UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA COMERCIALIZADORA DE LÍNEA BLANCA Y LÍNEA MARRÓN UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.

Autores:
León, Javier
Vitriago, Oriana

Línea de Investigación: Gestión de las personas.
Bárbula, Agosto de 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA COMERCIALIZADORA DE LÍNEA BLANCA Y LÍNEA MARRÓN UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.

Autores:
León, Javier
Vitriago, Oriana

Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales

Bárbula, Agosto de 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado titulado: La Comunicación Organizacional en una comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el estado Carabobo. Presentado por los Bachilleres: León B, Javier J. titular de la cedula de identidad Nº 18.858.926 y Vitriago M, Oriana N. titular de la cedula de identidad Nº 18.783.040 para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales, considero que dicho trabajo reúne los requisitos para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que designe. En la ciudad de valencia a los 7 días del mes julio de 2014.

Lcda. Themis Sandoval
CI: V-9.678.556

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA COMERCIALIZADORA DE LÍNEA BLANCA Y LÍNEA MARRÓN UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO", Presentado por los Bachilleres: León B, Javier J., titular de la cédula de identidad Nº 18.858.926 y Vitriago M, Oriana N, titular de la cédula de identidad Nº 18.783.040 para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado
a los 8 días del mes de Agosto del año 2014.

En fe de lo cual firman, en la ciudad de Valencia.

Apellidos y Nombres	Nro. Cédula de Identidad	Firma
Manero S. Anais C.	7.131.766	
Servio T. Ferrer L.	4460371	
THOMIS SANDOVAL U	9.678.556	

DEDICATORIA

León, Javier A Dios, ya que sin su ayuda no hubiese podido llegar hasta dónde estoy, a mi madre por su abnegación y ser mi pilar fundamental, quien me ha dado los valores y me ha formado para llegar a ser quien soy y donde estoy ahora, a mi Abuela por su apoyo moral incondicional en todo momento, a ambas este esfuerzo, dedicación y trabajo va enteramente dedicado a Ustedes, trabajé por esto para que se sintieran orgullosas de Mí y vieran tanto esfuerzo en mi crianza, recompensado al verme graduado. Y a Mi Abuelo quien también fue mi padre y a quien desafortunadamente ya no tengo físicamente para compartir y disfrutar este triunfo con Él, se lo dedico especialmente por ser un hombre que me inculcó los valores de la responsabilidad y trabajo honesto, a Ti te debo mucho el hombre que soy hoy. Lamento que no hayas podido verme con toga y birrete.

Vitriago, Oriana En primer lugar y gracias a Dios por ser mi Papá, compañero y amigo, por darme amor fortaleza y protección en este camino, en segundo lugar y gracias a mi Mamá Sirene de Vitriago por confiar siempre en mí pero por ser mi bastón en los momentos en que quería desfallecer. A ustedes gracias por guiarme en este camino que hoy concluyo con éxito. Los Amo inmensamente.

AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro siempre amigo fiel, por permitirnos lograr esta meta.

A nuestras familias pero sobre todo a nuestras Madres y Abuelas Lenny, Matilde, Sirene y Carmen por su apoyo incondicional en todo momento.

A mis Padres Héctor Vitriago, Jesús Martínez. Gracias por el apoyo.

A nuestros hermanos Henry, Leurwin, Jesús Daniel y Christian por el apoyo. Y a la tía Lisbeth por el apoyo brindado, a mi Novio Héctor Gandica por los aportes significativos.

A la Lcda. Themis Sandoval, por su paciencia, tiempo, orientación y aportes significativos para realizar este trabajo. Gran mujer y profesional. Gracias.

Al Lcdo. Bruno Valera, por su tiempo, apoyo y enseñanzas vitales en la culminación de esta meta. Gracias.

A Corporación Robles, CA. En especial a Lcda. María Elena Bastidas por darnos la oportunidad de desarrollar esta investigación, a todos los trabajadores, a las diferentes gerencias que la conforman por el apoyo, receptividad y también a todas aquellas personas que nos dieron aportes significativos para la realización de este trabajo de grado.

A nosotros mismos por el apoyo y esfuerzo mutuo, y por nuestra amistad incondicional.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA COMERCIALIZADORA DE LÍNEA BLANCA Y LÍNEA MARRÓN UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.

