



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

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL**
Caso: Empresa automotriz en el estado Carabobo.

Autora: Lcda. Adriana Villalba

Tutora: Dra. Jusagny Díaz

San Diego, Noviembre 2019



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

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, elaborado por la ciudadana Adriana Villalba, titular de la cédula de identidad N° 15.608.862, para optar al grado académico de **Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional**, cuyo título es **ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL. Caso: Empresa automotriz** en el estado Carabobo. 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.

Dra. Jusagny Díaz

Firma
C.I. 11.899.604

San Diego, a los 10 días del mes Noviembre del año 2019

ÍNDICE DE CONTENIDO

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

IV ANÁLISIS QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

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

V LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la propuesta	58
5.2 Justificación de la propuesta	59
5.3 Fundamentación de la propuesta	60
5.4 Objetivos de la propuesta	62
5.5 Estructura de la propuesta	62
5.6 Factibilidad de la propuesta	75
5.7 Beneficios de la propuesta	76
5.8 Recomendaciones	77
REFERENCIAS	81

LISTA DE CUADROS

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

LISTA DE GRÁFICOS

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



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

ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA LABORAL

Caso: Empresa automotriz en el estado Carabobo.

AUTORA: Lcda. Adriana Villalba

TUTOR: Dra. Jusagny Díaz

Año: 2019

RESUMEN:

El desarrollo de un flujo informativo en la organización depende en gran medida de los canales comunicacionales de la misma, que contribuyan y/o faciliten el desarrollo de las actividades de los departamentos que la integran. El liderazgo y la comunicación interna efectiva mantienen unida las diferentes partes de la organización dando respuestas a los requerimientos y necesidades de sus clientes tanto internos como externos, y por ende contribuyen a un clima laboral sano. De allí que la presente investigación se planteó como objetivo, el proponer estrategias de liderazgo y comunicación para el fortalecimiento del clima organizacional de una empresa del sector automotriz ubicada en el estado Carabobo. Metodológicamente, se enmarcó en una investigación bajo la modalidad de Proyecto Factible, apoyada en una descriptiva, de campo, no experimental. La población y muestra, estuvo conformada por 190 trabajadores. En relación a la recolección de los datos, se utilizó una encuesta tipo escala de Lickert, con 18 preguntas. La validez se determinó mediante el juicio de expertos, mientras la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alpha Cronbach. Se concluye que el liderazgo que presenta la organización es el transformacional y la comunicación interna de la empresa no es efectiva, por lo que es necesario desarrollar cambios que permitan promover un proceso comunicacional que facilite la transmisión de información, integración y motivación entre los trabajadores de la empresa en estudio y que contribuya directamente en el clima organizacional. La propuesta se constituyó en facilitar estrategias de liderazgo y comunicación interna de la organización. Se recomienda el establecimiento de reuniones periódicas; mantener carteleras informativas visibles en las cuales se destaquen los valores institucionales y organizar actividades recreativas y de esparcimiento con la finalidad de incrementar la socialización del equipo de trabajo.

Palabras clave: Liderazgo, Comunicación Interna, Clima Organizacional.

INTRODUCCIÓN

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

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

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

Dentro de este contexto, se encuentra la empresa pública en el estado Carabobo y que conformó el contexto de la investigación, dicha organización viene presentando desde hace algún tiempo ciertas debilidades en el proceso comunicacional.

A los fines de plantear posibles soluciones a la situación descrita, la autoradesarrolló una investigación cuyo objetivo persigue proponer estrategias de comunicación con fundamento en la calidad del servicio para la atención y respuesta oportuna a los clientes internos del Departamento de Bienestar Social una empresa pública.

Para alcanzar dichos objetivos, se llevó a cabo una investigación tipo proyecto factible, fundamenta en una revisión teórica, considerando los diferentes conceptos y construcciones presentes en textos, ensayos e investigaciones tanto académicas como profesionales, que

conforman el material bibliográfico que permitió la elaboración de una visión amplia cerca del tema de estudio. En consecuencia, constituye un foco de investigación y actualización.

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

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

Capítulo II: Marco Teórico, contempla los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, referentes a la comunicación organizacional, el servicio al cliente, los clientes internos, entre otros, finalizando este apartado con la operacionalización de las variables.

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

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

Capítulo V: La propuesta, donde se muestra el resultado del proceso investigativo a través del diseño de una propuesta orientada a la implementación del sistema de intranet para el Departamento de Bienestar Social de una empresa pública, que facilite la transmisión de información, de manera bidireccional entre la empresa y los clientes internos o trabajadores, de manera específica los ubicados en la región central del país.

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

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Desde tiempos inmemorables, el ser humano ha manifestado algunas características de líder, por lo que el liderazgo a través de las diferentes etapas históricas del ser humano ha sido importante, tal como lo señala Rosario (2012:86) cuando menciona “Desde el momento en que se ha encargado de dirigir tribus, aldeas, comarcas y por qué no, grandes masas de seres humanos para el dominio de territorios...” (p. 86).

Es importante mencionar, que el líder es apoyado por el poder que los seguidores les confieren y que estos le proporcionan lealtad, en la medida en que el líder sea capaz de responder a las necesidades del grupo y a los reclamos que estos le presenten. Es así, como el liderazgo aparece en todos los aspectos de la vida social del ser humano, Rosario (2012:86), ejemplifica algunos espacios donde transcurre la vida cotidiana, tales como “las relaciones familiares, en los grupos formales e informales de las organizaciones, entre los políticos y también en las instituciones educativas”. Esto ocurre básicamente porque una de las principales funciones de un líder es dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas.

Ahora bien, diversos autores han definido al liderazgo, así, Tannenbaum y otros (1970), citado por Chiavenato (2003:151) señalan que “es la influencia interpersonal, ejercida en una situación, orientada a la consecución de una o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”, por otro lado Chan Kim y otros (1992), citado por Dubrin (2003:208), lo conceptualiza como “habilidad para inspirar confianza y la sensación de que se les apoya a las personas, de cuya competencia y compromiso depende el buen desempeño”. De la complejidad de esta concepción del fenómeno de comportamiento social, una gran gama de autores han volcado sus esfuerzos al desarrollo de modelos que permitan

entender su naturaleza.

Al respecto, se señala que existen diferentes teorías sobre el liderazgo entre las que se pueden mencionar: Teorías de Rasgos de Personalidad, de la cual Koontz y Weihrich (2007) señalan que antes de 1949, los estudios que se realizaban sobre el liderazgo consistían en intentar identificar los rasgos que poseían los líderes, desde la teoría del gran hombre que afirma que el líder nace y no se hace, hasta la identificación de varios autores de rasgos relacionados con la capacidad de liderazgo, tales como rasgos físicos, rasgos de personalidad, características relacionadas con las tareas y características sociales.

La Teoría de los Estilos de Liderazgo, de la cual Chiavenato (2003) indica que son las teorías que estudian el liderazgo con relación a los estilos del comportamiento del líder con relación a sus subordinados o como orienta su conducta, además el autor citado señala que Lewin conjuntamente con unos colaboradores en 1930 efectuaron un estudio donde identificaron tres estilos de liderazgo: liberal (*laissez-faire*), autoritario y democrático.

Por otro lado, en la década de 1940, un grupo de investigadores de la Universidad de Michigan, hicieron un estudio sobre el liderazgo, encontrando dos formas básicas de liderazgo, uno centrado en el empleado y el otro centrado en la producción.

Además, las teorías situacionales de liderazgo, de la que Chiavenato (2003) señala que parten del principio que no existen un único estilo de liderazgo o característica de liderazgo para cada situación, sino que cada situación requiere un tipo de liderazgo para lograr la eficiencia de los subordinados. Tannenbaum y Schmidt (Op. Cit), fueron los precursores de la Teoría Situacional del Liderazgo. Según estos investigadores, el liderazgo es un fenómeno situacional que se basa en tres aspectos: las fuerzas del líder, las fuerzas de los subordinados y las fuerzas de la situación.

Basado en lo anterior, se puede indicar que el líder debe ser capaz de llevar a la empresa a un incremento de la producción y de la productividad, con resultados financieros con reducción de gastos, transmitir apoyo y construir equipos, entre otros. Chiavenato (2009:339) señala que "...el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar los obstáculos". Razón por la cual, el aporte de quienes lideran a las organizaciones radica en la toma de decisiones, el alcance de los objetivos y en la motivación de sus colaboradores para el cumplimiento de los mismos.

Es por esto, que se hace necesario el desarrollo de auténticos líderes capaces de aflorar lo mejor de cada uno de los integrantes de su equipo y su influencia en el cumplimiento de las tareas de dicha organización; donde intervengan sus condiciones naturales, sus valores, experiencias personales, objetivos, conocimientos y habilidades. Para ello, es importante el estudio del Liderazgo desde una perspectiva más amplia e incluyente en pro de una sostenibilidad empresarial y el cuál permita favorecer el desarrollo de las personas que lo ejercen y de aquellas que reciben las orientaciones de quien lidera, donde beneficie su productividad y aumente la competitividad.

Sucede pues que, en el entorno laboral existen diferentes tipos de liderazgo, presentando cada uno de ellos sus ventajas y desventajas. Donde, la cultura de la empresa, los objetivos que se persiguen o la personalidad de los empleados, entre otros factores, determinan qué estilo de liderazgo encaja mejor con la compañía. Encontrándose dentro de algunas organizaciones, incluso, que coexisten diferentes estilos de liderazgo según las tareas o los objetivos que se deben cumplir.

Por lo que, es importante entender que el estilo o tipo de liderazgo que ejercen los supervisores o los directivos en las empresas, tendrá consecuencias en los trabajadores; donde un liderazgo positivo tendrá efectos como mejoras en el rendimiento de los empleados, su bienestar o aumento de los beneficios de la empresa, por el contrario, un estilo de liderazgo negativo o perjudicial puede crear estrés o síndrome de burnout en los subordinados, bajar su autoestima y hasta provocar pérdidas para la empresa.

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

Paradójicamente, la comunicación, resulta ser uno de los temas más difíciles de abordar,

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

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

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

En este contexto, se encuentra la empresa del sector automotriz (la cual pidió mantener su nombre en anonimato), siendo su ubicación física el Municipio Valencia del estado Carabobo. Es el caso, que dicha organización desde hace aproximadamente 6 meses viene experimentando una serie de debilidades relacionadas con el proceso comunicacional interno.

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

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

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

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

¿Cuál será la situación actual con relación al liderazgo y la comunicación interna de la empresa en estudio?

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

1.2 Objetivos de la Investigación

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

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias de liderazgo y comunicación para el fortalecimiento del clima laboral en una empresa automotriz en el estado Carabobo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar la situación actual con relación a la comunicación interna de la Empresa en estudio.
- b) Identificar las dimensiones del clima organizacional afectadas por el proceso comunicacional llevado por los trabajadores de la empresa en estudio.
- c) Diseñar estrategias de liderazgo y comunicación para el fortalecimiento del clima laboral en una empresa automotriz en el estado Carabobo.

1.3 Justificación de la Investigación

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

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

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

en esta área.

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

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

1.4 Limitaciones y Factibilidades del Proyecto

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

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

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

El marco teórico es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema. (...) Esta parte de la investigación es de gran importancia por cuanto permite ubicar dentro de un contexto de ideas y planteamientos, el estudio (...) El marco teórico debe destacar la estrecha relación existente entre la teoría, la práctica el proceso de investigación y el entorno. (p. 54)

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

2.1 Antecedentes de la Investigación

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

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

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Rosero (2014) realizó el trabajo titulado “**Los Estilos de Liderazgo y su Impacto en el Clima Organizacional de Xerox Ecuador S.A.**”, en la Universidad Tecnológica Equinoccial para obtener el título de Master en Gestión del Talento Humano. La investigación tuvo como propósito identificar los diferentes estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral en la Empresa Multinacional Xerox del Ecuador S.A.

El estudio corresponde a investigaciones de tipo documental, de campo y una investigación de tipo explicativo y correlacional, ya que busca identificar relaciones entre los estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral a nivel organizacional. Para el análisis de la variable Estilos de Liderazgo, se aplicó el Test de Liderazgo situacional de Blanchard y Hersey (1982) con alternativas de selección según percepciones de actitudes y comportamientos. Tanto la encuesta como el test fueron aplicados a nivel nacional (Quito y Guayaquil) en áreas administrativas y comerciales, en un total de 161 colaboradores donde la mayoría de ellos trabajan en la ciudad de Quito.

