



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

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CON FUNDAMENTO EN LA CALIDAD DEL
SERVICIO PARA LA ATENCIÓN Y RESPUESTA OPORTUNA A LOS CLIENTES
INTERNOS**

Caso: Departamento de Bienestar Social de una empresa pública.

Autora: Lcda. Neyla Carvajal

Tutora: Dr. Ronmel Rangel

San Diego, Julio 2019



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

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo Especial de Grado, elaborado por la ciudadana Neyla Carvajal, titular de la cédula de identidad N° 13.351.013, para optar al grado académico de **Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional**, cuyo título es **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CON FUNDAMENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PARA LA ATENCIÓN Y RESPUESTA OPORTUNA A LOS CLIENTES INTERNOS. Caso:** Departamento de Bienestar Social de una empresa pública, adscrito a la línea de investigación: Planificación y Comunicación Estratégica Corporativa.

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

Dr. Ronmel Rangel

Firma
C.I. 5.974.068

San Diego, a los 26 días del mes Julio 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
2.3 Bases Legales	27
2.4 Operacionalización de las Variables	28
 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	78
-------------------	----

ANEXOS.....	80
-------------	----

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

LISTA DE CUADROS

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

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 COMUNICACIÓN PARA LA ATENCIÓN Y RESPUESTA OPORTUNA A LOS CLIENTES INTERNOS

Caso: Departamento de Bienestar Social de una empresa pública.

AUTORA: Lcda. Neyla Carvajal

TUTOR: Dr. Ronmel Rangel

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. Una comunicación interna efectiva mantiene unida las diferentes partes de la organización dando respuestas a los requerimientos y necesidades de sus clientes tanto internos como externos. De allí que la presente investigación se planteó como objetivo, el 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. 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 275 trabajadores. En relación a la recolección de los datos, se utilizó una encuesta tipo escala de Lickert, con 83 preguntas. La validez se determinó mediante el juicio de expertos, mientras la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alpha Cronbach. Se concluye que la comunicación interna de la empresa no es efectiva, por lo que es necesario desarrollar cambios que permitan promover un proceso comunicacional que facilite la transmisión de información, integración y motivación entre los trabajadores de la empresa en estudio. La propuesta se constituyó en 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. Para ello fue necesario realizar el diagnóstico del proceso documental asociados a los servicios prestados por el Departamento Bienestar Social con fundamento en una matriz DOFA, estructura los elementos informativos a ser consultados desde la intranet propuesta, y 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.

Palabras clave: Comunicación Interna, Atención y Respuesta Oportuna, Cliente Interno.

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 autora desarrolló 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

Mundialmente las organizaciones mantienen diversas formas de comunicación, como la comunicación interna, externa, horizontal, cruzada, entre otras, las cuales permiten mantener un flujo de información dentro de una empresa. El éxito de una empresa está basado en el enfoque que se le da al flujo de comunicación; es decir, desde el principio deben definirse los niveles de comunicación basados en los objetivos planteados.

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

La comunicación interna es la información dirigida al cliente interno; es decir, a los trabajadores, nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones de motivar a su equipo humano y retener a los mejores, en un entorno empresarial donde las respuestas a los requerimientos enviados por el talento humano, sean cada vez más rápidos. Esto se ve representado por la calidad del servicio prestada al cliente interno.

Es de resaltar, que la concepción de la calidad del servicio prestado al cliente ha evolucionado con el correr del tiempo; en años anteriores el punto fundamental era la calidad de servicio al cliente externo, sin tomar en cuenta el impacto que tiene la calidad del servicio al cliente interno; no obstante, y a partir de varios estudios contemporáneos la mirada de la gerencia se ha volcado hacia sus trabajadores o cliente interno como base elemental y

estratégica para el logro de los objetivos organizacionales y su repercusión fuera de ella, logrando así observar el sentido de pertenencia, la cultura organizacional y los valores; ya que estos a su vez representan a la organización .

En este marco de ideas, Zelthaml, Valerie y Jo Bitner, Mary (2000), afirman "Son los empleados de una organización los que proveen internamente bienes y servicios" (p. 93). Entendiéndose que la calidad de servicio al cliente interno debe ser retroalimentada entre los trabajadores para de esta forma brindar una excelente atención a nivel externo de la organización.

Es por esto que actualmente muchas organizaciones que se proyectan hacia la excelencia en la calidad de sus servicios para la satisfacción de sus clientes deben comenzar por mantener motivados a su personal ya que estos tienen mucha influencia sobre el desarrollo y contacto con el cliente externo, conociendo que las personas mejoran su desempeño cuando se sienten participes y en sinergia con la organización.

De allí que, la comunicación es un elemento clave, para el buen desempeño de todas las organizaciones gestadas por el género humano para la socialización, productividad, innovación y revaloración de la biodiversidad cultural humana, por tal motivo las instituciones, han desarrollado una serie de estrategias de comunicación internas y externas para alcanzar sus objetivos y metas, y construir relaciones perdurables en el tiempo.

En tal sentido, para la investigadora la comunicación en las organizaciones se presenta como el proceso que permite generar relaciones armónicas dentro y fuera de la misma, cuyas directrices, estrategias y tácticas deben estar cónsonas con su naturaleza; en las empresas debe estar definido el flujo de información en todos los niveles, los cuales están determinados por su objeto social, su historia, tradiciones, sus características, nivel de participación de los trabajadores, objetivos estratégicos y operativos, así como por el grado de integración de sus procesos.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa, para que se sientan identificados y sean fieles a la organización, y es precisamente allí, donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Gran parte de las organizaciones en Venezuela, tienen identificados sus flujos de comunicación con sus clientes y sus trabajadores, es de esta forma como se consigue garantizar el logro de objetivos. En la estructura actual de las empresas, dentro del organigrama institucional, se encuentra casi siempre, un departamento de relaciones públicas, que gestiona y maneja la información que se va a transmitir a los diferentes niveles.

La empresa pública en estudio, actualmente, cuenta con más de trece mil funcionarios en nómina. Siendo la región central donde se ubican la mayoría de estos trabajadores. Es de resaltar, que todos ellos y extensivo a sus familiares, se encuentran amparados por servicios derivados de la contratación colectiva en materia de salud integral como por ejemplo el seguro de cirugía, hospitalización y maternidad, medicamentos, servicios funerarios, entre otros, gestionados por el departamento de Bienestar Social.

El departamento de Bienestar Social, tiene como función tramitar de forma eficiente y oportuna, las solicitudes y requerimientos del personal (cliente interno) de las oficinas a nivel nacional. Así mismo, debe dirigir el flujo de información a todos los trabajadores, a la fecha esto no sucede con eficacia, ya que el flujo de comunicación no es eficiente y oportuno, tal situación es evidenciada a partir de las diferentes quejas y reclamos recibidas por el Departamento de Recursos Humanos y que la autora también conoce de primera mano dado a su cargo supervisorio en la institución.

Dicha empresa, cuenta con varias sedes distribuidas en diferentes zonas del país, sin embargo, el departamento de Bienestar Social adscrito a la Vicepresidencia de Recursos Humanos, está ubicado en Chacaíto, Distrito Capital. Desde allí, se gestionan y administran todos los beneficios del personal a nivel nacional, como son: Seguro de Cirugía, Maternidad y Hospitalización (HCM) del empleado y sus familiares; reembolsos derivados de los seguros o medicinas de los trabajadores y su grupo familiar; pago de cheques de guardería; emisión de clave en clínicas para hospitalización y cobertura de emergencias; gestión y tramitación de carta aval, así como los beneficios inherentes al bienestar social de los trabajadores, estipulados en la Ley Orgánica del Trabajo.

Ahora bien, en virtud que todo es manejado de manera centralizada, por una sola dependencia a nivel nacional, se limita la buena gestión de los trámites y documentos. Contrariamente, una de las principales tendencias de las organizaciones, dentro de un entorno globalizado, es la búsqueda de la calidad del servicio; partiendo de la premisa de que dicho

servicio está representado por el nivel de satisfacción entre lo que el usuario espera y lo que recibe.

