresariales como organizacionales.

González (2022), atribuye lo siguiente acerca de la importancia de la comunicación interna en las organizaciones y cómo estas pueden influir en el desarrollo organizacional “Uno de los factores más importantes de la empresa, es la correcta comunicación. El problema más significativo de la gestión empresarial es la incapacidad manifiesta de la dirección para comunicarse con su personal y viceversa. Algunos consultores atribuyen, como uno de los fracasos de la gestión, es la falta de una eficaz comunicación interna.”

#### **4.4. Establecimiento de lineamientos para la mejora de la gerencia comunicacional en el desarrollo efectivo del comportamiento organizacional en la empresa DirecoWeb**

En esta última fase, se toma en cuenta las anteriores fases de diagnóstico y análisis, para el armado pertinente de los lineamientos para la mejora en la comunicación gerencial en la organización, y así llevar la respectiva propuesta en marcha, por lo que a continuación se procede a ello.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

En el presentado capítulo, se expone la propuesta analizada y plasmada por el investigador de este trabajo de grado, el cual consiste en establecer unos lineamientos de comunicación gerencial, generando a la empresa de caso estudio, todos los requerimientos para llevar a cabo una comunicación efectiva, proporcionando todas las herramientas a la organización, para la mejora de productividad y efectividad en la misma. Según Arias (2006, p. 46) señala que la misma, es una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de la demostración de su factibilidad o posibilidad de realización.

#### **5.1. Presentación de la propuesta**

En la actualidad, se tiene evidencia clara del efecto de la comunicación organizacional, y mucho más de la comunicación gerencial, lo cual acarrea grandes beneficios si se lleva de una manera adecuada, como un aumento de la productividad, efectividad y eficiencia de las actividades comerciales que se desempeñen en la organización.

Por todo esto, es ideal para las organizaciones contar con ciertos lineamientos en el área comunicacional de la misma, para ser un proceso mucho más preciso, y que exista una cultura organizacional idónea en cada empresa

Es por ello, que el investigar de este trabajo de grado, luego del respectivo diagnóstico y análisis de las situaciones presentes en DirecoWeb y la evaluación del impacto de la comunicación organizacional en el desarrollo de un efectivo comportamiento organizacional, vio la necesidad de idear unos lineamientos para la gerencia, y puedan contar con las mejores herramientas para conseguir cada uno de los objetivos y metas planteadas por la misma.

A continuación, se muestra la justificación de la presente propuesta de este trabajo de investigación.

## **5.2. Justificación de la propuesta**

Dentro de esta presente investigando, y luego de haberse hecho el estudio pertinente mediante entrevistas, observaciones directas y análisis FODA, es ideal el establecimiento de unos lineamientos de gerencia comunicacional, para impulsar todos los objetivos y metas de la organización. Además, de que serían unos lineamientos de sencilla comprensión, y no tan formales, por lo cual será más práctico el ponerlo en el día a día de la organización.

Otros indagadores, mencionan la importancia de la comunicación organizacional, y cómo un plan comunicacional para propiciar los mejores beneficios a cualquier organización que pueda ver afectada su comunicación organizacional. De acuerdo a González (2022), “la vida de las personas la conforman una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social, el ser humano vive en continúa interacción con sus semejantes, deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos.”, por consiguiente, se menciona por cuestión de biología, el ser humano se desempeña mucho mejor en entorno sociales, donde existe una comunicación efectiva.

Por otro lado, Pilaxi (2019), da un significado a la comunicación organizacional, y resalta la importancia de la misma. “Este término según estudios se iba consolidando en las empresas u organizaciones intencionalmente a principios de los años 80, esto a raíz de que las organizaciones buscaban que su personal vaya adquiriendo una identidad de los valores que tenía la empresa, haciendo a la comunicación organizacional una teoría que maneja fuertemente procesos y técnicas asertivas para el mejoramiento de la empresa”. Aunado a ello, describa cómo la comunicación organizacional puede intervenir de forma directa, dentro de los valores en la misma organización.

## **5.3. Objetivos de la propuesta**

### **5.3.1. Objetivo General**

- Establecer lineamientos de gerencia comunicacional, para el desarrollo efectivo del comportamiento organizacional en la empresa.