La tabulación y el procesamiento de la información cuantitativa se llevó a cabo con la utilización del programa estadístico SPSS Versión 20 tomando todas las variables numéricas posibles de ser sometidas a análisis estadísticos. Los resultados obtenidos en esta investigación de trabajo de grado demuestran que los cuatro estilos de liderazgo identificados en este estudio tienen diferentes tipos de impacto sobre el clima laboral. Sin embargo, a pesar de que el estilo de liderazgo de Asesoramiento está representado por únicamente el 9.09% del total de la dirección, es el único que tiene una correlación positiva sobre los cuatro elementos del clima organizacional.

La investigación de Rosero guarda relación con el trabajo que se está realizando, debido a que se inquiriere sobre los diferentes tipos de liderazgo, señalando características, rasgos, teorías, las cuales pueden ser usada como orientación para el desarrollo de la misma.

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

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

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

Es importante mencionar que en la en estudio no se aplican instrumentos para identificar el tipo de comunicación interna existente y el grado de influencia de la misma, para analizar y proponer un plan estratégico de comunicación interna, es por esta razón que se considera un aporte relevante para la presente investigación.

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

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

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

El aporte que este trabajo ofrece a la investigación tiene que ver con la recomendación que hace la autora, en cuanto a generar espacios guiados, donde los empleados puedan hacer llegar sus opiniones, quejas, inquietudes y propuestas a los directivos, para mejorar la comunicación institucional y poder medir la comunicación interna existente.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas aquí expuestas sirvieron de marco referencial, como soporte al momento de desarrollar la investigación. Tomando en consideración lo señalado por Palella y Martins (2017), quienes comentan que las bases teóricas “...van a permitir presentar una serie

de aspectos que constituyen un cuerpo unitario por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados” (p. 55). Las bases teóricas permitirán aclarar ideas, conceptos y teorías a fin de comprender la situación planteada, las mismas serán expuestas a continuación y están relacionadas con lo concerniente a la comunicación, y de manera específica la comunicación efectiva y clima organizacional.

Comunicación Interna en la Organización

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

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

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

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

son:

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

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

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

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

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

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

Finalmente, cierra el ciclo el proceso de realimentación o retroalimentación, que para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) implica "...una conexión de retroinformación supone abrir un canal para recibir una respuesta del mensaje por parte del receptor que permita al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada". (p. 425).

En este contexto resulta importante, fijar postura en cuanto a la comunicación interna de la organización, al respecto, Elías y Mascaray (1998) señalan "La comunicación se constituye en un instrumento estratégico para conseguir la participación de todo el personal en el diseño del proceso de cambio y el compromiso en la aplicación y, con ello, facilitar el éxito de la operación" (p. 45). Estudios recientes en materia de comunicación organizacional, señalan que la implementación de su comunicación interna es vital, así es que con esto se puede concluir:

Recientemente, se ha descubierto la importancia de la Comunicación Interna al considerarla como instrumento de gestión de los recursos humanos; pero, en realidad, su planeamiento siempre ha sido muy mecanicista e inconsistente. La comunicación interna ha actuado al servicio de la empresa, intentando crear estados de opinión irreales y, a la vez, interesados, lejos de la realidad cotidiana, tendentes a favorecer una sola perspectiva: la de la empresa. Desde este enfoque, la finalidad primordial de la Comunicación Interna es conseguir que los

trabajadores conozcan y, sobre todo, acepten las políticas y directrices de la empresa. Con ello, se pretende conseguir dos objetivos básicos: a) Reducir la conflictividad laboral; b) Incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa. (p. 456)

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. El logro de esta integración da como resultado un mejor ambiente laboral en donde cada uno de los empleados y miembros activos de la organización se sentirán satisfechos con las labores desarrolladas y así mismo proyectarán excelentes resultados. La comunicación está tipificada por Escobar (2003) como:

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc...) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas. **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba" (p. 89).

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

El diseño de una organización debe permitir la comunicación en cuatro direcciones hacia abajo, hacia arriba, horizontal y diagonalmente. La comunicación descendente: va desde las personas que ocupan un nivel jerárquico superior a las que están en posiciones más bajas. La comunicación ascendente: comunicación que fluye desde los niveles más bajos de una organización hasta lo más altos. Comunicación horizontal: fluye entre funciones necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Comunicación diagonal: cruza distintas

funciones y niveles de una organización; es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de canales ascendentes, descendentes u horizontales. (p. 426-427).

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

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

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

Otro concepto acuñado por Chiavenato (2011) es el relativo a la percepción social, definido como: "...el medio por el cual una persona se forma impresiones de otra con la esperanza de comprenderla...a través de la empatía o sensibilidad social..." (p. 52). Este autor señala que la percepción implica tres elementos como son: "1) Sujeto perceptor: la persona que observa y trata de comprender. 2) Sujeto percibido: la persona que es observada o comprendida. 3) Situación: conjunto de fuerzas sociales y no sociales en el que ocurre el acto de la percepción social". (p. 53). No obstante, el proceso de la comunicación organizacional implica necesariamente la activación de diversos soportes de comunicación interna de forma que se haga más rica la comunicación. Dichos soportes, pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales, entre otros. Para Eldín (2008) estos soportes buscan:

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

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

El E-mail, entre sus ventajas están: su rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario. La Intranet, es una red interna de la organización y con acceso exclusivo para los empleados. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red. Las Listas de distribución y foros de discusión por internet, estas puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales. En la página web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros. (p. 128)

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

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

Clima organizacional

Las relaciones de los trabajadores son dadas en el contexto empresarial, en el cual confluyen una variedad de elementos como autonomía, comunicación, cultura, seguridad, entre otros, a este contexto se le llama clima organizacional. Para Chiavenato (2011) se trata del “ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes” (p. 50). Ahora bien, el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias, que debido a su naturaleza, se transforman en elementos del clima. Por ello, la importancia de analizar y diagnosticar el clima de una organización, para Brunet (2004), las siguientes son algunas de las razones: 1) Permite evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; 2) Permite iniciar y sostener un cambio que indique al investigador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones; y 3) Permite seguir el desarrollo de las organizaciones y prever los problemas que puedan surgir.

Teoría del Clima Organizacional de Likert

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

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

Variable	Tipos de Clima
-----------------	-----------------------

Variable		Tipos de Clima	
Causales	Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.	Autoritario	<p>Autoritario Explotador</p> <p>Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.</p> <p>Autoritario Paternalista</p> <p>Caracterizado porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.</p>
			<p>Participativo Consultivo</p> <p>Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.</p> <p>Participación en Grupo</p> <p>Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.</p>
Intermedias	Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.	Participativo	
Finales	Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.		

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

Liderazgo

Existen una gran cantidad de conceptos referentes al liderazgo, debido a que cada persona que investiga sobre el tema elabora uno propio, tal es el caso de Robbins (2004:347) la cual señala que “el liderazgo se entiende como la capacidad que tiene un individuo de influir sobre un grupo para que se logren las metas”, y agrega que “La fuente de esa influencia puede ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización, o informal, que surge de forma espontánea y fuera de la estructura formal de una organización”.

De igual manera, Blanchard (2007:17) define al liderazgo como “la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”. Cuando se habla de “la obtención de un bien mayor” se refiere a aquello que es mejor para todos los interesados. El liderazgo debe ser un llamado superior que no debe ejercerse simplemente por razones de interés personal o cumplimiento de metas; su propósito debe ser mucho más alto, como es la lealtad y la pasión de un colaborador que frecuentemente se desvanecen cuando el propósito del trabajo simplemente se vuelve el obtener el máximo con el menor esfuerzo posible. El desarrollo de las personas tiene tanta importancia como el desempeño económico; se concentra en los resultados de largo plazo y en la satisfacción humana.

Ahora bien, los buenos líderes, comparten habilidades y destrezas para realizar una tarea o alcanzar un objetivo. Según Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012:492): “la habilidad más importante asociada a la efectividad del liderazgo incluye la habilidad de llevarse bien con la gente. Esta destreza interpersonal incluye la capacidad de persuadir, el sentido común y la diplomacia”. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes. Es interesante destacar que, a pesar de la importancia que se le da a ser líder, esto conlleva una responsabilidad, porque esto implica, de hecho es imprescindible que el líder posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias.

Es por ello, que el líder ha de convencer y conmovir, ha de ser capaz de actuar, debe tener la visión y capacidad de conseguir lo adecuado. El líder debe tener bien claro que la

implementación de los cambios es un proceso que no es fácil y que es gradual; no exento de obstáculos. Al respecto, Robbins (2004:318) hace referencia que “los líderes eficaces deberían exhibir un comportamiento orientado al desarrollo. Se trata de líderes que le dan valor a la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan cambios”. Si se logra la implementación del cambio, debe preocuparse de transformar el acontecimiento en prácticas de uso continuo. Si no se logra la implementación, el líder debe estar consciente que siempre existe el riesgo que ello puede ocurrir y una de sus funciones es prever, en lo posible, estos acontecimientos y evitar que sucedan.

Por lo que, conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Bajo esta óptica encontramos definiciones de liderazgo tal como lo menciona Koontz y Weihrich (2004:532) "Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales". No obstante, el líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismo, sino porque su liderazgo es percibido por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo, ejerciendo mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas, distribuyendo el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Por lo que, Kotter (2004:168) señala que el liderazgo es: “El proceso de llevar al grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente es aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)”.

Por otra parte, Alles (2007:179) define que el liderazgo es “el arte de gestionarse voluntades... lograr que las personas en una organización aúnen sus esfuerzos para lograr un objetivo, será la responsabilidad de un líder”. Se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo, con el objeto de lograr que se realicen tareas. Esto debido a que, los ejecutivos deben asignar determinadas labores al empleado, dirigir la manera y la rapidez con que se ejecutan, vigilar el trabajo para cerciorarse de que se realicen bien. En resumen se puede decir que, es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo. En relación con lo antes dicho, Shaun y

Alfred (2004), expresan que:

El desempeño efectivo de un grupo está obviamente determinado en gran medida por la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los miembros individuales, y también por el grado en que el estilo de liderazgo resulte apropiado para la tarea y la naturaleza del grupo (p. 36).

Es importante mencionar que, el liderazgo se presenta en organizaciones con procesos continuos de producción de bienes y servicios, tanto hacia el interior como hacia el exterior de la empresa. Por tanto, el líder en su condición de visionario debe estar preparado o prepararse para el futuro. De igual manera, el respeto por el líder no se adquiere ni se compra, se gana con esfuerzo y tiempo. La sinceridad en la comunicación y el respeto por los demás es fundamental; aprender a escuchar y entender a quien se escucha permite crear un diálogo que finalmente puede llegar a transformarse en un compromiso entre las partes.

Por consiguiente, Schultz (2002), menciona que las funciones definidas basándose en la consideración son el conocimiento de los sentimientos de los subordinados y la sensibilidad ante ellos y éstos conocimientos provienen del enfoque de la gestión, inspirado en las relaciones humanas, es decir, cuando un jefe entiende y acepta al subordinado como individuo provisto de motivaciones, sentimientos y necesidades especiales. En este orden de ideas, Robbins (2004), menciona que, en el contexto del Liderazgo del equipo:

El líder, tiene que aprender habilidades como la paciencia para compartir información, confiar en los demás, ceder autoridad y saber cuándo intervenir. Los líderes eficaces han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo dejar solo al equipo y cuándo participar. Los nuevos líderes pueden tratar de conservar demasiado control en una época en la que los integrantes de los equipos necesitan más autonomía o bien pueden abandonarlos cuando necesitan su apoyo y ayuda (p. 347).

Por lo que, es cada vez es más frecuente que el liderazgo se dé en el contexto de los equipos, pero no todos están capacitados para hacer el cambio a los equipo. Este autor confirma que el liderazgo de equipos no se da naturalmente, pero puede aprenderse. Es por ello, que las organizaciones requieren de líderes, ya que éstos marcan la dirección hacia la cual dirigirse, son creativos, cambian reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas; no obstante, la misión básica de todo líder es dirigir a un grupo hacia metas deseadas y

propuestas, entre dos variables: Saben motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos.