Dentro de esta perspectiva, las organizaciones, hacen el mayor de sus esfuerzos por adecuarse a las necesidades y requerimientos de las personas a quienes brindan un servicio, es por ello que introducen reformas en sus procedimientos con miras a lograr mejores niveles de satisfacción, donde el cliente interno satisfaga sus necesidades, obteniendo una respuesta oportuna a sus requerimientos. Lógicamente, es inevitable que se pueda lograr totalmente la satisfacción de los clientes externos sino se cuenta con la satisfacción del cliente interno, es decir, el capital humano, que día a día coadyuva a alcanzar los objetivos de la organización. Al respecto, Albrecht (1992:14), señala "Si deseas que las cosas funcionen fuera, en primer lugar deben conseguir que funcionen dentro de la empresa".

No obstante, se observan niveles estadísticos desfavorables en torno a la gestión desempeñada por los trabajadores del Departamento de Bienestar Social, éstas guardan relación con las respuestas obtenidas a sus requerimientos por parte de los trabajadores de las diferentes sedes a nivel nacional.

Cabe destacar que la empresa en estudio, en su departamento de Bienestar Social, dependiente de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, no escapa de esta realidad, emprendiendo cambios estructurales y procedimentales en la comunicación interna del departamento.

Lo anterior puede deber sus causas a la carencia de un plan de comunicaciones interna que integre canales y herramientas comunicacionales orientados a la calidad de servicio y la satisfacción del cliente interno mediante repuestas oportunas por parte del Departamento de Bienestar Social; otro elemento que pudiera estar causando las debilidades antes mencionadas es la centralización de este departamento.

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 canal de comunicación interna para la atención y respuesta oportuna a los clientes internos que acuden al Departamento de Bienestar Social la empresa en estudio. No obstante, resulta pertinente

plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cuál será la situación actual con relación a la comunicación interna de los clientes internos de la empresa en estudio y el Departamento de Bienestar Social de dicho ente?

¿Cuál es la importancia de la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente interno (Trabajadores)?

¿De qué manera estaría conformada una propuesta de acción para la comunicación interna con fundamento en la calidad del servicio que permita la atención y respuesta oportuna a los clientes internos del Departamento de Bienestar Social 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 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.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar la situación actual con relación a la comunicación interna de la organización en estudio.
- b) Determinar la importancia de la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente interno (Trabajadores).
- c) Diseñar una propuesta de acción para la comunicación interna con fundamento en la calidad del servicio que permita la atención y respuesta oportuna a los clientes internos del Departamento de Bienestar Social de la empresa en estudio.

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 líderes de la organización, mejorar la calidad de las relaciones internas, atención y satisfacción de las demandas de los clientes internos, mayor productividad, y elevar los niveles de confiabilidad en los procesos llevados por los diferentes subsistemas de los recursos humanos, manteniendo en primer lugar una comunicación oportuna con los trabajadores, dando respuestas mediante el servicio al cliente.

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 mejoras en la comunicación interna de la organización desde la perspectiva del servicio al cliente interno.

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 conocidas por los trabajadores del Departamento de Bienestar Social, no obstante, la investigadora recurrió a la alternativa del anonimato para la aplicación de los mismos. A tales efectos, la investigación es factible de alcanzar, a través de los objetivos específicos propuestos, en virtud que se contó con el tiempo, los recursos (humanos y materiales) necesarios para emprender y culminar el proceso de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

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

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

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

2.1 Antecedentes de la Investigación

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

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

2.1.1 Antecedentes Internacionales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1.2 Antecedentes Nacionales

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

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

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

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

También se ubicó el trabajo de grado de Lugo, Y. (2015), titulado: **“Calidad de servicio al cliente interno por la gestión de recursos humanos en el contexto de una empresa transnacional con personal venezolano”**. Trabajo presentado para optar al título de Magíster en Gerencia de la Universidad de Carabobo.

Su objetivo se centró en analizar la calidad de servicio ofrecida al cliente interno nacional a nivel supervisorio por la unidad de recursos humanos en una empresa transnacional con base a los componentes del triangulo de servicio de Karl Albrecht, la cual estuvo bajo un diseño no experimental y un estudio exploratorio descriptivo, con una población de 166 personas a nivel supervisorio nacional y una muestra de 40 empleados ubicados en la sede de Caracas. Este estudio va desde la identificación de factores que intervienen en la calidad de servicio al cliente interno señalados por el autor Karl Albrecht según el triángulo de servicio interno conformado por la Cultura, el Liderazgo y la Organización y como los mismos son administrados por la gestión de recursos humanos a nivel supervisorio, para ello se toma en consideración todo lo que incluye cada factor como indicador de calidad para conocer el

sistema que posee la gestión de RRHH que colabora con la organización, analizando el grado de calidad presente, demostrando la importancia de un departamento que valore las necesidades del talento humano tratándose de una empresa extranjera que brinda un servicio al personal nacional, su ámbito de interés es la diversidad de culturas que la misma ofrece a sus trabajadores.

Por otro lado, se aplicó a la gerencia de RRHH una entrevista grupal para conocer sus estrategias en cuanto al servicio que prestan a la empresa y saber si poseen un modelo de gerencia de servicio interno, como instrumento de recolección de datos se empleó un cuestionario 21 ítems abarcado por los componentes claves que conforman el triángulo de servicio interno propuesto por Albrecht: la cultura, el liderazgo y lo que ofrece la organización a través de la gerencia de RRHH.

Basándose en las dimensiones claves (cultura, liderazgo y organización) en la escala de likert del 1 al 5 a través del coeficiente Alpha de Cronbach arrojando un índice de 0,83. En el análisis se observa poca variación, sin embargo, la media más baja, es decir, más cerca de uno, corresponde a la dimensión Cultura de Servicio, en este caso el nivel supervisorio está de acuerdo con los ambientes de calidad generados por RRHH. Por su parte, la media más alta, más cerca de dos, corresponde a la dimensión Organización orientada en el servicio, donde se considera que existen sistemas amables que apoyan sus labores. Por su parte el liderazgo enfocado desde el servicio que ofrece el departamento de RRHH resultó positivo a la vista de los empleados ubicándose en la zona de confort de la calidad.

En esta investigación a través de los factores antes mencionados se evidencia la importancia de la calidad de servicio orientado al cliente interno gestionado por el departamento de RRHH, esto da una idea de cómo generar herramientas para el buen funcionamiento de la calidad en una organización cualquiera empezando por obtener valores y consideración con las personas, tomando acciones para que los líderes de esta área atiendan las necesidades y expectativas de sus clientes internos motivándolos al logro de metas y al sentido de pertenencia, por lo tanto, aplicar diversas estrategias direccionadas en estas dimensiones es algo innovador para mejorar la calidad de los servicios, haciéndolas formar parte de los principios de la empresa.

En este sentido, la investigación permite estudiar las dimensiones del cliente interno para orientar las estrategias que se aplicaran en el estudio identificando los sistemas de necesidades

y tener una visión más amplia sobre el tema en base a la percepción del servicio.

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).

Calidad y Servicio

La calidad es uno de los puntos claves que se aplican en los procesos de forma efectiva y eficaz, ya que es un diferenciador ante la competencia, y punto decisivo en el cual se crean opiniones positivas o negativas sobre la actividad o tarea. De este modo para, Kotler y Armstrong (2003), define que “la calidad se vincula con el valor y la satisfacción del cliente. En un sentido amplio, es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que se relacionan con su habilidad de satisfacer las necesidades del cliente” (p. 205). Es decir, buscar la conformidad de los servicios ofrecidos para que sean percibidos por el cliente de forma homogénea.

Por otro lado, Ishikawa (1993:73) afirma que la calidad “es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejora de calidad realizada por los diversos grupos de una organización que produce bienes y servicios económicos y sea compatible con plena satisfacción de los clientes” (p. 73). En base a lo señalado por este autor, la calidad es una estrategia para que las organizaciones permanezcan en competencia, impartan la integración y aprendizaje a sus trabajadores, la productividad entre los departamentos y lograr estándares de calidad en todos los procesos basados en cumplir con los objetivos de la empresa.