### 5.3.2. Objetivos específicos

- Diseñar normas para la consecución de una comunicación gerencial efectiva.
- Elaborar políticas de comunicación gerencial para el aumento de la efectividad comunicativa de la organización.
- Planear talleres de formación profesional, para la mejora de la comunicación gerencial.

### 5.4. Factibilidad de la Propuesta

- **Factibilidad económica:** El establecimiento de los lineamientos propuestos, no representa un presupuesto elevado para la organización, por lo cual, es un proyecto viable y factible para la misma.
- **Factibilidad organizacional:** La misma organización cuenta con la consciencia de una comunicación gerencial incorrecta, por lo cual, es factible la propuesta de unos lineamientos para erradicar este inconveniente gerencial.
- **Factibilidad Institucional:** La organización cuenta con medios externos, en los cuales se hacen presencia otras organizaciones que han mostrado excelente rendimiento organizacional, con la implementación de lineamientos de comunicación.

### 5.5. Desarrollo de la Propuesta

- **Objetivo 1: Diseñar normas para la consecución de una comunicación gerencial efectiva.**

#### Reseña histórica

Somos una empresa orgullosamente venezolana, conformada por un equipo de trabajo lleno de personas jóvenes e innovadoras, y asesores técnicos que tienen una innata vocación de servicio. Estamos formados, enfocados y preparados para ofrecerte siempre una destacada orientación a tus requerimientos.

Nos dedicamos a la comercialización de repuestos, piezas y partes automotrices desde hace más de 40 años, obteniendo a lo largo de nuestra historia un sólido prestigio y experiencia comprobada en el ramo, con el respaldo de las marcas mundiales más confiables del mercado para el funcionamiento óptimo de tu vehículo.

## **Misión**

Comercializar productos, partes y piezas automotrices de la más alta calidad que cumplan oportunamente con las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciendo experiencia plena en servicio y atención, siempre comprometidos con el bienestar y formación hacia la excelencia de nuestros trabajadores.

## **Visión**

Ser la primera opción en el mercado de repuestos automotrices para nuestros clientes, ofreciendo productos reconocidos y líderes por su alta calidad y prestación, así como el asesoramiento técnico brillante y personalizado, guiado siempre por la integridad, seriedad, respeto, trabajo en equipo, la innovación y formación continua de nuestros trabajadores.

## **Valores**

### **- Integridad**

Somos personas honestas que actúan con transparencia, respetando las leyes y compromisos establecidos. Demostramos este valor de forma continua mediante el apego a ello en cada una de nuestras actuaciones.

### **- Respeto**

Es la base fundamental de nuestra organización, abarcando todo nuestro entorno vital, con nuestros compañeros, con nuestros clientes, proveedores, y medio ambiente, con las leyes y normas sociales. Somos personas que nos destacamos por ser solidarios, responsables, cordiales, considerados, atentos y sencillos.