Teorías sobre el Liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. Según Chiavenato (2011:107) el “estilo de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo”, Visto de esta manera, un estilo de liderazgo constituye la manera en que el líder influye sobre los demás mediante las acciones que se toma y donde la perspectiva de las otras personas está relacionada con los esfuerzos del liderazgo.

Por lo que, a medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente, la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. De esta manera, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) ofrecen una versión amplia de estos enfoques o teorías de liderazgo. Entre los cuales mencionan: El enfoque de rasgos, enfoque conductual, enfoque del poder y la influencia y enfoque situacional. Por otro lado Chiavenato (2003) señala que las teorías sobre liderazgo pueden clasificarse en tres grandes grupos: Teorías de rasgos de personalidad, teoría sobre los estilos de liderazgo y las teorías situacionales del liderazgo. A continuación se comentan sobre éstas.

El Enfoque de rasgos

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) indican que este enfoque se centra en los atributos que posee un líder; son descritos como poseedores de características (rasgos) que se asocian con talentos de liderazgo. Incluyen características de personalidad como decidido, dinámico, sociable, asertivo, fuerte, audaz y persuasivo. De igual manera, se han propuesto otros rasgos relacionados con la aceptación de un líder, incluyendo alto, de buena apariencia, con aplomo, articulado, seguro y autoritario. Este enfoque permite decir qué tipo de persona es

la indicada para ocupar un puesto de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no, es decir, su presencia no garantiza el éxito. Al respecto, Koontz y Weihrich (2007:314) señalan que “No todos los líderes poseen todos los rasgos y muchas personas que no son líderes tienen la mayoría. Además, el enfoque de los rasgos no establece la medida de cada rasgo que debe poseer una persona”. Basado en lo que señalan los autores sobre este enfoque no se puede generalizar el que un líder deba poseer unas características o rasgos que lo describan y lo clasifique como tal.

Liderazgo Carismático: El liderazgo carismático está estrechamente con lo expuesto en el enfoque de los rasgos, debido a que el carisma es todo aquello que te hace único y todas aquellas cualidades atractivas que una persona tiene. Es un don que tienen algunas personas de atraer o cautivar por su presencia o al hablar. En el enfoque de este estudio, se puede definir como la capacidad que tiene un líder de generar entusiasmo a sus seguidores, inspirando apoyo y aceptación. Cuando se tiene un liderazgo carismático se tiene una mayor ventaja debido a que cautiva en cierto modo a las personas y hace que éstas te apoyen y sigan más debido a quién eres con la capacidad de influir en los demás que, alguien sin esa característica.

El líder carismático proyecta un efecto positivo sobre sus seguidores, según Olivart (2011) el líder carismático, muestra una impresión ante reciprocidad entre el liderazgo carismático y un alto desempeño y satisfacción entre sus seguidores. Estos seguidores están motivados para realizar un esfuerzo adicional en el trabajo y, como les agrada su líder, expresan una mayor satisfacción. A partir del comentario anterior, se infiere que los seguidores juegan un papel fundamental en el potencial del liderazgo. Estos dan origen a un proceso de atribuciones basados en los comportamientos del líder. En la presente investigación, se toma en cuenta estos comportamientos identificados por Varela y Salgado (2010) donde manifiesta la necesidad de mover a los miembros de la organización del estado presente de cosas a un estado futuro terminando el logro de las metas establecidas. Estos comportamientos son los siguientes:

1. Seguidores que ven como un líder carismático a aquellas personas que tienden a ser altamente sensibles tanto al ambiente social como al físico, a las habilidades y necesidades emocionales de sus seguidores.
2. Los seguidores también ven al líder carismático como aquella persona que luego de evaluar el ambiente, formula las metas que le ayuden alcanzar los objetivos

organizacionales. Estos líderes articulan su propia motivación de liderar a sus seguidores, en el sentido que deben manifestar su autoconfianza, determinación y convicción en el logro de las metas que se han propuesto.

3. El líder carismático, es visto como una persona que es capaz de construir en los seguidores un sentimiento auténtico de confianza y demostración clara de comportamientos y tácticas necesarias para el logro de las metas. Este sentimiento de confianza se construye con el ejemplo personal y la propensión de asumir riesgos, costos y energía por parte del líder.

Es importante destacar, el líder carismático debe ser percibido como poseedor de conocimientos y experiencia en sus áreas de influencia, seguro al dirigir y su visión claramente relacionada con la misión y objetivos de la organización. Sus seguidores tienen niveles de desempeño por encima del promedio; son seguidores leales, devotos y reverentes. Sin embargo, los aspectos positivos de liderazgo carismático señalados anteriormente, pueden tener también aspectos negativos tanto para seguidores como para la misma organización. En los seguidores, porque los mismos pueden ser objetos de manipulación por parte del líder, al existir alta dependencia, confianza e identificación con él. Y para la organización, ya que este tipo de líder puede llevarla al fracaso al momento en que sus decisiones buscan sus propios intereses.

El enfoque conductual del liderazgo

Dubrin (2003:211) señala que “El enfoque conductista supone que los líderes son hasta cierto punto consecuentes con la manera de influir sobre los miembros del grupo en diferentes situaciones”. Este enfoque tiene que ver con lo que el líder hace, a como maneja las situaciones en el ejercicio del liderazgo. Por otro lado, Chiavenato (2003) indica que la teoría que busca estudiar el liderazgo basado en el comportamiento del líder con relación a los subordinados. Esta teoría hace referencia a tres estilos de liderazgo: Autoritario, liberal y democrático. Ahora bien, se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero para este estudio el autor de esta investigación toma uno de los más importantes como ha sido la descripción, tal como lo clasifica Chiavenato (2003). En el siguiente cuadro se hace un resumen de las características del liderazgo ejercido de acuerdo al uso de la autoridad.

Cuadro 1

Tipos de Líderes

Tipos	Alcance
Líder Autocrático	Un líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones dirige, motiva y controla al subalterno. Centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. Puede considerar que solamente él, es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
Líder Democrático	Cuando un líder adopta el estilo participativo o democrático, utiliza la consulta, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Conduce y orienta al grupo, e incentiva la participación de las personas. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.
Líder Liberal	Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. El líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control.

Fuente: Chiavenato (2011)

Debido a esto, por lo general, la persona debe tomar en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

Naturaleza de los comportamientos de los líderes

Para hablar de un liderazgo efectivo, es necesario distinguir entre la naturaleza de los comportamientos de los líderes, la situación en términos del entorno las tareas en las que se concreta la función del liderazgo y las características de los seguidores .Al estudiar la naturaleza de los comportamientos de los líderes, es necesario saber qué hacen los líderes, es decir, ¿Qué comportamiento hacen que los líderes sean efectivos?, para ello, se estudiarían

dos grandes categorías de comportamientos relacionados con el liderazgo. En ese mismo sentido, Varela y Salgado (2010) hacen mención a estas dos grandes categorías, donde tiene que ver con: a) El comportamiento de líderes orientados hacia la producción y, b) El comportamiento de los líderes orientados hacia las personas.

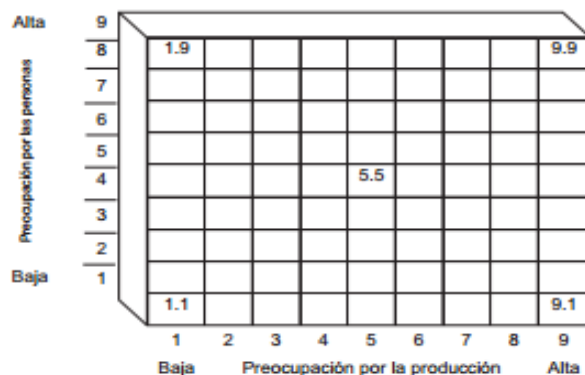
La rejilla administrativa (Grid Gerencial): Varela y Salgado (2010) señalan que estudios de la Universidad de Ohio y Michigan determinaron que los comportamientos de los líderes se expresaban en dos dimensiones, denominadas orientación hacia la producción y orientación hacia las personas. En estos estudios, los líderes que estaban orientados hacia las personas, se describieron como aquellos que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían un interés genuino en las necesidades de sus empleados y aceptaban el hecho de que hubiese diferencias individuales entre los miembros de su grupo.

Mientras, aquellos líderes que estaban orientados hacia la producción tendían hacer énfasis en los aspectos técnicos y procedimentales del trabajo, y tenían como preocupación principal el cumplimiento de las tareas por parte del grupo, considerados como medio para lograr tales fines. Estas investigaciones permitieron concluir que las dos dimensiones son independientes, favoreciendo a los líderes cuyos comportamientos estaban orientados a los empleados, porque fueron asociados con grupos de alta productividad con un alto nivel de satisfacción laboral. Contario, a los líderes cuyos comportamientos estaban orientados hacia la producción, pues tendían a estar asociados con grupos de baja productividad y poca satisfacción laboral.

Es importante mencionar que, para lograr un liderazgo efectivo, deben mantenerse presente la categoría denominada iniciación de estructura por la Universidad Estatal de Ohio y la segunda con la categoría consideración. El gráfico 1 expone las dos dimensiones buscando ubicar un estilo específico de liderazgo basándose en la diferencia entre preocupación por las personas y preocupación por la producción fundamentadas por los estudios de la Universidad de Ohio y Michigan.

Gráfico 1

Rejilla o grid gerencial



Fuente: Varela y Salgado (2010).

Esta rejilla, fue diseñada por Blake y Mouton para ayudar a los gerentes a identificar su estilo de liderazgo. La rejilla no muestra resultados sino la forma de pensar del líder en el momento de su esfuerzo por lograr resultados. Según Blak y Mouton, identifica que los gerentes que mejor se desempeñaban se encontraban bajo el estilo 9.9, con el estilo 9.1 (tipo líder autoritario) o con el estilo 1.9 (tipo líder liberal). La explicación de la misma se observar en el cuadro 2.

Cuadro 2

Explicación de la Rejilla Gerencial

Gerente (9,9) <ul style="list-style-type: none"> Alto en la tarea alto en las relaciones 	Según el jefe: Los logros en el trabajo se deben a las personas involucradas en él. La interdependencia por medio de un interés común en las metas de la organización da origen a relaciones de confianza y respeto.
Gerente (1,9) <ul style="list-style-type: none"> Alto en las relaciones Bajo en la tarea 	Según el líder: Da atención cuidadosa a las necesidades de las personas, produce relaciones satisfactorias. Promueve una atmósfera amistosa en la organización y el ritmo de trabajo.
Gerente (5,5) <ul style="list-style-type: none"> preocupación media por la producción y por el personal 	Según el líder: Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benévolamente autocrática hacia las personas.
Gerente (9,1) <ul style="list-style-type: none"> Alto en la tarea 	Un líder en esta posición cree que: La eficiencia en la operación es el resultado de disponer las condiciones de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> • Bajo en relaciones 	en tal forma que los elementos humanos interfieran sólo en un grado mínimo.
Gerente (1,1) <ul style="list-style-type: none"> • Bajo en tarea • Bajo en relaciones 	Este es un líder conformista: El cree que el ejercicio del mínimo esfuerzo para hacer que se efectúe en el trabajo requerido es suficiente para conservar la membresía de la organización.

Fuente: Varela y Salgado (2010).

Ahora bien, Varela y Salgado (2010) señalan con respecto a la rejilla gerencial, que sus autores hacen referencia y parten de que las personas pueden desarrollar su interés ya sea hacia la producción o hacia las personas, siendo el objetivo final de esta rejilla, lograr que los gerentes se muevan hacia la casilla 9.9 que se identifica con el estilo de liderazgo ideal. Para ello, se logra propiciando el desarrollo de las habilidades de planeación, preocupación por la producción, mejorando las habilidades de la comunicación, entre otras. Además de los comportamientos estudiados descritos anteriormente, encontramos las teorías del liderazgo carismático y liderazgo transformacional.

El enfoque del poder y la influencia: Afirma que el liderazgo es una acción de poder por una persona sobre otras personas influyendo para que se comporten en ciertas formas.