En cuanto al servicio, este es entendido como la acción destinada a satisfacer las necesidades del público de forma tangible e intangible. Para Galviz (2011) 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), es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad que viene de los procesos de la vida diaria cuando se habla de intangibilidad. Lo que se deriva de solucionar y atender las quejas, atender al público externo o interno, volcar lo accesible a los clientes de manera fácil y cómoda. Por su parte, Albretch (1998) conceptualiza el servicio como:

El conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer el cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos que originan una serie de procesos para satisfacer una necesidad, realizando diferentes

funciones que el cliente no desea ejecutar y que está dispuesto a pagar a quien lo reemplace, este alguien analiza como satisfacer, en que oportunidad, lugar, elemento y con qué personas (p. 58).

En este sentido, las organizaciones y sus miembros se determinan por sus actitudes, es decir, en tener disposición para responder de forma rápida y el anticiparse a las necesidades de sus clientes a fin de cuidar sus intereses, siempre en busca de la satisfacción como punto clave para ser reconocidas ante los clientes con menos antigüedad y que estos tengan preferencia por los productos y/o servicios que la organización ofrece.

Calidad de servicio

Es la mejora cualitativa de las relaciones con el cliente, de manera que quede gratamente sorprendido con el servicio ofrecido y lograr que el cliente se lleve la mejor impresión del servicio. De acuerdo, a Galviz (2011) señala que:

Generalmente la calidad de servicio se define como un compuesto de numerosos elementos o características de calidad, (cortesía, oportunidad o rapidez en la entrega, producto libre de defectos al momento de la entrega, precios justos, etc.), evaluados por los clientes en relación a un servicio, según como haya sido la satisfacción de sus necesidades y expectativas (p. 44).

Por lo tanto, es importante para la empresa optar por este mecanismo y tomarlo como estrategias para el funcionamiento de la gestión, ya que conlleva al logro de objetivos planteados y mejora el desempeño laboral. No se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada uno tiene distintas necesidades y requieren de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado.

Por otra parte, la calidad le ha preocupado siempre al hombre, que en su esencia ha buscado mejorar su entorno a través del tiempo. La perfección y la mejora son ideales que han existido en todas las culturas a lo largo de la historia, de allí la concepción de calidad de los servicios considerada por tres factores: cliente, servicio y proceso.

Los clientes son todas las personas que se benefician de los procesos, servicios y productos de la empresa, en consecuencia, el servicio confiere a todos los trabajadores de la organización un mayor compromiso y responsabilidad para realizar correctamente su labor y

prestar un servicio que satisfaga las necesidades de todos los clientes y del equipo que conforman los departamentos de la misma. Sin importar que actividad productiva tenga la empresa su norte es satisfacer al cliente, es el activo más importante y representa una inversión valiosa para la organización, incluso su permanencia en el tiempo dependerá de la percepción que tenga el cliente y claro está que pague por los servicios ofrecidos. El servicio se entiende como un conjunto de actividades que satisfacen las necesidades del mismo, aquellas intangibles que derivan de las actitudes y de la capacidad interpersonal del prestador del servicio que deben satisfacer no solo las necesidades sino también los deseos y expectativas del atendido. El proceso son lineamientos que tiene por objeto la obtención de un resultado final definido, realizado por un conjunto organizado de recursos (trabajadores, materiales, maquinas, entre otros).

Estos tres elementos reúnen características y atributos específicos e tangibles, para llegar a la calidad en el servicio se necesita convertir este principio en cultura, una forma de ser, de vivir y de actuar; solo existe cuando los miembros de la organización posean, compartan y ejerzan una serie de valores cuyo fin es la satisfacción de las necesidades del cliente.

Por su parte, Hernández, Chamaceiro y Atencio (2009), definen la calidad de servicio como “la capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se le proporciona al cliente a través del servicio” (p. 110). De lo anteriormente expuesto, se concibe como una estrategia para enmarcar la estructura y funcionalidad de la organización en base a los parámetros que consideran las expectativas y necesidades de los clientes, la importancia del recurso humano para dar respuesta a estas exigencias deben ser determinantes para garantizar la calidad de los servicios que se ofrecen.

El cliente

Por otro lado, Camacho (2008) refleja que “De acuerdo al mercado y nueva orientación empresarial, el cliente es aquel ente, natural o jurídico, a quien va orientada la empresa con el fin de satisfacer de manera adecuada y con una excelente política de calidad las necesidades del mismo (p. 26). En otras palabras, el cliente es quien recibe un producto o servicio a través de sus especificaciones, aparte es el motor que mantiene la empresa operativa, no solo son las personas que ofrecen el servicio o los proveedores externos, sino el capital humano que hace

posible llegar a ello.

El Cliente Interno

En este sentido, Albrecht (1994) describe que:

Es todo el personal directo o indirecto que está inmerso en las labores de producción/prestación del bien/servicio que ofrece la organización. Los obreros, empleados, gerencia, servicios externos, entre otros; son los responsables de la calidad que se ofrece de acuerdo a las necesidades del cliente externo (p. 25).

De manera que, es aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, integrada por una red interna de proveedores y clientes que intervienen en el proceso productivo. Camacho (2008) define “todos aquellos que intervienen en el proceso productivo y/o se relacionan con los clientes, forman parte de la empresa y llevan a cabo los procesos de productividad” (p. 28). Todo trabajador que forma parte de una familia llamada organización y que la misma impartiendo sus valores hace que la persona se integre al equipo, con compromiso y profesionalismo para salir adelante con los objetivos de la empresa, ese es el talento humano que se siente motivado e interactúa con su entorno laboral.

Los clientes internos (empleados) influyen en el proceso productivo, en las ventas del servicio o producto, son el contacto directo con los proveedores y clientes externos del cual fluyen los ingresos, administran el capital de la empresa y toman decisiones con respecto al futuro de la organización, es decir, debe existir una filosofía para el personal de los RRHH en las empresas orientada no solo a la misión, visión y valores de la misma sino que se involucren en las actividades que cada trabajador desarrolla, realizar evaluaciones de niveles motivacionales, estudios de satisfacción personal, oportunidades de ascenso, mediciones de comportamientos relacionados con el sentido de pertenencia, actitudes, intereses, recompensas, entre otras herramientas prácticas para explorar sus motivaciones emocionales y racionales hacia el trabajo; no es solo prestar un servicio, es conocer sus opiniones y adoptar mejoras para seguir creciendo no solo como empresa sino grandes profesionales con un buen alto desempeño en sus funciones.

No debe haber clasificación alguna ni diferencia entre los empleados, los gerentes son clientes internos, coordinadores de departamentos, supervisores, analistas asistentes hasta el

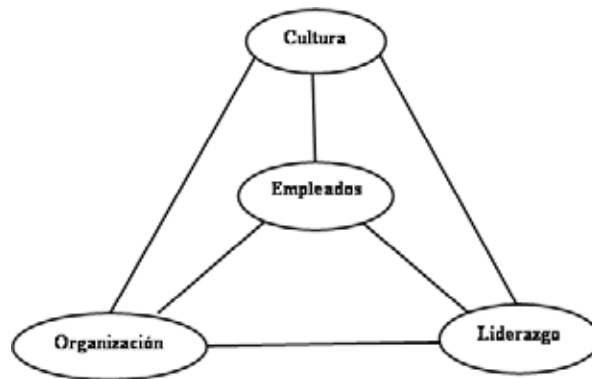
más nivel bajo, que ocupan cargos importantes y que dependen de un buen trato para su rendimiento laboral.

Por consiguiente, el servicio implica asistir a los trabajadores en sus necesidades por un bien común; mas allá de ganar dinero, son parte de la empresa para satisfacer sus necesidades personales y profesionales, ver la formación como una oportunidad de aprendizaje, el mantener relaciones interpersonales y entre todos los componentes que intervienen en las actividades del servicio, el resultado es el factor humano y la percepción del mismo que lo recibe.

Servicio al Cliente. Características

Con respecto a esta definición Vega Pérez (2001) señala lo siguiente, “el servicio al cliente surge como una necesidad más de la empresa para alcanzar la competitividad en el mercadeo y esta competencia se ha manifestado en las últimas décadas del siglo XX y por consiguiente en el siglo XXI” (p. 39). De lo antes mencionado, se puede decir que para el buen funcionamiento de la calidad de servicio es necesario que las personas involucradas, es decir, los empleados estén altamente motivados en realizar el trabajo en equipo y en total cooperación para cumplir los objetivos de la organización con respecto al servicio.