Autores: León, Javier y Vitriago, Oriana
Tutora: Lcda. Themis Sandoval
Fecha: Agosto 2014

RESUMEN

La presente investigación de tipo descriptiva y diseño de campo, surgió de la necesidad de conocer a fondo la situación del estado comunicacional de la organización, tuvo como propósito, analizar la situación actual de la comunicación organizacional en una comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo, con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades, siendo actualmente la comunicación un proceso clave en el ámbito organizacional. Para lograr el objetivo general fue necesario diagnosticar la opinión del personal perteneciente al nivel supervisorio y la de los trabajadores con respecto al proceso de comunicación para identificar las fortalezas y debilidades del mismo. Para lograr estos objetivos, fue necesario comparar la opinión del nivel supervisorio con la del nivel base de la organización con respecto al proceso de comunicación. Se encontró que el proceso de comunicación se lleva a cabo de manera adecuada tanto por el nivel supervisorio como por el nivel base, existe buena fluidez y retroalimentación en la información, se debe mejorar la comunicación interdepartamental y superar barreras como el filtrado y la diferencia de estatus. Como conclusiones, ambos niveles tienen una percepción mayormente positiva en general, con algunos aspectos que unos u otros consideran que se pueden mejorar para optimizar la comunicación en la organización en su totalidad, además como debilidades se encontró la presencia de rumores de pasillos y comentarios espontáneos así como la dificultad para comunicarse entre departamentos debido a la distancia física.

Palabras claves: Comunicación organizacional, retroalimentación, comunicación eficaz.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN A DISTRIBUTOR OF LINE APPLIANCES AND BROWN LOCATED IN CARABOBO.

Autores: León, Javier y Vitriago, Oriana
Tutora: Lcda. Themis Sandoval
Fecha: Agosto 2014

ABSTRACT

This descriptive research and design field arose from the need to know in depth the situation of the communication state of the organization, was aimed to analyze the current situation of organizational communication in a marketer of white and brown line located in Carabobo State, in order to identify their strengths and weaknesses, and communication is currently a key process in the organizational field. To achieve the overall objective was necessary to diagnose the opinion of the staff belonging to the supervisory level and workers with respect to the communication process to identify strengths and weaknesses. To achieve these objectives, it was necessary to compare the opinion of the supervisory level with the base of the organization with respect to the communication process level. It was found that the communication process is carried out properly by both the supervisory level as the basic level, there is good flow and feedback information must be improved interdepartmental communication and overcome barriers such as filtering and difference status. In conclusion, both levels have a largely positive perception in general, with some aspects that consider one or the other can be improved to optimize communication in the organization as a whole, as well as the presence of weaknesses rumors corridors and spontaneous comments found and the difficulty to communicate between departments due to the physical distance.

Keywords: Organizational communication, feedback, effective communication.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

Dedicatoria viii
Agradecimiento ix
Resumen x
Abstract xi
Índice de Cuadros xiv
Índice de figuras xvi
Índice de anexos xvii
Introducción 15

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema 17
Objetivos de la Investigación 21
Justificación de la Investigación 22

CAPITULO II
MARCO TEORICO REFERENCIAL

A. Antecedentes 25

B. Bases Teóricas

1. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo 31
2. Teoría de sistemas 32
3. La comunicación
   - 3.1 Definición 35
   - 3.2 El proceso de comunicación y sus elementos. 36
   - 3.3. Comunicación Interpersonal.
     - 3.3.1 Comunicación oral. 44
     - 3.3.2 Comunicación escrita. 44
     - 3.3.3 Comunicación no verbal. 45
   - 4.3 Barreras en la comunicación.
     - 4.3.1 Barreras creadas por el emisor. 48

4.3.2 Barreras creadas por el receptor. 51
4.3.3 Barreras creadas por el emisor o el receptor. 52
4. La organización y la comunicación. 54
5. La comunicación organizacional.
5.1 Definición. 56
5.2 Técnicas para el mejoramiento de la comunicación organizacional. 57
5.3 La comunicación formal en las organizaciones y sus direcciones.
5.3.1 Comunicación Descendente. 61
5.3.2 Comunicación Ascendente. 63
5.3.3 Comunicación Horizontal. 65
5.3.4 Comunicación Diagonal. 66
5.3.5 Ventajas y desventajas de la comunicación formal. 67
5.4 La comunicación informal.
5.4.1 Definición 70
5.4.2 Rumor 70
5.4.3 Radio pasillo. 73
6. La comunicación eficaz en la organización.
6.1 Ventajas 74
6.2 Guía práctica para una comunicación eficaz. 76
6.3 Como comunicarse con el personal. 77