El enfoque Situacional o de Contingencial

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) señalan que es el contexto o situación en la que ocurre el liderazgo. Es la influencia que ejerce el tipo de líder que tendrá éxito en una situación particular, es decir, las propiedades o características de la situación ejercen una influencia en el grado en que el líder es efectivo, aceptado y juzgado en forma satisfactoria. Este enfoque se fundamenta en la situación, y hace referencia a los aspectos del medio ambiente que afectan al individuo, los cuales pueden ser objetos físicos como los muebles de la oficina, o pueden ser relaciones sociales con los clientes, con los compañeros de trabajo, con el jefe o con los subordinados.

Con relación a la situación puede referirse a aquellas actitudes o percepciones que se tienen habitualmente en una organización como la costumbre de llevarse a casa el trabajo de la oficina, interrumpir el trabajo durante veinte minutos para tomar el café o el sobreentender que nadie será despedido.

Enfoque de contingencia del liderazgo de Fiedler: Koontz y Weihrich (2007:321) señalan que la teoría de contingencia del liderazgo sostiene que “las personas se vuelven líderes no sólo debido a atributos de personalidad, sino también a varios factores situacionales y a las interacciones de los líderes y los miembros del grupo”. Basado en lo anterior, se puede decir que el liderazgo no depende únicamente de las características de líder sino que dependerá de las relaciones que tenga este con el personal con la cual labora.

Es importante acotar, que Fiedler describió tres dimensiones esenciales de la situación del liderazgo que determinan que estilo será el mejor. Dubrin (2003:217) señala que “el control situacional es la medida en que el líder puede controlar e influir en los resultados del esfuerzo del grupo”. Además, el mismo autor indica que este control situacional se basa en tres factores:

- 1).- Relaciones líder-miembro: Medida en que los miembros del grupo aceptan y apoyan a su líder.
- 2).- Estructura de la tarea: medida en que el líder sabe exactamente qué hacer, qué tan bien y con qué detalle se ha de completar y definir la tarea.
- 3).- Poder del puesto: medida en que la organización proporciona al líder los medios para premiar y castigar a los miembros del grupo y le otorga una autoridad formal adecuada que le permita lograr que el trabajo se realice (p. 217).

De acuerdo a lo plasmado en el cuadro 3, el estilo motivado por las tareas generalmente produce mejores resultados cuando el líder tiene un control muy alto de las situación, mientras que el estudio motivado por las relaciones es mejor cuando la situación está bajo un control moderado o intermedio.

Enfoque del camino-meta: Koontz y Weihrich (2007) señalan que la teoría del camino-meta postula que la función principal del líder es aclarar y fijar las metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar el mejor camino para conseguirlas y ayudarlos a eliminar los obstáculos. La teoría tiene sus bases en las teorías de la motivación y el liderazgo de otros estudiosos. El mismo autor agrega que se deben tomar en cuenta una serie de factores situacionales que contribuyen a un liderazgo eficaz: Las características de los subordinados, tales como sus necesidades, confianza y habilidades, y el ambiente de trabajo.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a ampliar su visión y sus posibilidades. En este mandato, el líder aumenta la motivación a realizar cambios permanentes, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. Los líderes transformacionales son capaces de motivar a sus subordinados a generar en ellos compromiso, esfuerzo y alto desempeño que excedan tanto las expectativas de éstos como la del líder, induciendo a ir más allá de sus propios intereses. Bass y Avolio (1993), citado por Varela y Salgado (2010) constituyeron el modelo del líder transformacional en cuatro comportamientos, a saber:

1) El carisma o la influencia idealizada; 2) A motivación inspiradora transmitida a través de la comunicación sencilla a través de comparaciones y símiles para expresar propósitos importantes; 3) La estimulación intelectual a través de la formulación por parte del líder transformacional de nuevas ideas y expectativas que desafíen la forma convencional y tradicional en que los subordinados de aproximan a las tareas organizacionales; y 4) La consideración individual, entendiéndose por esto último la noción desarrollada por los estudios de la Universidad de Ohio mencionados anteriormente. (p. 89)

Liderazgo Carismático Vs. Liderazgo Transformacional

Varela y Salgado (2010) señalan que los líderes transformacionales también son carismáticos, hay un traslape entre el liderazgo transformacional, sobre el liderazgo carismático. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque de líder carismático. Los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son asertivos y seguros de sí mismos. Por lo que, la diferencia entre los líderes carismáticos y los líderes transformacionales, radica en el hecho de que los líderes transformacionales, a diferencia de los líderes carismáticos, se preocupan verdaderamente por sus subordinados, los animan a actuar de forma independiente y les enseña la forma de cómo lograr por sus propios medios las metas propuestas.

Liderazgo Autocrático vs. Liderazgo Democrático

Al respecto, Schultz (2002) menciona que:

Los estilos de liderazgo autocrático y democrático son muy conocidos en relación con los tipos de gobiernos. Un gobierno autoritario donde será dictatorial tiránico, sus líderes ejercen un poder político, económico social de carácter absolutista. Un gobierno democrático deja en manos gran parte de su poder de quienes, por medio de su voto, pueda influir en la vida del país (p. 178).

De manera que las dimensiones anteriores, se encuentra en todas las empresas, sin importar su tipo. Entre ambos extremos se sitúa varios tipos de liderazgo de uso ordinario, que reúne características de uno y de otro. Ahora bien, los líderes autocráticos determinan todas las políticas, dirigen las actividades, asignan las tareas y permanecen alejados del grupo de trabajo, quienes se caracterizan por emplear mucho tiempo en tareas específicas y conseguir solos sus metas. Cuando el líder abandona la habitación, su equipo olvida la tarea y ésta sólo es reasumida bajo la estrecha supervisión del líder.

En tanto que los líderes democráticos sugieren alternativas y dejan la toma de decisiones al grupo. Los integrantes del equipo son libres de seleccionar sus tareas y compañeros de trabajo. Los líderes participan en los asuntos del grupo. La cohesión del grupo es mayor y las tareas y metas del grupo se alcanzan. Los líderes democráticos emplean más tiempo en la realización de la tarea que lo autocráticos, pero sus resultados son de más alta calidad y reflejan mayor creatividad y originalidad. Además, no requieren de la presencia del líder para continuar la tarea.

Los líderes autocráticos centran su poder en sí mismos, y dominan el proceso de toma de decisiones hasta el punto de imponer su punto de vista personal sobre el del grupo. Estos grupos se caracterizan porque el éxito o el fracaso están relacionados con la eficacia del líder. Los líderes que exhiben un estilo democrático comparten su poder y responsabilidad con los miembros del grupo. Las decisiones se toman por consenso o acuerdo de grupo. El líder democrático establece fuertes y abiertas líneas de comunicación de tal forma que todos los miembros del grupo puedan participar plenamente de las actividades.

En contraste, el estilo *laissez-faire* (permisivo o indiferente) no es en realidad una evidencia de liderazgo. El grupo no recibe orientación y queda abandonado a sus propias

fuerzas, no hay intromisión del exterior. Ni la formalidad ni la informalidad respaldan la responsabilidad del liderazgo, y el apoyo a menudo se tambalea cuando es forzado a tomar decisiones.

Teoría de la atribución del liderazgo

En la teoría de la atribución del liderazgo, Robbins (2004) afirma que:

Éste no es más que una atribución que la gente hace respecto de otros individuos. La teoría de la atribución ha mostrado que las personas señalan en los líderes características como inteligencia, sociabilidad, facilidad de palabra, agresividad, entendimiento y diligencia. Del mismo modo, se ha descubierto que el líder que destaca en las dimensiones personales y de tareas (p. 353).

En tal sentido, la conducción del trabajo de otros puede aprenderse. Kotter (2004:164), por ejemplo, pone de relieve que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán: “...a la eficiencia tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación”

Al parecer un individuo que logre apropiarse de estas características estará en condiciones de ejercer el liderazgo en cualquier organización; sin embargo, cabe cuestionar si esta persona podrá interactuar de manera adecuada con cualquier tipo de subordinado, ya que la conducción del trabajo se da en todos los niveles e incluye las tareas más modestas y a personas con diferentes potencialidades que no necesariamente pueden identificar en este sujeto a su líder.

Componentes del liderazgo

Koontz y Weihrich (2007) señalan que los líderes anticipan el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la empresa. Además, deben difundir valores, ya sea que se refieran a la calidad, honestidad, correr riesgos calculados o interesarse en los empleados y los clientes. Por lo que, todo grupo que se desempeña a casi su mayor capacidad

tiene un jefe muy dotado en el arte del liderazgo. Esta habilidad está compuesta de por lo menos cuatro elementos principales:

El primer componente es el poder, como segundo componente se tiene el conocimiento básico de las personas, donde; un administrador o cualquier otro líder que conozca por lo menos el estado actual de la teoría de la motivación y que entienda los elementos de la motivación, estará más enterado de la naturaleza y la fuerza de las necesidades humanas y se encontrará en mejores condiciones para la definición y el diseño de formas de satisfacerlas con el objetivo de obtener las respuestas deseadas.

Aunado a lo anterior, un tercer componente es una excepcional capacidad para inspirar a los seguidores a que apliquen todas sus capacidades a un proyecto, es decir; que tienen cualidades de encantos y devociones, e infunden deseos por parte de los seguidores de perseguir los objetivos que les marcan. El cuarto componente tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que fomenta, es decir que una de las principales tareas de los administradores son el diseño y mantenimiento de un ambiente que se preste al desempeño. Por último, Gabarro y Kotter (citado por Koontz y Weihrich, 2007), agregan otro elemento donde señalan que los administradores eficaces deben trabar una relación saludable con su jefe, donde la relación se base en una dependencia mutua, donde el administrador debe entender las metas y presiones del jefe y dar atenciones a sus intereses.

2.3 Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables valora de forma concreta, el comportamiento de éstas mediante los instrumentos de medición empírica. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) se trata del “paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems equivalentes” (p. 211).

Cuadro 1

Operacionalización de las Variables

OBJETIVO GENERAL: Proponer estrategias de liderazgo y comunicación para el fortalecimiento del clima laboral en una empresa automotriz en el estado Carabobo.						
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES O CRITERIOS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Diagnosticar la situación actual con relación a la comunicación interna de la Empresa en estudio.	Comunicación Interna	Elementos que caracterizan la transferencia de información o de significado de una persona a otra. (Chiavenato, 2011)	Elementos	Fuente	1, 2	Encuesta Cuestionario
				Canal	3	
				Retroalimentación	4,5,6	
			Sentido	Dirección	7	
			Transmisión	Forma	8	
			Barreras	Percepción	9, 10	
Identificar las dimensiones del clima organizacional afectadas por el proceso comunicacional llevado por los trabajadores de la empresa en estudio.	Clima organizacional	Ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes (Chiavenato, 2011)	Importancia	Habilidad	12	
				Integración	13	
			Medios	Plan	14	
				Soportes	15, 16	
				Red	17,18	
Diseñar estrategias de liderazgo y comunicación para el fortalecimiento del clima laboral en una empresa automotriz en el estado Carabobo.	Estrategias de liderazgo y comunicación para el fortalecimiento del clima laboral en una empresa automotriz en el estado Carabobo	Propuesta de acción desarrollada por la autora				

Fuente: Villalba (2019)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

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

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

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

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

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

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

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

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

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

3.2 Población y Muestra

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

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

individuos, países, hogares, empresas, programas. El establecimiento de la población estará íntimamente asociado al tema de estudio (p. 105)

La población del presente proyecto estará constituida por ciento ochenta trabajadores (180) trabajadores, que laboran en los diferentes niveles de la empresa en estudio, los mismos están discriminados de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 2
Distribución de la Población

Gerentes	Personal de Campo	Personal Administrativo	Personal Obrero
22	16	55	87
Total: 180 Trabajadores			

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

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

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

3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de información explican, el procedimiento, lugar y condiciones que tienen las mismas para su aplicación. Al respecto, Palella y Martins (2017), exponen “las

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

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

Dicho cuestionario se diseñó con diez y ocho (18) ítems o preguntas tipo escala de lickert, que para los autores antes citado es aquel que: “...consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran” (p. 139). Para ello se presenta cada afirmación y se pide a los sujetos tomados como muestra que respondan de acuerdo a los siguientes valores: 1 = Totalmente de Acuerdo; 2 = De acuerdo; 3 = Indiferente; 4 = En Desacuerdo; y 5 = Totalmente en Desacuerdo.