Según Albrecht (1998:66) “identifica tres características importantes, que se han convertido en factores claves en las organizaciones y se representan en los vértices del triángulo y cada una de ellas se dirige al cliente, quien es el centro de la misión institucional”. En una empresa de alto nivel que tenga contacto con el cliente, en sus objetivos principales el cliente es primordial, tomar en cuenta estas características ya que reflejan la importancia de la calidad de servicio, la misma identifica los sistemas de necesidades y donde declinan las percepciones en una organización. El triángulo interno se encuentra constituido por:



Cultura del servicio, este factor es una forma de hacer las cosas que valora enormemente la calidad de servicio, puesto que ésta cumple una función básica en el éxito de la empresa. La cultura tiene elementos tales como: Elementos invisibles, son aquellos que determinan el tipo de cultura de una empresa: la historia, los valores, las creencias, la preocupación por las personas, el sentido de compromiso y pertenencia. Elementos visibles implícitos, aquellos que aunque se ven y se perciben fácilmente, no se expresan como resultado de una acción voluntaria por parte de los niveles directivos de la organización: las costumbres, actitudes, procesos, normas, estrategias, trabajo en equipo, sistemas de dirección y orientación al cliente. Elementos visibles explícitos, factores que son gestionados de forma voluntaria en los diversos niveles directivos, con el propósito de mejorar y hacer vida la cultura de servicio dentro de la organización: solución de conflictos, espacios físicos, reconocimientos, recompensas y comunicación.

El liderazgo, el líder de la calidad de servicio debe tener grandes valores que le lleven a desarrollar una gestión, de manera que alcance la efectividad y calidad en el liderazgo, tener un gran sentido del éxito, seguridad en sí mismo, constancia, entusiasmo, compromiso, habilidad para lograr una interacción profesional con el cliente. La organización, estructuras y sistemas que han de estar a la disposición de los trabajadores como son: estructura que facilita la velocidad de respuesta y convivencia para que se ajuste a la funcionalidad de sus operaciones.

2.3 Bases Legales y Normativas

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

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

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

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

2.4 Operacionalización de las Variables

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

Cuadro 1

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: 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.						
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 organización en estudio.	Comunicación Interna	Elementos que caracterizan la transferencia de información o de significado de una persona a otra. (Chiavenato, 2011)	Elementos	Fuente		Encuesta Cuestionario Tipo Escala de Likert
				Canal		
				Retroalimentación		
			Sentido	Dirección		
			Transmisión	Forma		
			Barreras	Percepción		
			Estructura	Organigrama		
			Importancia	Habilidad		
				Integración		
			Medios	Plan		
Soportes						
Red						
Determinar la importancia de la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente interno (Trabajadores).	Calidad del Servicio	Extensión o discrepancia entre las expectativas o deseos de los consumidores y sus percepciones. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990)	Desempeño	Rendimiento		Revisión documental
			Eficiencia y Eficacia	Capacidad		
				Cumplimiento		
				Simplificación		
			Satisfacción de las necesidades	Expectativas		
				Respuestas		
				Condiciones favorables		
				Calidad de vida		
			Atención al cliente	Servicio de atención		
				Servicios adecuados y oportunos		

				Confianza		
			Continuidad asistencial	Asistencia		
Diseñar una propuesta de acción para la comunicación interna con fundamento en la calidad del servicio que permita la atención y respuesta oportuna a los clientes internos del Departamento de Bienestar Social de la empresa en estudio.	Estrategias de comunicación con fundamento en la calidad del servicio	Propuesta de acción desarrollada por la autora				

Fuente: Carvajal (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 doscientos setenta y cinco trabajadores (275) 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
5	35	31	12

Total: 83 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 quince (15) ítems o preguntas tipo escala de lickert, que para los autores antes citado es aquel que: “...consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran” (p. 139). Para ello se presenta cada afirmación y se pide a los sujetos tomados como muestra que respondan de acuerdo a los siguientes valores: 1 = Totalmente de Acuerdo; 2 = De acuerdo; 3 = Indiferente; 4 = En Desacuerdo; y 5 = Totalmente en Desacuerdo. (Ver anexo A).

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

3.4 Validez y Confiabilidad

Posteriormente a la elaboración del instrumento será necesario determinar su validez que en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2014), la validez se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 352). De igual forma, señalan estos autores que la validez puede ser de contenido, de criterio o de constructo. Cabe destacar, que el método a ser utilizado para determinar la validez del instrumento será la de contenido, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como “el grado en que un

instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 354). No obstante, el instrumento fue presentado a tres expertos, uno en el área metodológica, un experto del área de estadística y un gerente con estudios de comunicación organizacional quienes con sus observaciones y análisis, garantizaran la validez del instrumento.

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

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

3.5 Procedimiento

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

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

El método que se empleó fue el deductivo-analítico, que permitió a partir del análisis general de la documentación existente, describir una situación particular con apoyo de la teoría acerca del tema estudiado.

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

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

3.6 Técnica de Análisis

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

Hernández, Fernández y Baptista (2014), expresan que, “...se trata de describir la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable” (p. 282).

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

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

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

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

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

Ítem 1: 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)

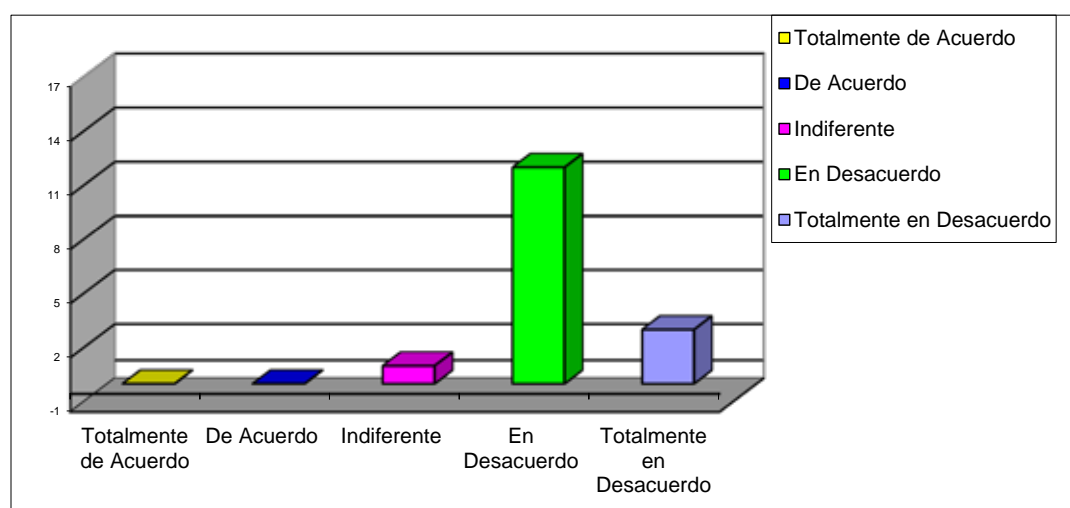


Gráfico 1: Fuentes de información. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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: Carvajal (2019)

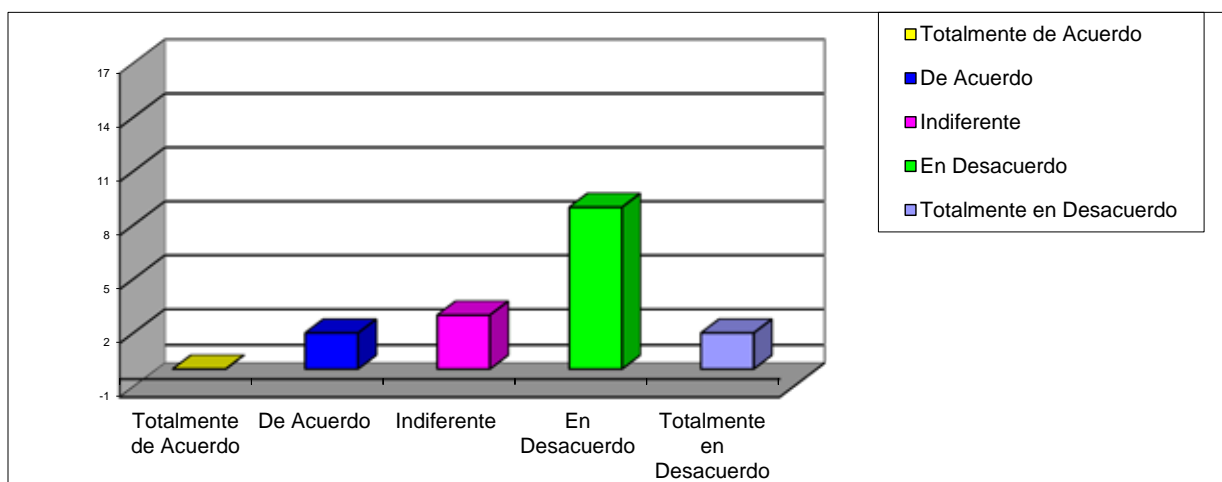


Gráfico 2: Canal de información. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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: Carvajal (2019)