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de investigación. 80
2. Estrategia metodológica. 81
3. Población y Muestra. 85

4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. 87
5. Validez y confiabilidad. 89
6. Procesamiento y análisis de la información. 90

CAPÍTULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS 92

CONCLUSIONES 121

RECOMENDACIONES 129

LISTA DE REFERENCIAS 132

ANEXOS 136

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

CUADRO Nª

Cuadro técnico metodológico Nº1 83

Cuadro referente de comparación Nº2 83

Presentación de los resultados del indicador Emisor Nº3 92

Presentación de los resultados del indicador Receptor Nº4 95

Presentación de los resultados del indicador Mensaje Nº 5 99

Presentación de los resultados del indicador Canal Nº 6 102

Presentación de los resultados del indicador Retroalimentación Nº7 104

Presentación de los resultados del indicador Comunicación formal Nº 8 106

Presentación de los resultados del indicador Comunicación informal Nº 9 108

Presentación de los resultados del indicador Dirección de la información Nº 10 111

Presentación de los resultados del indicador Filtrado Nº 11 115

Presentación de los resultados del indicador Diferencias de status Nº 12 116

Presentación de los resultados del indicador Marco de Referencia Nº 13 119

Cuadro de Determinación de fortalezas y debilidades Nº 14 127

Cuadro de Fortalezas y debilidades del proceso de Comunicación Nº 15 128

Cuadro Plan Estratégico de Comunicación 131

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

FIGURA Nª

Figura Nº 1 Elementos de la comunicación 37

ÍNDICE DE ANEXOS

Pág.

Instrumento de recolección de datos

Cuestionario (A) aplicado a Gerentes y Jefes. 136

Cuestionario (B) aplicado a trabajadores. 138

Cartas de validación del instrumento de recolección de datos 140

Confiabilidad del instrumento según Alpha de Cronbach 143

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la comunicación es un proceso vital para cualquier organización, ya que si es bien utilizada, puede traer grandes beneficios para sus proceso productivos, debido a que si se transmite la información necesaria y adecuada en la cotidianidad laboral, hay seguridad de obtener eficiencia en los resultados, en esto el recurso humano juega un papel fundamental, ya que de él depende si se usan las estrategias comunicacionales que beneficien a la organización.

La comunicación en las organizaciones es una herramienta por medio de la cual pueden interactuar sus miembros para ayudar al cumplimiento de los objetivos, mediante el intercambio de ideas, opiniones, conocimientos, sugerencias que fomenten la retroalimentación constante y así generar eficacia en el proceso de comunicación.

La presente investigación se basa en analizar el proceso de comunicación en una organización con el fin de conocer la opinión del personal en cuanto a cómo se lleva a cabo dicho proceso para luego determinar las fortalezas y debilidades.

La distribución de esta temática de estudio es la siguiente: dentro de esta perspectiva la investigación se desarrolló en cuatro capítulos, de los cuales se hace a continuación una breve descripción de los aspectos contenidos en cada uno de ellos.

Capítulo I: El problema, expresa los aspectos relacionados con el objetivo de la investigación, el proceso comunicacional que se da en una empresa

comercializadora, en este orden de ideas se presentan los objetivos, importancia y su alcance.

Capítulo II: Marco teórico referencial, primeramente se presentan aquellos trabajos que preceden y tienen relación con la investigación, luego se presentan las bases teóricas que es la estructura que fundamenta y sustenta los resultados obtenidos en el estudio.

Capítulo III: Metodología, en el se señala y describe la naturaleza de la investigación, el cual involucra el método utilizado para el estudio, al igual que el tipo de instrumento para la recolección de la información.

Capítulo IV: Análisis de los resultados, muestra los análisis y los resultados obtenidos de la implementación del instrumento, utilizadas en la metodología en la empresa comercializadora y se comparan con las teorías sobre el proceso comunicacional permitiendo formular conclusiones y recomendaciones las cuales expresan en qué medida, los resultados responden o no, a los objetivos planteados en la organización, por último las recomendaciones futuras tanto para el objeto de estudio como investigaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Desde sus orígenes, el ser humano se ha visto en la necesidad de relacionarse con sus semejantes en todos los ámbitos de la vida, es por esto que la comunicación es considerada un elemento clave y vital para el desenvolvimiento en el entorno que lo rodea. Según Chiavenato (2000), las personas no pueden subsistir solas, sin ayuda o sin la compañía de otros seres humanos ya que obligatoriamente deben convivir, relacionarse y comunicarse entre sí para poder llevar a cabo las actividades normales de la vida cotidiana. Es por esto que se infiere que la comunicación es un elemento que facilita la interrelación del hombre en cualquier ámbito y de cualquier forma.