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

3.4 Validez y Confiabilidad

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

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

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

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

3.5 Procedimiento

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

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

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

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

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

3.6 Técnica de Análisis

En cuanto a la manera en cómo fueron procesados los datos, es pertinente señalar que para el cuestionario aplicado, se emplearán los procedimientos de tabulación y tratamiento estadístico, conocido como estadística descriptiva, utilizando para ello tablas sinópticas, donde serán señalados los resultados y los cálculos respectivos. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014), expresan que, "...se trata de describir la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable" (p. 282).

Estos resultados posteriormente fueron representados de manera porcentual a través de gráficas; de tal manera, que pudieran ser analizados cuantitativamente, según fueron respondidos

cada uno de los reactivos contenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores escogidos como muestra. Además, el análisis planteado, permitió la descripción del comportamiento de los indicadores relacionados con las variables y/o eventos analizados estableciendo los valores que permitirán cuantificar las dimensiones para darles respuestas al objetivo con el cual se vincule.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

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

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

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

Ítem 1: La información relacionada con las necesidades de servicio como trabajador las emito de manera directa:

Cuadro 2: Fuentes de información

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0
De acuerdo	2	0	0
Indiferente	3	5	6
En Desacuerdo	4	62	75
Totalmente en Desacuerdo	5	16	19
Total Muestra:		83	100

Fuente: Carvajal (2019)

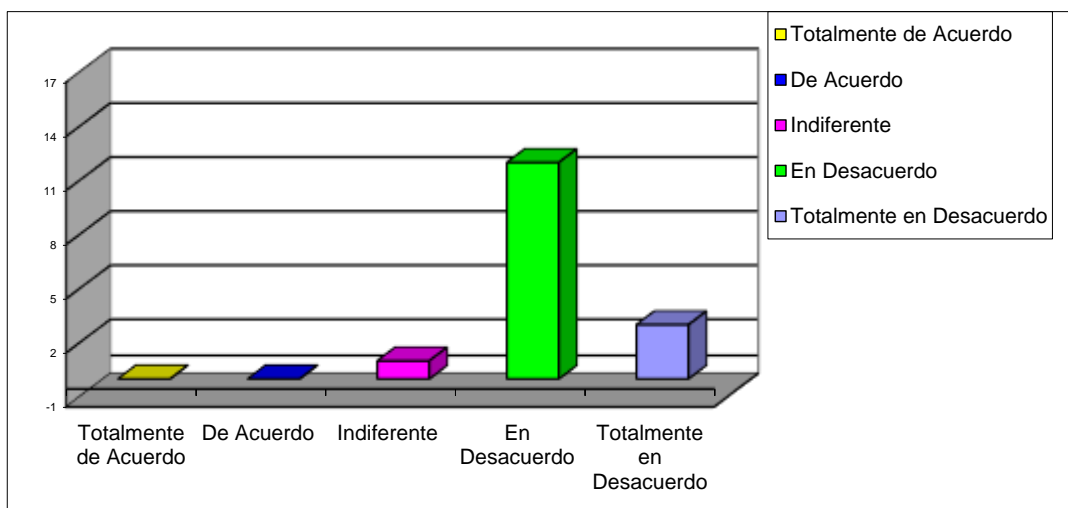


Gráfico 1: Fuentes de información. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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

Ítem 2: El canal utilizado para manifestar mis necesidades es el escrito (memorándum, correo electrónico):

Cuadro 3: Canal de información

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0
De acuerdo	2	10	12
Indiferente	3	16	19
En Desacuerdo	4	47	57
Totalmente en Desacuerdo	5	10	12
Total Muestra:		83	100

Fuente: Villalba (2019)

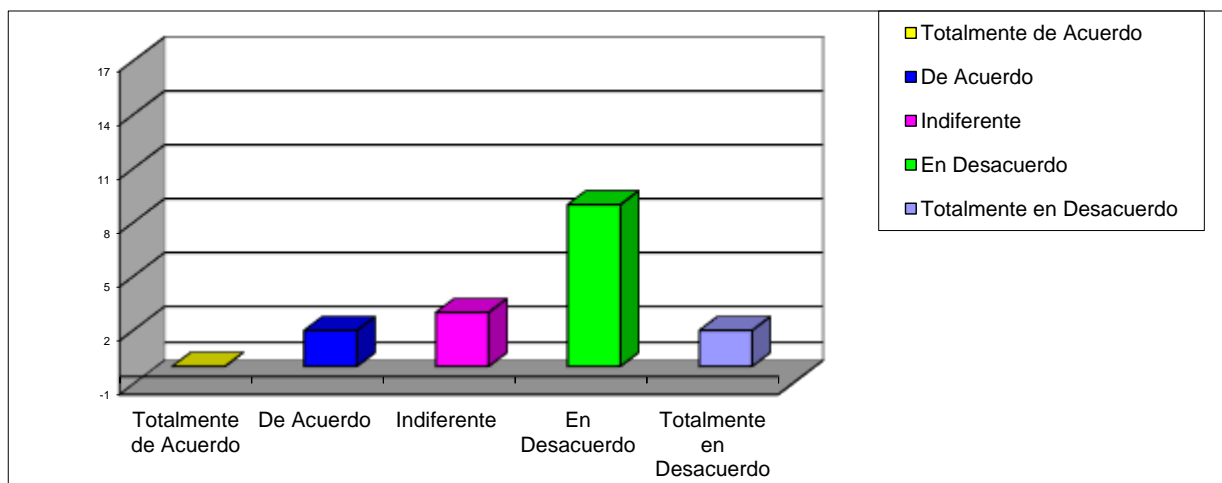


Gráfico 2: Canal de información. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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

Ítem 3: El Departamento de Bienestar Social hace realimentación del avance o estatus de mi requerimiento:

Cuadro 4: Realimentación/retroalimentación

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0
De acuerdo	2	67	81
Indiferente	3	0	0
En Desacuerdo	4	16	19
Totalmente en Desacuerdo	5	0	0
Total Muestra:		83	100

Fuente: Villalba (2019)

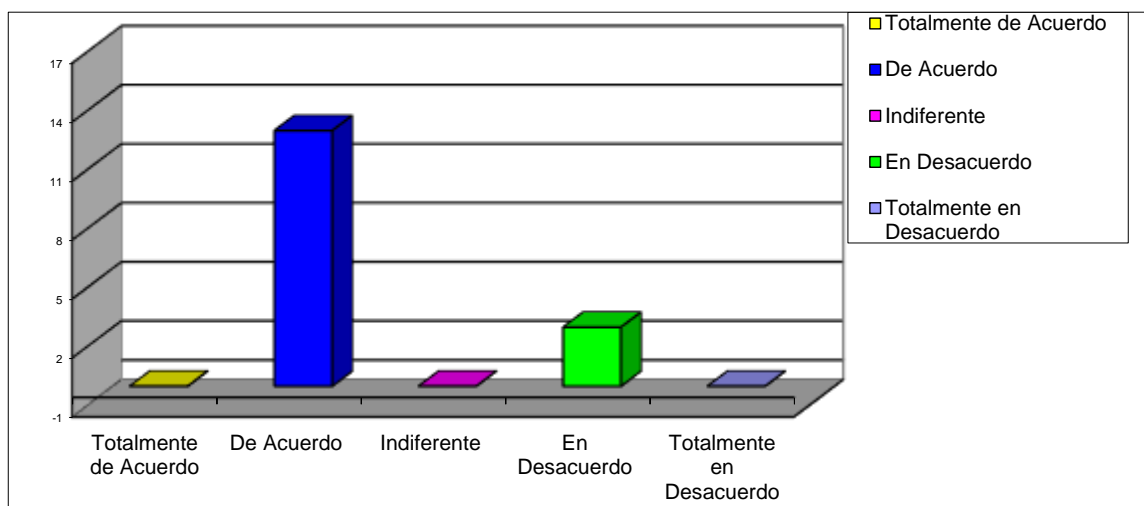


Gráfico 3: Realimentación/retroalimentación a los compañeros. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

Análisis: Las tendencias son positivas al indagar en relación a la realimentación del Bienestar Social hace realimentación del avance o estatus de los requerimientos de los clientes internos. Sobre este particular es necesario mencionar la importancia que tiene esta realimentación dada la naturaleza de las actividades ejecutadas por los trabajadores del Departamento de Bienestar de la empresa. Sobre este tema, Gibson, Ivancevich y Donnely (ob. cit.) son categóricos al señalar: “...una conexión de retroinformación supone abrir un canal para recibir una respuesta del mensaje por parte del receptor que permita al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada” (p. 653).

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

Cuadro 5: Flujo de la comunicación y su efectividad

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	16	19
De acuerdo	2	0	0
Indiferente	3	0	0
En Desacuerdo	4	67	81
Totalmente en Desacuerdo	5	0	0
Total Muestra:		83	100

Fuente: Villalba (2019)

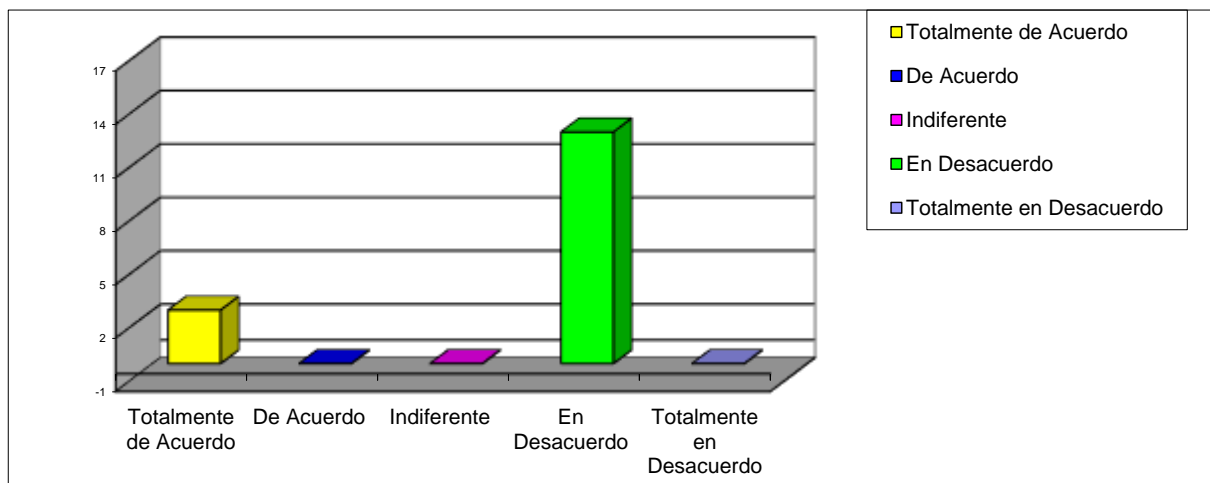


Gráfico 4: Flujo de la comunicación y su efectividad. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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

Ítem 5: La información relativa a las actividades realizadas en cada turno laboral son

comunicadas de manera formal:

Cuadro 6: Comunicación formal

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0
De acuerdo	2	0	0
Indiferente	3	10	12
En Desacuerdo	4	57	69
Totalmente en Desacuerdo	5	16	19
Total Muestra:		16	100

Fuente: Villalba (2019)