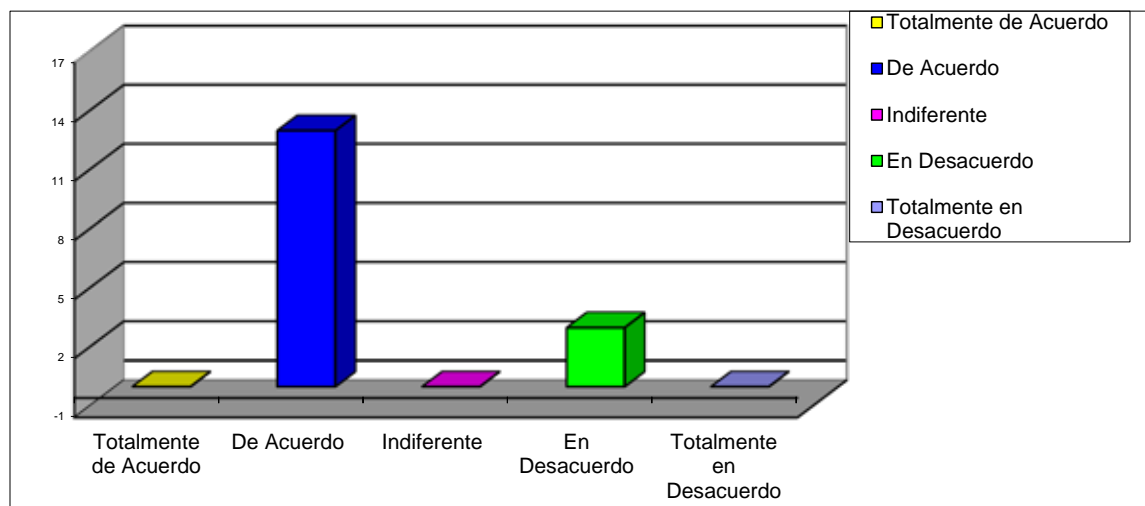


Gráfico 3: Realimentación/retroalimentación a los compañeros. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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: Carvajal (2019)

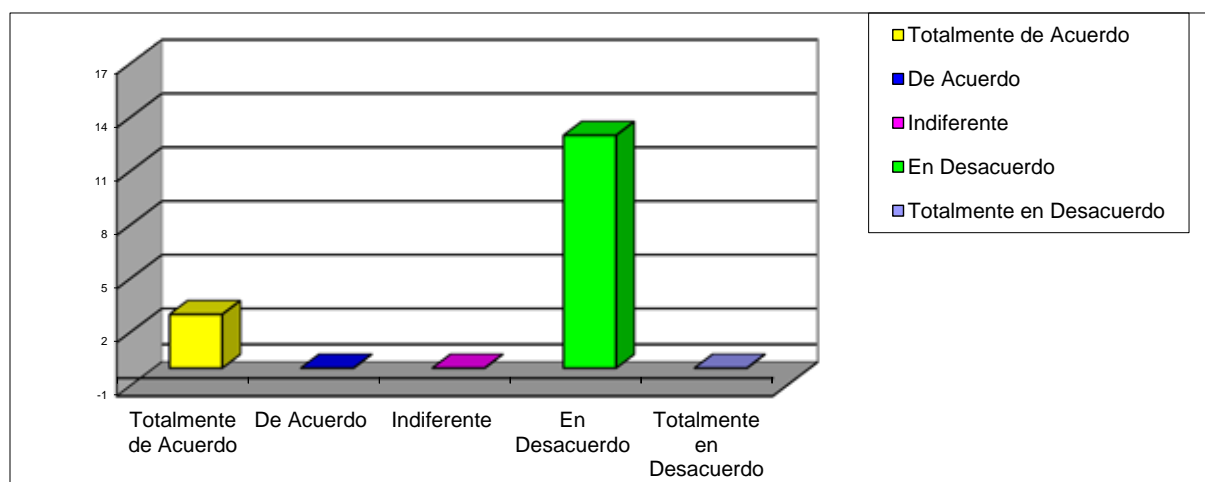


Gráfico 4: Flujo de la comunicación y su efectividad. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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: Carvajal (2019)

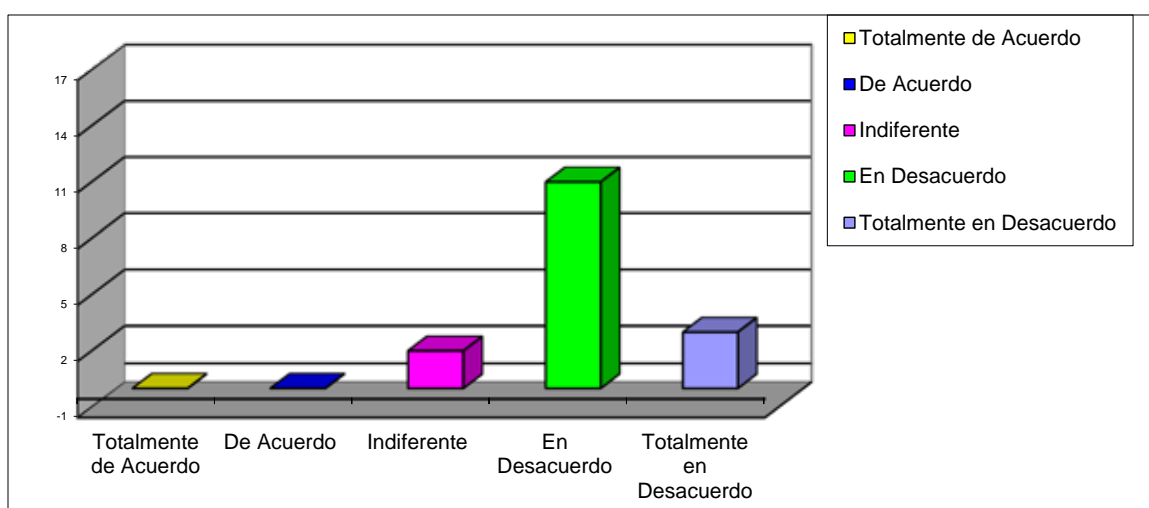


Gráfico 5: Comunicación formal. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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: Carvajal (2019)