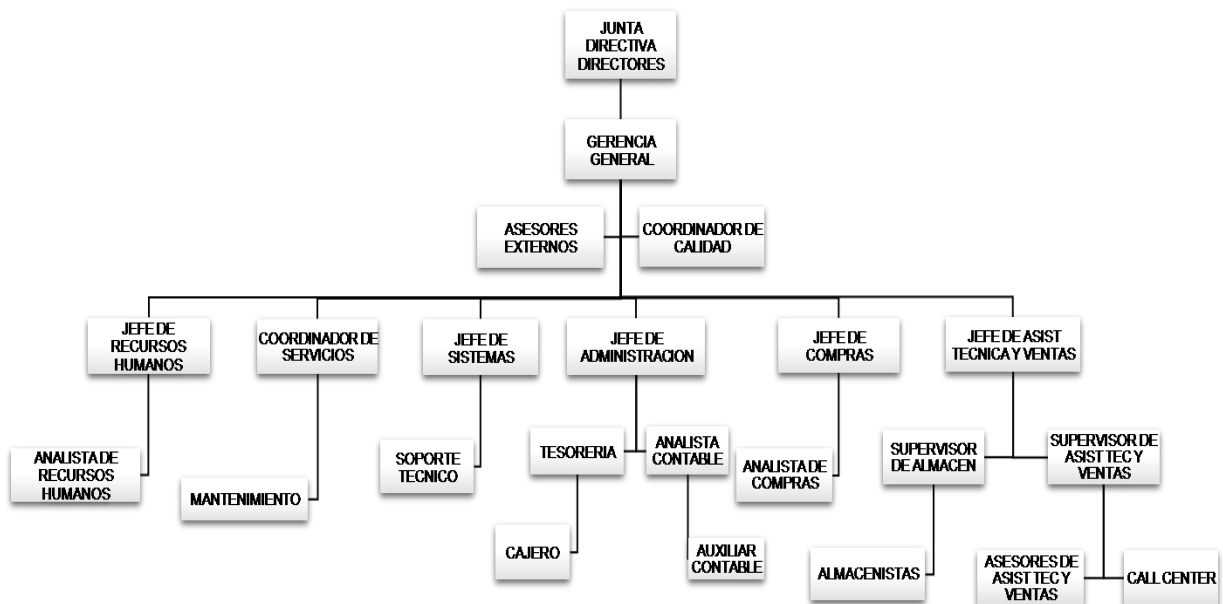
### **- Compromiso**

Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades, para cumplir cabalmente todo aquello que se nos ha confiado. Somos personas que nos destacamos por procurar un ambiente amable y de buenas relaciones ante todo. Parte de nuestro compromiso laboral es la actualización de conocimientos enfocados hacia la excelencia profesional y desarrollo personal.

- **Atención**

Tiene que ver con el servicio que prestamos para mantener relaciones sólidas, duraderas y fidelidad con nuestros clientes. Somos personas que nos esforzamos día a día para ofrecer un servicio de alta calidad y confiabilidad a todos nuestros clientes. Esta vez te presentamos nuestro nuevo sitio web, donde esperamos que nuevamente te sientas como en casa.

**Organigrama**



**Fuente: DirecoWeb (2023)**

Para dar inicio a este primer objetivo de la propuesta, se debe de definir y dar características de lo que corresponde a una norma. De acuerdo a Kelsen “Norma es el sentido de un acto con el cual se ordena o permite, y, en especial, se autoriza un comportamiento” (Teoria, p. 19). Por lo cual, la norma sirve para ordenar y dar autorización a ciertos comportamientos en específico.

Algunas de las características de las normas, son las siguientes:

- Tiene en su cumplimiento, un carácter moral implícito.
- Es poco flexible.
- Es aplicable en casos en particulares o específicos.
- Puede aplicarse en diferentes ámbitos, como en la religión, la industria, etc.

Una vez dadas las características y significado de las normas, es pertinente el diseño de las mismas, para desarrollar una comunicación gerencial efectiva.

**Cuadro 5: Normas de comunicación gerencial de DirecoWeb, C.A.**

<b>NORMAS DE COMUNICACIÓN GERENCIAL, DIRECOWEB, C.A</b>
<b>Norma gerencial 1: Ser asertivo y expresar de manera clara, respetuosa y honesta ideas, pensamientos que vayan de ser de utilidad para el desarrollo organizacional.</b>
<b>Normas gerencial 2: Buscar espacios idóneos para que exista la comunicación con todas las áreas de la empresa y fomentar el trabajo en equipo.</b>
<b>Norma gerencial 3: Escuchar activamente a cada miembro de la organización, y brindar retroalimentación constructiva.</b>
<b>Norma gerencial 4: Presentar una vestimenta acorde al momento. Usar código de vestimenta semi-formal.</b>
<b>Norma gerencial 5: Evitar ambigüedades, tecnicismos o jergas innecesarias. Usar un lenguaje adecuado al contexto y receptor.</b>
<b>Norma gerencial 6: Mostrar coherencia y congruencia entre lo que se hace y se dice, mostrando credibilidad y confianza.</b>
<b>Norma gerencial 7: Reconocer los logros y acciones bien realizadas por los diferentes trabajadores, motivándolos a mejorar y a superarse a ellos mismos cada día.</b>
<b>Norma gerencial 8: Comunicar de forma oportuna y transparente los cambios, las decisiones y las expectativas que afecten a la organización o al equipo.</b>
<b>Norma gerencial 9: Respetar la diversidad de opiniones y puntos de vista, promoviendo el diálogo y la participación individual y colectiva.</b>
<b>Norma gerencial 10: Mostrar amabilidad y solidaridad hacia los diferentes miembros de la organización, incentivando al apoyo y trabajo en equipo.</b>
<b>Norma gerencial 11: Demostrar con lenguaje verbal y no verbal receptividad a cualquier tipo de problema existente en la organización.</b>