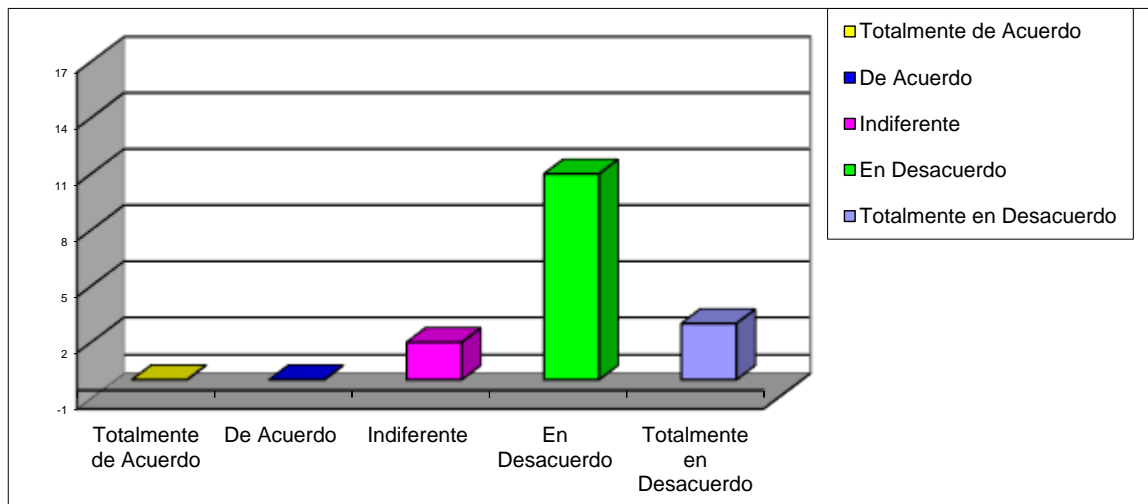


Gráfico 5: Comunicación formal. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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

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

Cuadro 7: Información de acuerdo a las interpretaciones individuales

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	67	81
De acuerdo	2	16	19
Indiferente	3	0	0
En Desacuerdo	4	0	0
Totalmente en Desacuerdo	5	0	0
Total Muestra:		83	100

Fuente: Villalba (2019)

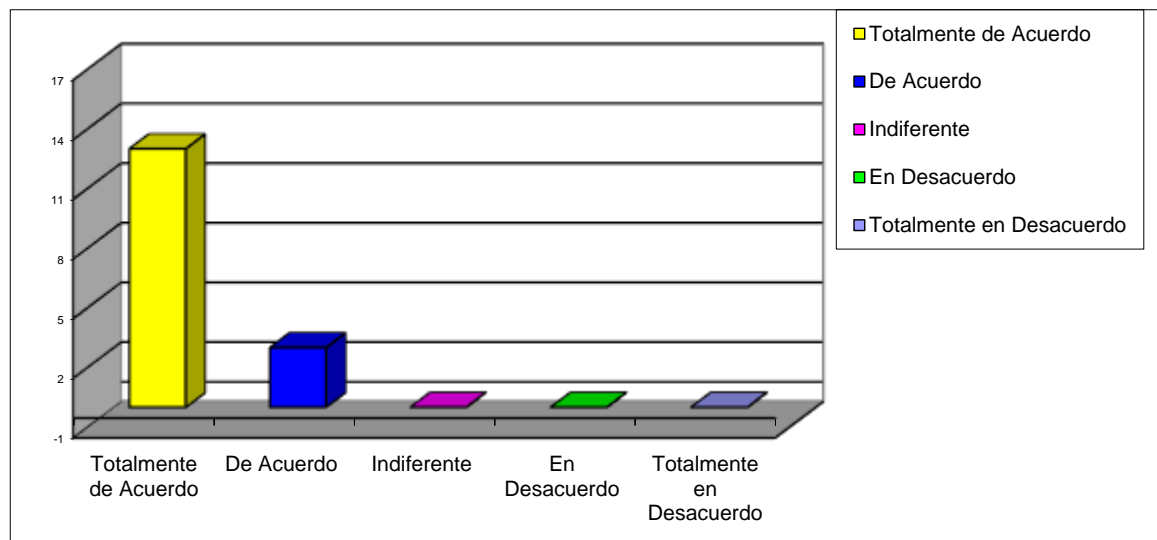


Gráfico 6: Información de acuerdo a las interpretaciones individuales. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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

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

Cuadro 8: Utilización de los rumores como forma de comunicación

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	52	63
De acuerdo	2	16	19
Indiferente	3	15	18
En Desacuerdo	4	0	0
Totalmente en Desacuerdo	5	0	0
Total Muestra:		83	100

Fuente: Villalba (2019)

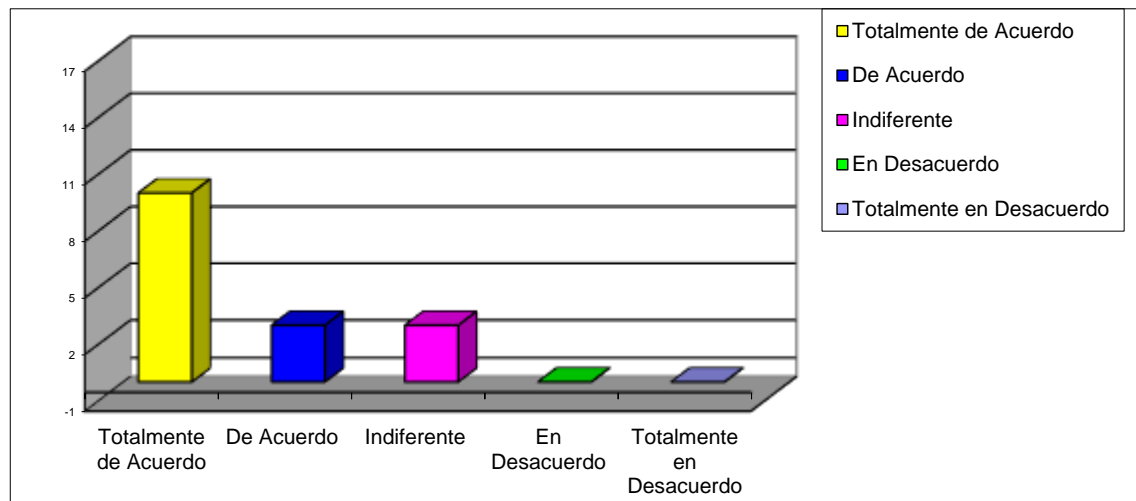


Gráfico 7: Utilización de los rumores como forma de comunicación. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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

Ítem 8: La adscripción del Departamento de Bienestar Social en la estructura organizativa (organigrama) permite el desarrollo de la comunicación con los clientes internos (trabajadores) que requieren de su servicio:

Cuadro 9: La estructura organizativa y la comunicación interna

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0
De acuerdo	2	52	63
Indiferente	3	5	6
En Desacuerdo	4	26	31
Totalmente en Desacuerdo	5	0	0
Total Muestra:		83	100

Fuente: Villalba (2019)

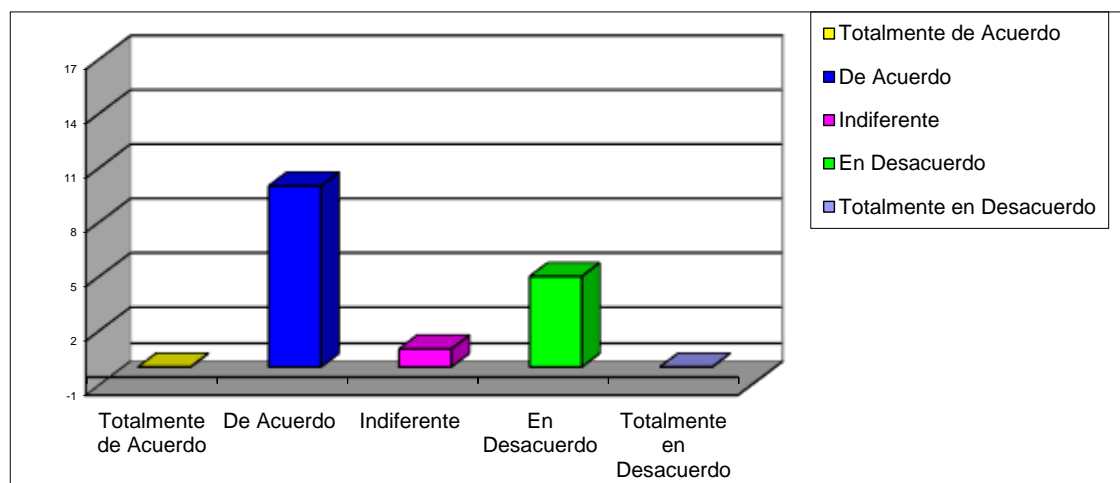


Gráfico 8: Posición del cargo dentro de la estructura organizativa. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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

90).

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

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

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0
De acuerdo	2	0	0
Indiferente	3	5	6
En Desacuerdo	4	26	31
Totalmente en Desacuerdo	5	52	63
Total Muestra:		83	100

Fuente: Villalba (2019)

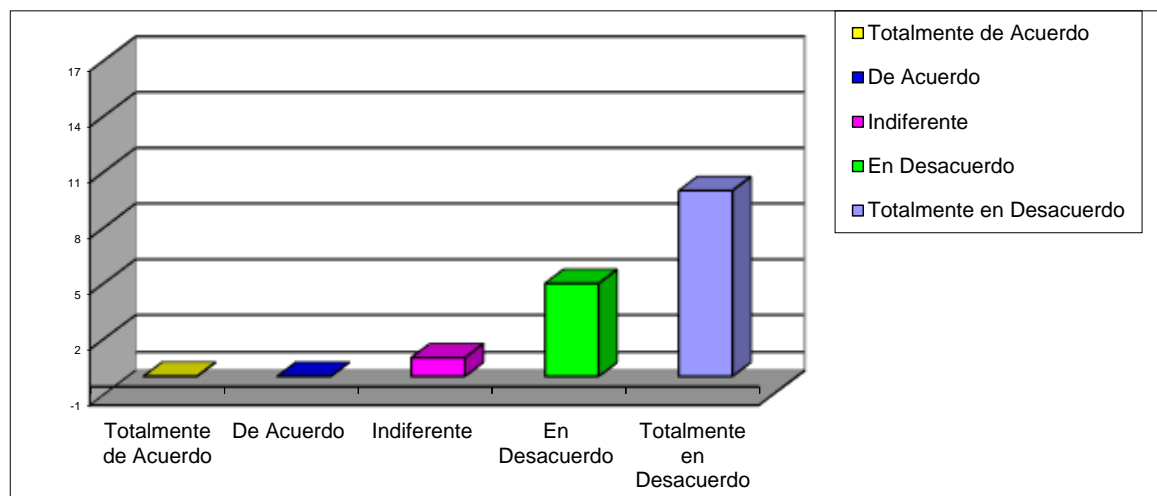


Gráfico 9: La comunicación interna de la organización y su efectividad. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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

señal como lo intentó la fuente es alta. (p 309)

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

Cuadro 11: La comunicación interna: motivante e integradora

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0
De acuerdo	2	0	0
Indiferente	3	10	13
En Desacuerdo	4	47	56
Totalmente en Desacuerdo	5	26	31
Total Muestra:		83	100

Fuente: Villalba (2019)

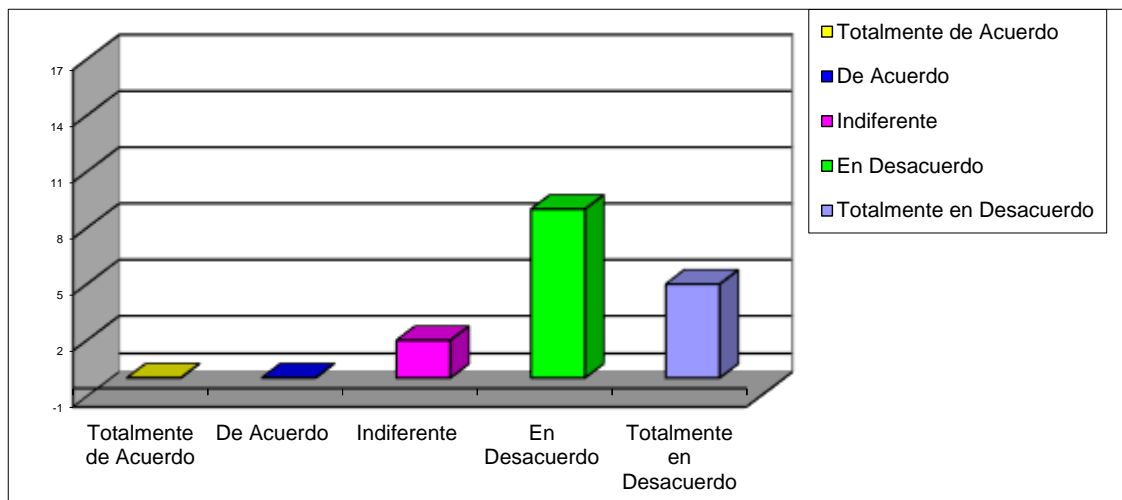


Gráfico 10: La comunicación interna: motivante e integradora. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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

motivador, integrador y coordinado.