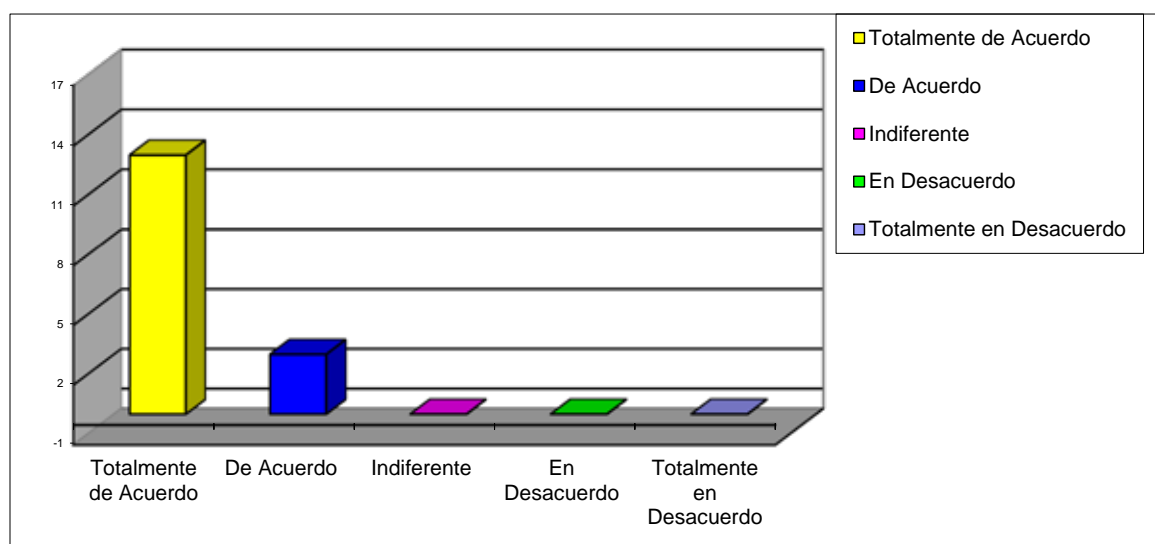


Gráfico 6: Información de acuerdo a las interpretaciones individuales. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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: Carvajal (2019)

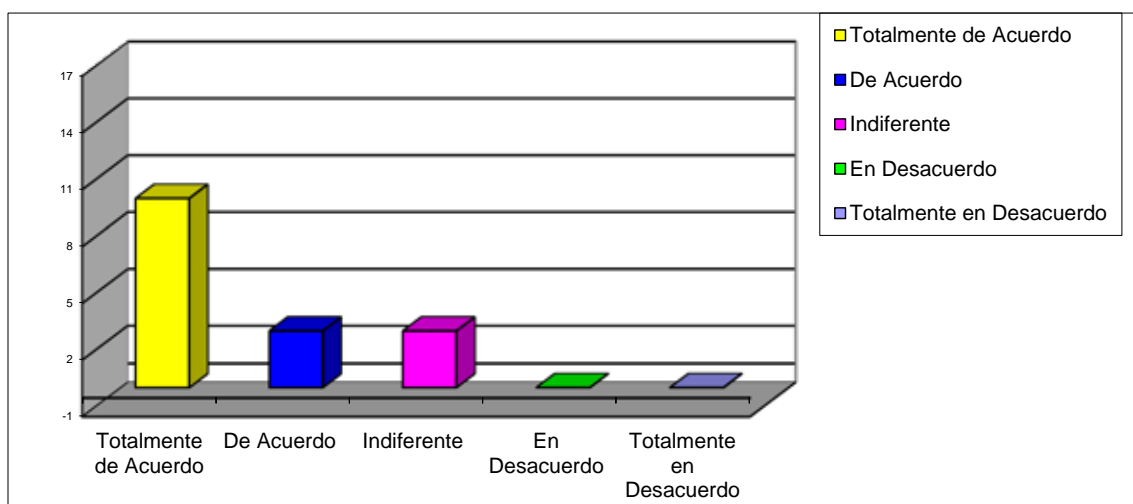


Gráfico 7: Utilización de los rumores como forma de comunicación. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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: Carvajal (2019)

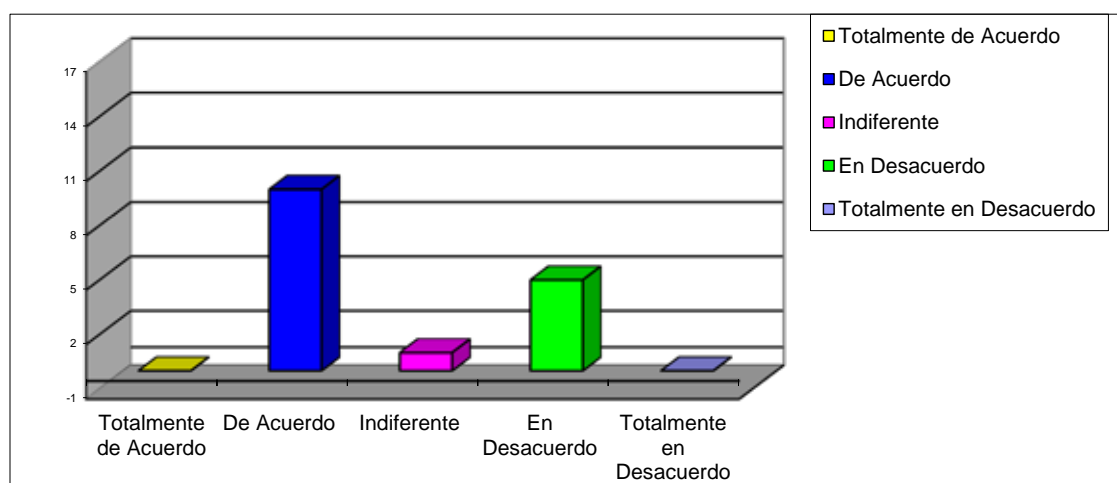


Gráfico 8: Posición del cargo dentro de la estructura organizativa. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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: Carvajal (2019)

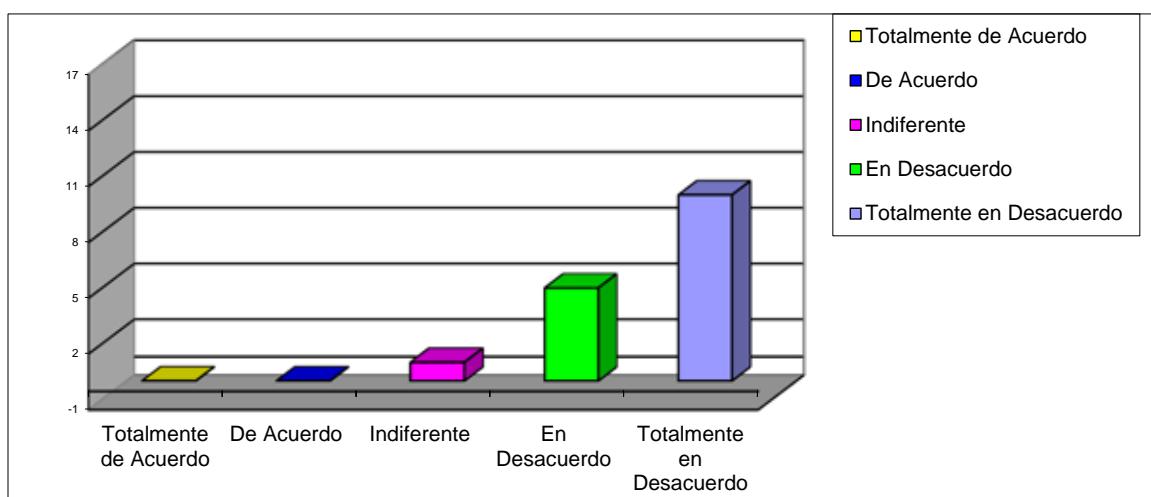


Gráfico 9: La comunicación interna de la organización y su efectividad. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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: Carvajal (2019)

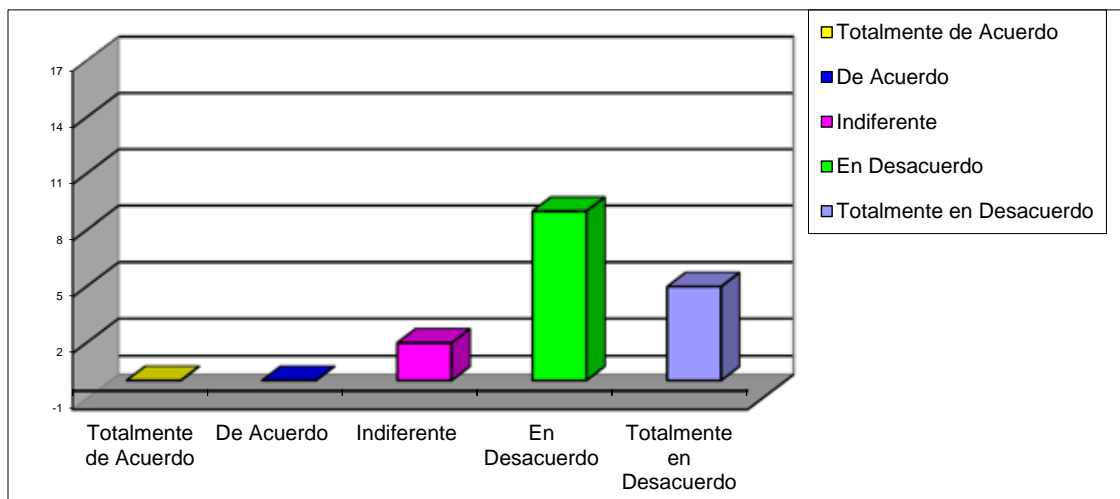


Gráfico 10: La comunicación interna: motivante e integradora. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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: Carvajal (2019)