Fuente: Omaña (2023)

- **Objetivo 2: Elaborar políticas de comunicación gerencial para el aumento de la efectividad comunicativa de la organización**

Para este segundo objetivo específico del presente trabajo de investigación, dentro de lo correspondiente, se debe de definir primeramente qué son políticas, para dar paso a las políticas que deben de establecerse en la organización, y así se consiga una comunicación gerencial efectiva.

Las políticas organizacionales según Chiavenato (2006) “son líneas de acción que proporcionan marcos flexibles para demarcar las áreas en que debe desarrollarse la acción administrativa”. Por lo tanto, las políticas funcionan como marco referencial de las acciones administrativas que debe de tomar la organización, para conseguir un desarrollo efectivo.

**Cuadro 6: Políticas de comunicación gerencial de DirecoWeb, C.A.**

<b>POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN GERENCIAL</b>	
1	Tratar de evitar el excesivo formalismo que pueda dar lugar a interpretaciones erróneas. Usar frases más amables y evitar el sarcasmo pueden facilitar la comprensión del mensaje por parte del receptor.
2	Revisar las comunicaciones y asegurarse de que su contenido es el que debe ser.
3	Establecer canales claros y abiertos donde se mantenga una comunicación informal.
4	Fomentar la retroalimentación constructiva y el reconocimiento mutuo.
5	Reconocer el trabajo bien hecho, agradecer la colaboración y ofrecer sugerencias para mejorar la motivación de los empleados y mejorar su desempeño.
6	Monitorear la comunicación informal y corregir los problemas que surjan. Los gerentes deben estar atentos a los posibles rumores, chismes o conflictos que puedan afectar al clima laboral o a la reputación de la organización. En caso de detectarlos, deben intervenir de forma rápida y asertiva para aclarar la situación y resolver el problema.

**Fuente: Omaña (2023)**

- **Objetivo 3: Planear talleres de formación profesional para la mejora de la comunicación gerencial.**

Por último objetivo específico del desarrollo de la propuesta, es conveniente la planeación de talleres de formación profesional, para el aumento y mejora de comunicación gerencial y desencadenar en una mayor productividad, eficiencia y eficacia en DirecoWeb, C.A.

Antes de presentarse los tres talleres que se presentarán a continuación, se debe de definir qué es un taller. El mismo, es un proceso por el cual se someten los participantes, para adquirir conocimientos y habilidades en el área que se busca desarrollar. De acuerdo a Ander-Egg: “el taller se basa en el principio constructivista según el cual, el educando es el responsable último e insustituible de su propio proceso de aprendizaje, en cuanto el proceso de adquisición de conocimientos es algo personal e intransferible” (1999, p. 5).

Ya definido el concepto de taller, se procede a la presentación de los mismos:

**Figura 1: Taller Habilidades de Liderazgo**



**Fuente: Omaña (2023)**

### Objetivo del taller:

- Formar a los gerentes en el ámbito del liderazgo.
- Desarrollen sus habilidades de delegación.
- Instruir a los gerentes en todo lo que respecta a la organización de ideas, decisiones, estrategias comunicativas.
- Comunicar como un líder.

**Figura 2: Taller Comunicación Asertiva**



**Fuente: Omaña (2023)**

### Objetivo del taller

- Formar gerentes con una comunicación asertiva hacia sus trabajadores.
- Desarrollar habilidades de comunicación verbal y no verbal eficientes.
- Mejorar el desarrollo organizacional de DirecoWeb, C.A.
- Aumentar la productividad, eficiencia y eficacia de la organización.