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

Cuadro 12: Plan de comunicación interno

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0
De acuerdo	2	0	0
Indiferente	3	16	19
En Desacuerdo	4	57	69
Totalmente en Desacuerdo	5	10	12
Total Muestra:		83	100

Fuente: Villalba (2019)

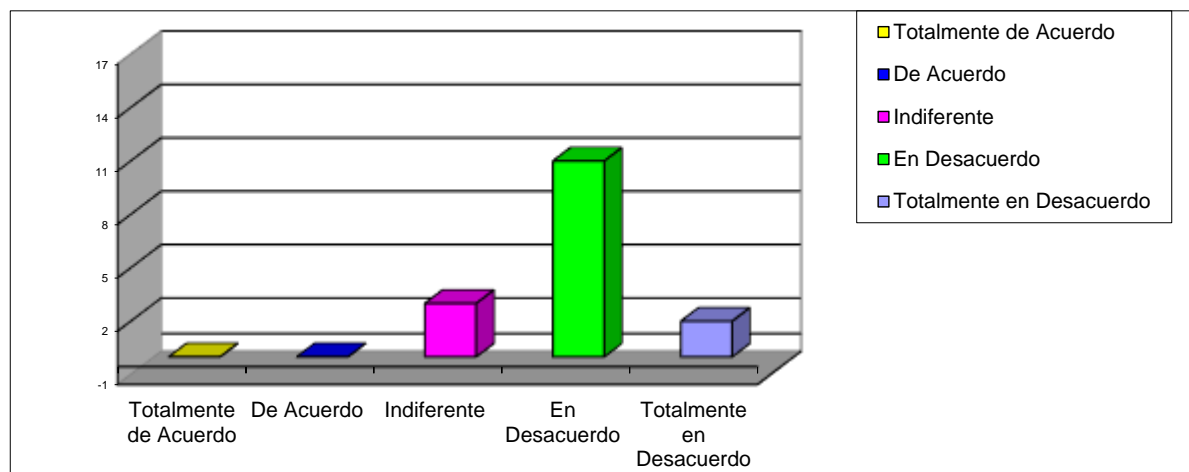


Gráfico 11: Plan de comunicación interno. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

Análisis: Al indagar acerca de la existencia de un plan de comunicación interna para la empresa, la tendencia de respuesta es negativa. En este sentido, es importante traer a colación la conceptualización de Libaert (2006) con respecto al plan de comunicación y la importancia del mismo para la organización: El plan de comunicación interna (PCI) es un documento operacional y estratégico que establece un marco de referencia para el conjunto de acciones de comunicación de una empresa. En su estructura se distinguen tres partes fundamentales: el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondiente a este objetivo.

(p. 19). No obstante, un plan de comunicación interna es importante para la empresa ya que presenta y limita el radio de acción, estrategias y herramientas a ser utilizadas en el proceso de comunicación interno de la empresa.

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

Cuadro 13: Constancia o soporte del proceso de comunicación interno

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0
De acuerdo	2	5	6
Indiferente	3	5	6
En Desacuerdo	4	63	76
Totalmente en Desacuerdo	5	10	12
Total Muestra:		83	100

Fuente: Villalba (2019)

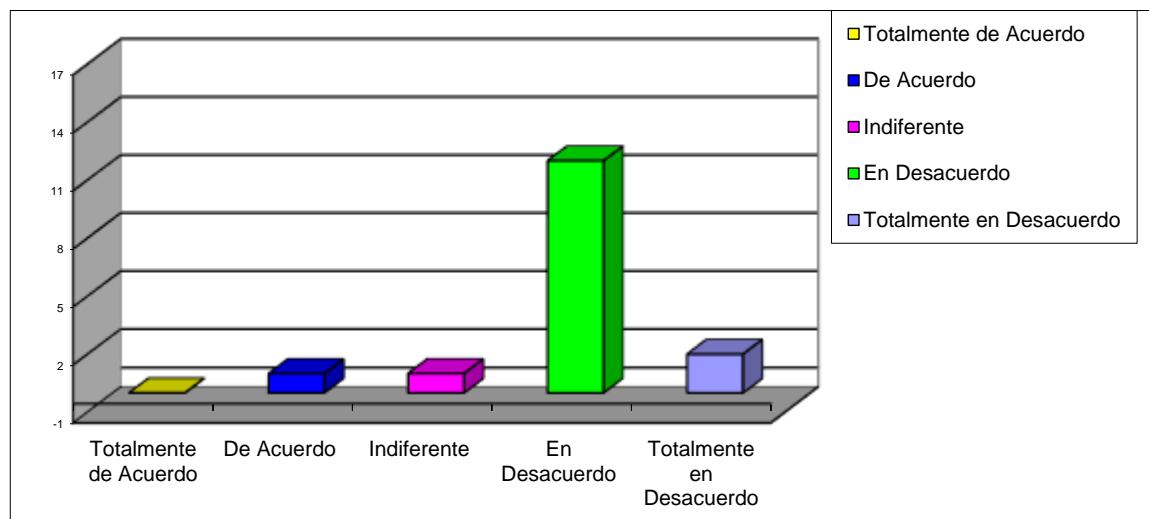


Gráfico 12: Constancia o soporte del proceso de comunicación interno. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

Análisis: Al preguntar por la existencia de constancia o soportes relativos al proceso de comunicación interna la tendencia es negativa. Estas respuesta corrobora el proceso observacional, donde se evidenció que actividades como la consolidación de una venta o la firma de un contrato, esto era informado mediante mensaje de texto vía celular o pin, siendo contrario con lo planteado por Eldín (2008) al señalar: El proceso de la comunicación organizacional implica necesariamente la activación de diversos soportes de comunicación interna...Dichos

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

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

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

Categoría	Código	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente de Acuerdo	1	0	0
De acuerdo	2	5	6
Indiferente	3	5	6
En Desacuerdo	4	63	76
Totalmente en Desacuerdo	5	10	12
Total Muestra:		83	100

Fuente: Villalba (2019)

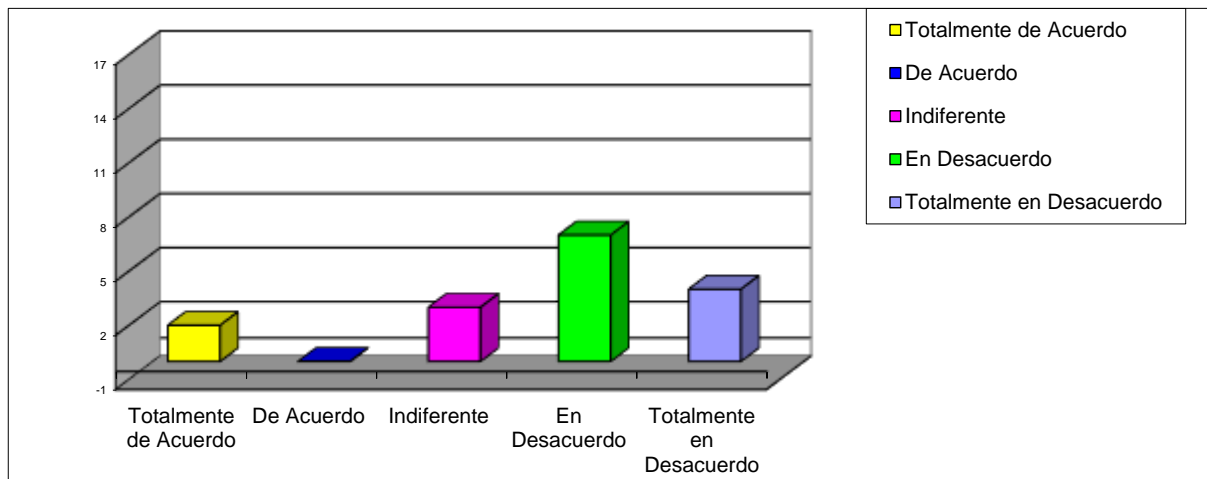


Gráfico 13: Importancia del soporte escrito para la red interna de comunicación. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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

recursos para llevarlos a cabo”. (p. 124). En el caso del Departamento de Bienestar Social es importante que esta tendencia se revierta, y los soportes queden por escrito y a disposición de los trabajadores.

4.2 Conclusiones del diagnóstico

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

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

No obstante, a continuación se presenta los resultados obtenidos a través de un estudio cuyo objetivo general está orientado a proponer estrategias de comunicación con fundamento en la calidad del servicio para la atención y respuesta oportuna a los clientes internos del Departamento de Bienestar Social una empresa pública. No obstante, se puede concluir que:

- La tendencia es negativa en cuanto a la recepción de información relativa desde una fuente directa como por ejemplo el supervisor inmediato. Esto es contrario, con lo señalado por Chiavenato (ob. cit.) comenta que la comunicación implica cinco elementos esenciales, entre los que se encuentra el emisor o fuente, considerada como: “...la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación” (p. 51). En lo que respecta, al Departamento de Bienestar Social, que en su mayoría no informa a los clientes internos en torno a sus requerimientos.

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

ser decisivo y transformarse en ganancias o pérdidas para la empresa.

- La tendencia es positiva al preguntar si la información transmitida por los trabajadores respondía a sus interpretaciones individuales (percepciones). Es decir, los trabajadores transmiten la información de acuerdo a sus experiencias personales y el ambiente que les rodea. La percepción está definida por Chiavenato (ob. cit.): “Se trata tanto de la acción como a la consecuencia de percibir (es decir, de tener la capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender y conocer algo)” (p. 52). De esta manera, cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo o interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana.
- La tendencia es positiva al indagar si los trabajadores consideran que la estructura organizativa dada su verticalidad no permite el desarrollo de la comunicación interna de manera efectiva. Esto es contrario con lo planteado por Daft (2007) al señalar que: 1) La estructura organizacional diseña relaciones formales de subordinación como el número de niveles en la jerarquía, el tramo de control de los directivos y supervisores. 2) La estructura organizacional muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total. 3) La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación e integración de esfuerzos entre los departamentos. (p. 90).
- La tendencia es negativa al preguntar si la comunicación de la organización exhibía características que le permitan ser efectiva para dar respuestas oportunas a los clientes internos. Es de resaltar, que la comunicación efectiva describe aquella situación de comunicación interpersonal en que la información que la fuente intenta compartir con el receptor y el significado que el receptor deriva del mensaje recibido son los mismos, en este caso los clientes internos.
- La tendencia a esta reactivo es negativa, en virtud que la mayoría de los trabajadores respondió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo al preguntarle si la comunicación interna presente en la empresa era motivante e integradora. Estos resultados son contrarios con lo señalado por Daft (2007) quien plantea: “La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación e integración de

esfuerzos entre los departamentos. (p. 90). Se desprende de esta aseveración que los trabajadores deben percibir una comunicación interna efectiva a fin de fomentar un clima motivador, integrador y coordinado.

- Al preguntar por la existencia de constancia o soportes relativos al proceso de comunicación interna la tendencia es negativa. Esta respuesta corrobora el proceso observacional, donde se evidenció que actividades en su gran mayoría, son informados de manera informal, siendo contrario con lo planteado por Eldín (2008) al señalar: El proceso de la comunicación organizacional implica necesariamente la activación de diversos soportes de comunicación interna...Dichos soportes, pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales, entre otros”. Destaca además, que entre los medios de soporte a la gerencia comunicacional, se pueden mencionar: “a) Las cartas al personal; b) Las carteleras; c) El cuadernillo de bienvenida; d) Manual de Estilo; e) Folletos; f) Publicación institucional; g) Reuniones o encuentros; h) Línea abierta o línea directa; i) Buzón de comunicaciones” (p. 125).
- La tendencia es negativa en relación a la importancia del soporte escrito para la red interna de comunicación. Esto es contrario a los señalamientos de Eldín (2008) quien señala que: “los soportes escritos (permanencia de la información, pero requieren un tiempo para su redacción), soportes orales (son inmediatos y estimulan el intercambio directo y es sumamente económico) y soportes audiovisuales, que son impactantes, agradables pero se requieren muchos recursos para llevarlos a cabo”. (p. 124).