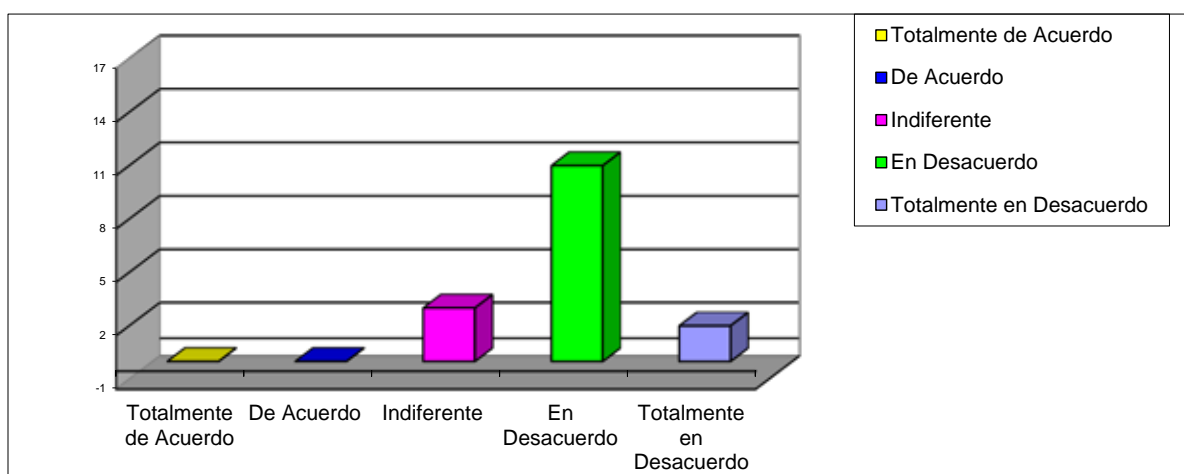


Gráfico 11: Plan de comunicación interno. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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: Carvajal (2019)

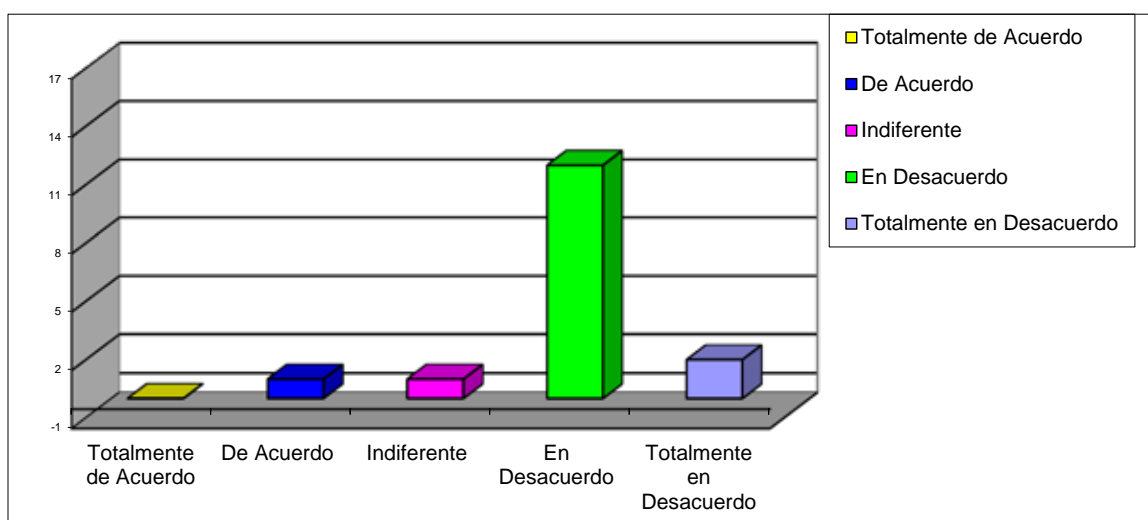


Gráfico 12: Constancia o soporte del proceso de comunicación interno. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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: Carvajal (2019)

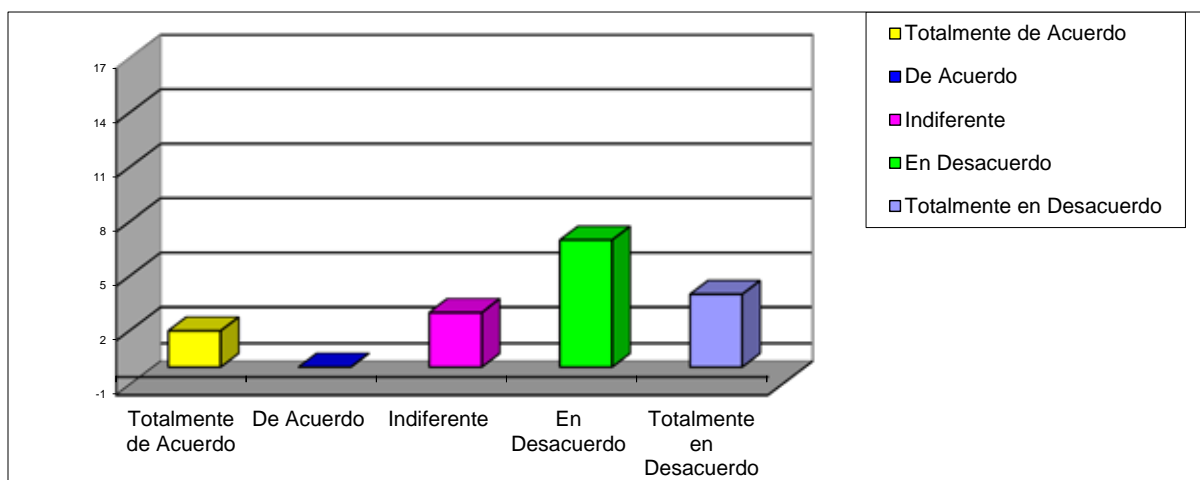


Gráfico 13: Importancia del soporte escrito para la red interna de comunicación. Fuente: Elaborado con datos tomados del instrumento. (2019).

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 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. Estas respuesta corrobora el proceso observacional, donde se evidenció que actividades en su gran mayoría, son informados de manera informal, siendo contrario con lo planteado por Eldín (2008) al señalar: El proceso de la comunicación organizacional implica necesariamente la activación de diversos soportes de comunicación interna...Dichos soportes, pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales, entre otros”. Destaca además, que entre los medios de sirven de soporte a la gerencia comunicacional, se pueden mencionar: “a) Las cartas al personal; b) Las carteleras; c) El cuadernillo de bienvenida; d) Manual de Estilo; e) Folletos; f) Publicación institucional; g) Reuniones o encuentros; h) Línea abierta o línea directa; i) Buzón de comunicaciones” (p. 125).

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

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.

Fase I: Diagnóstico del proceso documental

A fin de conocer desde el punto de vista estratégico, la autora aplicó una matriz DOFA al proceso documental llevado a cabo por el Departamento de Bienestar Social de la institución en estudio. Este se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 15: Matriz DOFA del proceso documental

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> · La rápida actualización de la información · La adecuada clasificación de los procesos y trámites · Evita la duplicidad de los documentos · Verificación del estatus del trámite o documento · Rapidez en la consulta de la información · Posibilidad de llevar estadísticas de manera fiable y en tiempo real 	<ul style="list-style-type: none"> · Disponibilidad de equipos y herramientas tecnológicas (Hardware y Software) · Disponibilidad del recursos humano capacitado (Departamento de Tecnología) · Disponibilidad de recursos económicos
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> · Habilidades y destrezas de un grupo considerable del personal para el uso y manejo de tecnología · Proceso de resistencia del personal para adecuarse a este tipo de canal informativo 	<ul style="list-style-type: none"> · Cambios en la estructura organizativa que limiten la continuidad de implementación de la propuesta

Fuente: Carvajal (2019)

Fase II: Establecimiento de una normativa básica para el acceso a la información

Seguidamente es pertinente establecer una normativa básica que permita el control en el acceso a la información a ser tramitada vía intranet. Esta normativa está dirigida tanto al personal del Departamento de Bienestar Social, como a los clientes internos o trabajadores que harán uso de los servicios prestados por este departamento utilizando este canal.