**Figura 3: Taller Control Emocional como Herramienta Gerencial**



**Fuente: Omaña (2023)**

### **Objetivos del taller**

- Mejora la gestión emocional de los gerentes.
- Comunicarse de manera lógica y carismática.
- Regular la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.
- Mejora de autoestima de los gerentes

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

En base al trabajo de investigación realizado, se puede tener evidencia que para que DirecoWeb, C.A. tenga mayor productividad, eficiencia y eficacia en sus procesos como empresa, es conveniente la mejora de la comunicación gerencial y conseguir un óptimo desarrollo del comportamiento organizacional de la misma.

De acuerdo a la recolección de datos por parte de la observación directa y la entrevista abierta, y las herramientas usadas para el análisis de los mismos datos, por medio de la matriz FODA, muestran que DirecoWeb, C.A. tiene en estos momentos, problemáticas con la parte comunicacional de la organización, por lo cual, en este trabajo de grado, se presentaron varias medidas para conformar los lineamientos de comunicación gerencial, como lo puede ser las normas, políticas organizacionales y fomentar la formación de los profesionales del área gerencial para alcanzar todo el potencial evidenciado.

En lo mostrado anteriormente, se recomienda a la empresa DirecoWeb, C.A. la implementación de todos los recursos desarrollados en este trabajo de grado, puesto que se ha mostrado que es un proyecto factible y necesidades proyectadas y detectadas en el trabajo de investigación. Esto mismo quiere decir, que la organización mostró ciertas deficiencias en el área comunicativa y la implementación de estas medidas, mejorarán el desempeño de la misma organización estudiada.

### **Recomendaciones**

En lo mostrado anteriormente, se recomienda a la empresa DirecoWeb, C.A. la implementación de todos los recursos desarrollados en este trabajo de grado, puesto que se ha mostrado que es un proyecto factible y necesidades proyectadas y detectadas en el trabajo de investigación. Esto mismo quiere decir, que la organización mostró ciertas deficiencias en el área comunicativa y la implementación de estas medidas, mejorarán el desempeño de la misma organización estudiada.

## REFERENCIAS

- Ariza E., Bompart M., Castillo Y., Parra Y., Rodríguez A. (2013). *Antecedentes de la investigación según autores*. Recuperado de: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2013/06/antecedentes-de-la-investigacion-ejemplo.html>
- Barrios Pineda, R. E. (2018). *Cultura y Valores Organizacionales Emergentes en la Gerencia Transcompleja*. Revista Scientific, 3(9), 214–232. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.9.11.214-232>
- Borja (2019). **Planificación estratégica y clima organizacional para la clínica hospital general Bermúdez**. Disponible en: <https://1library.co/document/q5w1kowq-planificacion-estrategica-organizacional-clinica-hospital-general-bermudez-domingo.html>
- Cabrera C. (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.* Recuperado de: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1019/1/D.Cabrera.pdf>
- Cenpromtype (s.f.). *La comunicación*. Disponible en: <https://ceccsica.info/sites/default/files/inline-files/1.3.6%20Herramienta%20La%20Comunicaci%C3%B3n.pdf>
- Delgado Isbel (s. f.). *¿Qué es la comunicación?* Disponible en: <https://www.significados.com/comunicacion/>
- Editorial Grudemi (2018). **Organización**. Disponible en: <https://enciclopediaeconomica.com/organizacion/>
- El Nuevo Entrepreneur (2019). *La Gerencia, funciones, importancia y tipos*. Disponible en: <https://elnuevoentrepreneur.com/la-gerencia-funciones-tipos-e-importancia/>
- EnciclopediaHumanidades (s. f.). **Definición y características de gerente**. Disponible en: <https://humanidades.com/gerente/>
- EscuelaOrigen (2022). *¿Cuáles son los 5 pasos de la comunicación asertiva?* Disponible en: <https://escuelaorigen.com/comunicacion-asertiva-tecnicas-ejemplos/>
- Espinoza R. (2009). *El Fayolismo y la Organización Contemporánea*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Fuenmayor J. (2017). *7 Técnicas para garantizar una comunicación asertiva*. Disponible en: <https://jesusfuenmayor.com/2017/11/24/7-tecnicas-para-garantizar-una-comunicacion-asertiva/>
- Gabriel P. (2020). *Efectividad*. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/efectividad.html>
- González (2022). *Plan Estratégico Comunicacional para el rediseño de la Cultura Organizacional en empresa comercializadora de rodamientos*.
- González (2019). *Gestión de la Complejidad Organizacional en Empresas Familiares Venezolanas*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/709/70945573004.pdf>