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

La presente propuesta tiene como propósito disminuir las debilidades presentes en la labor del Departamento de Bienestar Social de la empresa en estudio, todo ello con miras a prestar la atención y respuestas oportunas a sus clientes internos (trabajadores).

Es de resaltar, que el Departamento de Bienestar Social tienen dentro de sus actividades el prestar servicios relacionados con la salud de los trabajadores y su familia, así como, otros beneficios derivados de la relación laboral como por ejemplo el reintegro de dinero por pagos realizados a establecimientos médicos o compras de medicina, e incluso los servicios funerarios que pudiera requerir el trabajador o su familia. Este departamento de manera funcional se trata de una de los subsistemas de la gestión del talento humano llevada por la empresa en estudio, recordando además que este departamento desde el punto de vista físico se ubica sectorialmente en las diferentes entidades regionales, siendo la región central la que aglutina al mayor número de trabajadores.

Tomando en consideración la importancia que revisten estas actividades, se desarrolló una investigación de campo con la finalidad de recolectar los datos que sirvieron para sustentar las conclusiones como base de los elementos que se incluyen en la propuesta, se obtuvo información pertinente con la intención de contar con una base sólida y fundamentada en la realidad, de tal

manera que cada componente de la propuesta fuera producto de información objetiva y veraz, para ello se llevó a cabo un estudio científico que validó los datos obtenidos.

De allí que la autora, propone a la empresa la implementación de intranet como red interna de comunicaciones entre los trabajadores y el Departamento de Bienestar Social, dado que presentan la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Es de resaltar que el objetivo de la propuesta de intranet como medio de comunicación electrónico se fundamenta en:

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

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

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

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

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

5.2 Justificación de la Propuesta

La presente propuesta busca ser una herramienta útil a la organización, así como, a los clientes internos, los resultados de su implementación pueden generar un giro sustancial en las relaciones laborales de los mismos, enmarcadas en los principios de atención y respuesta oportuna.

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

también influya en menor grado).

En lo que respecta a los trabajadores de la empresa en estudio, la implementación de la presente propuesta cuya principal meta es la implementación de un servicio vía intranet, contribuirá al cumplimiento de los objetivos del Departamento de Bienestar Social, influyendo de manera directa en los clientes internos. Es así como, la propuesta podría proporcionar otros beneficios como son:

- a) Mejora la rapidez y eficiencia en la comunicación del Departamento y los clientes internos y viceversa. La información a través de un espacio de intranet permite mantener la información archivada para su consulta posterior, así como, la transparencia e igualdad de la información para todos los trabajadores.
- b) Trato a los trabajadores de manera igualitaria, centralizando la información en un único entorno.
- c) Ahorro de tiempo y costos, pese a requerir una inversión inicial para su puesta en marcha, a mediano plazo supone un ahorro de tiempo y costos operativos (copias, impresiones entre otros).
- d) Mejora la seguridad, tanto para la empresa como para los trabajadores, esto dada la posibilidad de accesos por niveles.
- e) Optimización de los tramites y mejora la imagen de la empresa.
- f) Puede tener conexión directa con las bases de datos de empresas de servicios como por ejemplo las clínicas o funerarias concertadas por la empresa.
- g) Seguimiento y control en línea.

Adicionalmente, la propuesta de un servicio intranet con fundamento en el servicio y en la calidad del mismo, en este caso dirigido a los clientes internos o trabajadores de la organización. De acuerdo a las investigaciones documentales realizadas durante el desarrollo de la presente investigación, así como, al proceso de revisión teórico efectuado, es importante señalar que la comunicación organizacional, y de manera directa la relacionada con los clientes internos o trabajadores de la organización, resulta de capital importancia, y esta se ve materializada por la calidad de servicio, que para Galviz (2011) consiste en el sentido más amplio “es una práctica gerencial que tiene por objetivo, aumentar el nivel de satisfacción del cliente consistente en actividades identificables, diferenciables y esencialmente intangibles, que proveen beneficios individuales o colectivos, y no están atadas a la venta de un producto” (p. 21).

5.3 Fundamentación de la Propuesta

La propuesta objeto de este estudio tiene su fundamentación en lo señalado por Eldín(2008) en torno a los soportes utilizados en el marco de la comunicación organizacional. Al respecto, menciona el autor citado que estos soportes pueden ser escritos, audiovisuales o digitales, entre otros. Es en los soportes digitales, donde la autora centra su atención.

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

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

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

Es necesario señalar, la presente propuesta se fundamenta en el proceso tecnológico, y de manera específica en el intranet, o red interna utilizada por los trabajadores de una organización para interactuar con la misma. La intranet se ha consolidado como el instrumento de comunicación interna por excelencia en las organizaciones, dando oportunidad de gestionar todo tipo de documentación interna de la empresa, facilitando la transmisión de conocimientos a toda la organización a través del intercambio de documentos, en diferentes formatos, permitiendo así obtener respuesta oportuna a la solicitud interna de los trabajadores.

La implantación de una intranet comporta también beneficios para la cultura corporativa, ya que favorece la cohesión interna fomentando la colaboración entre departamentos y constituye el

sistema de gestión de la información más eficaz. La desventaja que podemos indicar de la intranet, es que debe estar muy bien estructurada y planificada, ya que si no puede provocar una saturación de información. A su vez, muchas organizaciones, pecan en sustituir la comunicación personal (siempre necesaria) con la información a través de la intranet corporativa.

Partiendo de estos conceptos o premisas, se puede señalar que la propuesta diseñada para la organización, busca el establecimiento de un canal formal de comunicación en la empresa, orientado al uso del soporte digital mediante el canal de intranet para prestar el servicio al cliente interno con fundamento en la respuesta oportuna a sus necesidades y requerimientos. A tales efectos, la propuesta decantan en: Favorecer los procesos comunicacionales de los clientes internos con el Departamento de Bienestar Social utilizando para ello un canal formal de tipo digital como lo es el intranet.

5.4 Objetivos de la Propuesta

Generales: Facilitar la comunicación interna de la organización por medio de un canal digital en el marco de los servicios prestados por el Departamento de Bienestar Social a los clientes internos.

Específicos:

- Diagnosticar el proceso documental asociados a los servicios prestados por el Departamento Bienestar Social con fundamento en una matriz DOFA.
- Establecer la normativa básica para el acceso a la información a ser gestionada vía intranet.
- Establecer la estructura de los elementos informativos a ser consultados desde la intranet propuesta.
- Determinar los elementos contentivos en la capacitación requerida por el personal del Departamento de Bienestar Social, así como, por los trabajadores que gestionaron su información mediante la intranet propuesta.

5.5 Estructura de la Propuesta

La propuesta orientada a facilitar la comunicación interna de la organización por medio de un canal digital en el marco de los servicios prestados por el Departamento de Bienestar Social a los clientes internos, está diseñada para cumplirse en cuatro fases a saber:

- a) Diagnóstica del proceso documental.
- b) Establecimiento de una normativa básica para el acceso a la información.
- c) Establecimiento de una estructura integrada donde se visibilicen los elementos informativos a ser consultados desde la intranet propuesta.
- d) Determinación de las etapas o fases de la capacitación requerida por los usuarios de la intranet.

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

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

Comunicación Corporativa

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

Medios Electrónicos

Intranet

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

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

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

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

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

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

Entre los contenidos que se proponen se tiene:

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

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

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

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

Boletín Virtual “Negrito al dí@”

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

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

Medios Impresos

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

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

- Presentación general de la empresa.
- Identidad corporativa.
- La descripción de sus bienes y servicios.
- Las normas internas de la empresa.
- La estructura formal de la organización.
- Principales procesos.

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

Sentido de Pertenencia: Cara a Cara

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

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

Training / E-learning

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

Training: Desarrollar actividades de capacitación, implementados en la empresa para sus trabajadores con el fin de lograr adiestramiento, entrenamiento y perfeccionamiento

respecto a temas de comunicación, cultura organizacional, clima y ambiente laboral, lo cual proporcionará beneficios tanto al personal de manera individual como a la organización en general.

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

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

Fuente: Villalba (2019).

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

Training: Curso

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

Training: Taller

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

Eventos

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

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

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

Reuniones

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

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

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

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

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

Zona de Contacto: Buzón de comunicaciones

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

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

5.6 Factibilidad de la Propuesta

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

Operativa: Operativamente, la propuesta no requiere de la incorporación de personal a la estructura organizativa de la empresa. Esto en virtud, que se cuenta con el personal del Departamento de Tecnología.

Técnica: Pese a que la propuesta implica la utilización de equipos, y tecnología, no requiere inversión en este aspecto, en virtud que los mismos se encuentran a disponibilidad de la empresa, sin embargo, no se descarta la erogación adicional por concepto de conectividad en las diferentes áreas de la organización.

Psicosocial: El conocimiento de la problemática por parte de los miembros de la empresa es un elemento positivo, que contribuye al fortalecimiento de la propuesta, no

obstante, la misma se considera viable.

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

Con relación a la determinación de la factibilidad económica para establecer costos para la puesta en marcha de la propuesta, difiere de otros proyectos como lo pueden ser de ingeniería, administrativos, de nuevos productos, entre otros, debido a que el cálculo costo-beneficio, no es fácil de cuantificar dada a la intangibilidad del producto, es decir la satisfacción de los requerimientos y necesidades por parte de los clientes internos; lo que se puede establecer es el costo del desarrollo del presente trabajo y que ha sido cubierto por su autora.

5.7 Beneficios de la Propuesta

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

- Promover procesos transparentes y seguros en la solicitud de requerimientos por parte de los trabajadores.
- Seguimiento y control de los requerimientos de manera oportuna.
- Cálculo de estadísticas en tiempo real.

5.8 Recomendaciones

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

- Establecimiento de reuniones periódicas para evaluar alcances y logros en la empresa.

- Tomar en consideración la presente propuesta a fin de enlazarla con los otros subsistemas de la Gerencia de Recursos Humanos, permitiendo de esta manera una atención al cliente interno de manera integral.
- Realizar un estudio de satisfacción desde la perspectiva del cliente interno, a fin de identificar sus necesidades.

REFERENCIAS

- Aldana, R. (2017). *Plan Estratégico Comunicacional como herramienta gerencial para el manejo del cambio organizacional. Caso de estudio: Centro Comercial Metrópolis Valencia, Estado Carabobo*. [Trabajo de grado de magister] la Universidad José Antonio Páez de Venezuela.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (6ª ed). Caracas: Espíteme, C.A.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (5ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Castillo, E. y De la Cruz, J. (2015). *Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para fortalecer el Clima Organizacional de las carreras de ciencias de la comunicación, trabajo social y turismo de la Universidad Nacional de Trujillo- 2015*. [Trabajo de grado de licenciatura]. Universidad Nacional de Trujillo de Perú. Trabajo de Grado en línea: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1727> Fecha de consulta: 22-09-18.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. (8ª ed). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. (9ª ed). México: Editorial Mc Graw- Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Caracas: Jueves 30 de diciembre de 1999.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. (9na ed). Distrito Federal, México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Eldín, F. (2008). *El management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Edicial, S.A.
- Elías, J. y Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Escobar, J. (2003). Tipos de comunicación corporativa – interna. [En línea]. Disponible en: <http://www.miespacio.org/cont/aula/tiposco.htm>. Fecha de Consulta: 14 de junio de 2019.
- Guédez, M. (2015). *Desarrollo de un Plan Estratégico basado en el estudio del clima organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de ventajas competitivas*. [Trabajo de Grado de Magister]. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES), Universidad de Carabobo.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. Ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

Ivancevich, J., Konopaske, R., y Matteson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. (7ma. Ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

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

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

Lugo, Y. (2015). Calidad de servicio al cliente interno por la gestión de recursos humanos en el contexto de una empresa transnacional con personal venezolano. [Trabajo de Grado de Magister]. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES), Universidad de Carabobo.

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

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

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

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

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