Fase III: Determinación de las etapas o fases de la capacitación requerida por los usuarios de la intranet

Finalmente, es pertinente señalar las etapas que deben cumplirse para lograr la capacitación requerida por el personal para la gestión de la información por el canal vía intranet. No obstante, como proceso, un programa de capacitación debe estar integrado por la planificación, evaluación y seguimiento del adiestramiento, esto implica varias fases como son:

Niveles de Alcance: Determinar los niveles de la organización de personal susceptibles al adiestramiento a través de la determinación de necesidades de adiestramiento por trabajador o grupo de trabajadores.

Instructores: Identificar los cargos y personas que van a tener a cargo la tarea de efectuar la capacitación. En primer lugar la responsabilidad de capacitación recaerá en el personal Departamento de Tecnología, quienes serán encargados de realizar la capacitación al personal del Departamento de Bienestar Social, y a los trabajadores de la organización escogidos como muestra piloto.

Responsabilidad del Programa: La administración, coordinación y ejecución técnica del programa estará a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos de la organización, y del subsistema de Bienestar Social.

Periodicidad de la capacitación y/o adiestramiento: La capacitación debe ser continua, no obstante, será la Gerencia de Recursos Humanos y las diferentes oficinas sectoriales quienes tomando en consideración los programas de adiestramientos establecerán la programación respectiva para cumplir con el programa.

Determinación de indicadores de eficacia y eficiencia: Los indicadores representan el conjunto de características que deben tenerse en cuenta a fin de evaluar el impacto del adiestramiento de los trabajadores.

Herramientas de aplicación de la capacitación o adiestramiento: Es pertinente diseñar una planificación, evaluación y seguimiento de la capacitación o adiestramiento de los trabajadores adecuado a la disponibilidad técnica y las normas existentes en la organización. Se sugiere que esta fase debe estar compuesta por: a) La planificación del proceso de capacitación específico; b) Las evaluaciones de los talleres o cursos ejecutados; c) Los seguimientos a la eficacia de la capacitación; y d) La realización de entrevistas y reuniones para determinar los requerimientos necesarios para la elaboración y desarrollo del plan de capacitación y adiestramiento en la Gerencia de Recursos Humanos.

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.

ANEXOS

DIAGNÓSTICO DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS



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

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CON FUNDAMENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PARA LA ATENCIÓN Y RESPUESTA OPORTUNA A LOS CLIENTES INTERNOS

Caso: Departamento de Bienestar Social de una empresa pública

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

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

A continuación se le presentarán una serie de ítems o reactivos, los cuales están dirigidas a conocer su percepción en relación a diferentes tópicos relacionados con el tema de la comunicación interna y la calidad del servicio prestado al cliente interno por parte del Departamento de Bienestar Social la empresa en estudio.

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

Agradeciendo de antemano su atención.

Licenciada Neyla Carvajal

CUESTIONARIO

DIMENSIÓN / REACTIVO	ALTERNATIVA DE RESPUESTA				
	Totalmente de acuerdo 1	De acuerdo 2	Indeciso 3	En Desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
ELEMENTOS					
1. La información relacionada con las necesidades de servicio como trabajador las emito de manera directa					
2. El canal utilizado para manifestar mis necesidades es el escrito (memorándum, correo electrónico)					
SENTIDO					
3. El Departamento de Bienestar Social hace realimentación del avance o estatus de mi requerimiento					
TRANSMISIÓN					
4. La comunicación emanada del Departamento de Bienestar Social mantiene un flujo descendente					
BARRERAS					
5. Generalmente los avances de nuestros requerimientos ante el departamento de Bienestar Social son objeto de interpretaciones personales por no contar con una realimentación en torno al mismo					
6. Los trabajadores conocemos los avances de nuestros requerimientos a través de comentarios y rumores					
ESTRUCTURA					
7. 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					
DESEMPEÑO					
8. El departamento de recursos humanos cuenta con elementos necesarios para mantener un buen rendimiento en las funciones.					
EFICIENCIA Y EFICACIA					
9. El departamento de recursos humanos tiene					

DIMENSIÓN / REACTIVO	ALTERNATIVA DE RESPUESTA				
	Totalmente de acuerdo 1	De acuerdo 2	Indeciso 3	En Desacuerdo 4	Totalmente en desacuerdo 5
la capacidad tanto física como material para responder a las necesidades de los trabajadores					
10. El departamento de recursos humanos da cumplimiento a lo prometido a sus trabajadores					
11. El departamento de recursos humanos simplifica los procesos para ser más efectivos al prestar sus servicios a los trabajadores.					
SATISFACCION DE NECESIDADES					
12. El departamento de recursos humanos cumple las expectativas de los trabajadores con respecto al cumplimiento a los servicios					
13. La calidad de respuesta a mis solicitudes de servicio como: constancias de trabajo, prestamos, permisos, reposos, entre otros; la considero Satisfactoria					
14. La organización brinda condiciones favorables para el desempeño de las funciones.					
15. El departamento de recursos humanos ayuda a sus trabajadores a mejorar su calidad de vida					

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



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

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Estimado (a) Prof. (a):

Considerando sus aportes académicos efectuados en la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional, me es grato solicitar su colaboración como participante (Juicio de Expertos) en la Validación del Instrumento (Cuestionario) anexo a fin de:

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CON FUNDAMENTO EN LA CALIDAD DEL
SERVICIO PARA LA ATENCIÓN Y RESPUESTA OPORTUNA A LOS CLIENTES
INTERNOS**

Caso: Departamento de Bienestar Social de una empresa pública.

Los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, serán utilizados a fin de corroborar el proceso observacional de la autora. Anexo a la presente comunicación, encontrará el cuestionario y el formato de Validación de Instrumento – Juicio de Expertos.

De antemano muchas gracias por su contribución.

Cordialmente,

Lcda. Neyla Carvajal

CONFIABILIDAD

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL PUNTAJE
SUJETOS	1	4	4	4	4	4	2	2	3	5	5	4	4	4	2	3	54
	2	3	3	2	1	3	2	1	4	3	4	4	2	3	3	1	39
	3	4	5	2	4	5	2	2	3	5	5	4	4	2	2	3	52
	4	4	4	2	4	4	1	1	3	5	5	4	4	3	2	1	47
	5	5	3	4	4	4	2	3	2	5	4	4	3	4	1	2	50
	6	4	4	2	1	2	1	2	3	5	3	5	4	4	2	1	43
	7	5	3	3	4	4	2	3	2	5	4	5	4	4	1	2	51
	8	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	5	5	4	3	1	53
	9	3	3	1	4	3	1	1	2	4	3	4	4	5	2	1	41
	10	4	4	2	4	4	1	2	2	5	5	4	5	4	1	2	49
	SUMA	40	37	28	34	37	16	19	27	46	42	43	39	37	19	17	479
	PROMEDIO	4,0	3,7	2,8	3,4	3,7	1,6	1,9	2,7	4,6	4,2	4,3	3,9	3,7	1,9	1,7	47,90
	DESVIACION	0,7	0,7	1,1	1,3	0,8	0,5	0,7	0,7	0,7	0,8	0,5	0,9	0,8	0,7	0,8	5,24
	VARIANZA	0,4	0,5	1,2	1,8	0,7	0,3	0,5	0,5	0,5	0,6	0,2	0,8	0,7	0,5	0,7	27,43
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																	36

PUNTOS	ALTERNATIVAS
5	Muy de acuerdo
4	De acuerdo
3	NI de acuerdo, NI en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	
Rangos	Coefficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

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

TOTAL ITEMS = 15