- Hernández M. (2020). *Estudio de Clima Organizacional en la empresa JMC Comunicaciones Integradas, C.A.* Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS1954.pdf>
- INCAE (2016). *Siete claves para desarrollar una comunicación asertiva.* Disponible en: <https://www.incae.edu/es/blog/2016/03/03/siete-claves-para-desarrollar-una-comunicacion-asertiva.html>
- ISD Fundación (s. f.). *Fundamentos de la Investigación Social.* Disponible en: <https://isdfundacion.org/2018/11/01/finalidad-metodologia-cuantitativa/>
- Jácome M. (2019). *La Gerencia y la Gestión Comunicacional en la Administración del semanario La Prensa en la ciudad de Guaranda.* Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/5002/1/T-UCÉ-0009-453.pdf>
- Koiwe (s. f.). *Tipos de comunicación.* Disponible en: [http://www.koiwerrhh.com.ar/comunicaciones\\_tipos.html](http://www.koiwerrhh.com.ar/comunicaciones_tipos.html)
- RockContent (2019). *Conoce el concepto de comportamiento organizacional y su importancia en la dinámica de las empresas.* Consultado de: <https://rockcontent.com/es/blog/comportamiento-organizacional/#:~:text=Para%20Stephen%20Robbins%2C%20un%20autor,comportamiento%20dentro%20de%20las%20organizaciones%E2%80%9D>
- RAE (s. f.). *Impacto.* Disponible en: <https://dle.rae.es/impacto>
- RAE (s. f.). *Recursos.* Disponible en: <https://dle.rae.es/recurso>
- Significados (s. f.). *Organización.* Disponible en: <https://www.significados.com/organizacion/>
- Osteicoechea, A. (2022). *Definición de Desarrollo.* Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/desarrollo/>
- PagePersonnel (s. f.). *Características de un buen gerente.* Disponible en: <https://www.pagepersonnel.com.mx/advice/management/nuevas-contrataciones/caracter%C3%ADsticas-de-un-buen-gerente>
- Palella y Martins (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertado.
- Pérez Porto, J., Gardey, A. (2008). *Definición de gerencia - Qué es, Significado y Concepto.* Definición de: <https://definicion.de/gerencia/>
- Pilataxi (2020). *Plan estratégico de comunicación para posicionar a la firma Global Auditors Cía. Ltda.* Disponible en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18814/1/UPS-TTQ023.pdf>

## ANEXOS

### Anexo A: Entrevista abierta

N°	Guion de entrevista
1	¿Cómo es la comunicación organizacional de la empresa?
2	¿Cómo es la relación que tienes con tus compañeros en la organización?
3	¿Qué piensas de tu/s trabajadores/gerente?
4	¿Qué tipo de impacto consideras que tiene la comunicación que desarrollas con tus compañeros, con el ambiente laboral de la organización?
5	¿Cómo se desempeña la organización en el día a día?
6	¿Cómo impacta la relación que tienes con la gerencia a tu comportamiento con tus compañeros?
7	Tomando en cuenta tu respuesta anterior, ¿cómo proyectas el desempeño de la empresa con esta comunicación gerencial?
8	¿Qué efecto traería la organización, con un cambio en la comunicación gerencial? Sea un cambio positivo o negativo.
9	¿Cómo te ves a futuro en la empresa?

### Anexo B: Checklist

CHECKLIST			
Ítem	Aspecto Observado	SÍ	NO
1	Existe un buen ambiente laboral en la organización.		
2	Correlación entre la comunicación gerencial y un desarrollo efectivo de un comportamiento organizacional.		
3	Tienen una comunicación organizacional formal.		
4	La empresa tiene un comportamiento organizacional efectivo.		