En este mismo orden de ideas es importante resaltar que el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación, ya que las personas interactúan entre ellas en la cotidianidad para poder satisfacer sus necesidades ya sean físicas, económicas, sociales, culturales, recreativas, educativas, profesionales y colectivas con una visión del beneficio individual. De acuerdo con Chiavenato (2000), la comunicación es vital para la satisfacción de las necesidades de cualquier tipo en los individuos. Un ejemplo básico de ello es la comunicación que existe entre una madre y su hijo recién nacido, ya que el niño sin poder hablar envía mensajes a su madre a través de su llanto, de esta forma ella recibe, procesa y comprende la información transmitida, entendiendo exactamente lo que necesita el niño y satisfaciendo su necesidad.

Con relación a lo antes expuesto es importante mencionar que desde la niñez se van mostrando los primeros indicios comunicacionales, iniciando por el lenguaje no verbal, siguiendo con el aprendizaje del lenguaje oral, luego la lectura y por último la escritura; desde el momento en que el niño comienza su vida convive con las personas que conforman su entorno y por ende empieza a practicar los tipos de comunicación que ha venido aprendiendo desde su hogar, enriqueciendo su forma de comunicarse cada vez más, a medida que su nivel académico y la sociedad le demandan.

Refiriéndose a lo planteado en el párrafo anterior es considerable señalar que en el desarrollo de la comunicación en cualquier ámbito de la vida existen obstáculos que pueden ocasionar una distorsión en la transmisión de los mensajes que emiten las personas, las cuales impiden que se genere una comunicación eficaz. Asimismo y de acuerdo con Chiavenato (2000), existen una serie de factores que impiden que se lleve a cabo los procesos comunicacionales de una manera eficaz, lo que genera una mala interpretación de los mensajes transmitidos y por ende una comunicación confusa e imprecisa entre las personas.

Partiendo del planteamiento del autor antes mencionado se debe tomar en cuenta que estos obstáculos son de diferente índole ocasionados por distintas circunstancias o problemas que afectan notablemente el proceso de la comunicación en cualquier ámbito. Al mismo tiempo Davis y Newstrom (2003) expresan que dichos obstáculos pueden ocasionarse por situaciones de aspecto físico o psicológicos, es decir, que pueden depender o no de las personas. Sin embargo cualquiera de estas trabas puede influir determinantemente en que dos o más personas se comuniquen incorrectamente.

De lo expuesto anteriormente es importante indicar que esto puede verse reflejado dentro de las organizaciones ya que los individuos deben trabajar en pro de lograr objetivos y el éxito de los procesos de las mismas. Es por ello que en el ámbito organizacional todas las áreas deben funcionar como un sistema de comunicación, siendo este un factor clave. Según Chiavenato (2000), las organizaciones no existen ni operan sin comunicación, y esto debido que es la red que integra y coordina todas sus operaciones. Es por ello que la comunicación dentro de las organizaciones es una herramienta útil para favorecer la integración de los miembros internos generando un ambiente propicio para el desarrollo de los mismos y la consecución de las metas.

Por ende, el esfuerzo que hagan los miembros de la organización por comunicarse eficazmente será determinante para el desarrollo de relaciones interpersonales adecuadas y un ambiente laboral agradable, donde la comunicación sea la herramienta que contribuya al alcance de los objetivos en común y el mantenimiento de las relaciones armónicas. Por su parte Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) hacen mención a que en las organizaciones existen diversas formas o canales de comunicación para intercambiar información entre los distintos miembros que la conforman, estas transmisiones de información pueden darse de manera formal o espontánea y se derivan del tipo de relación que exista entre el emisor y el receptor influyendo esto en el criterio de los trabajadores sobre la organización.

En Venezuela, específicamente el estado Carabobo está caracterizado por ser unas de las ciudades más industrializadas del país. Tal es el caso de la empresa objeto de estudio, la cual se encuentra radicada en la ciudad de Valencia, la misma es de capital extranjero, se dedica a la importación y

comercialización de línea blanca y línea marrón, fue fundada en Enero del año 2011, para ese año estuvo conformada por un equipo de 10 trabajadores, hasta la fecha ha venido creciendo, por lo que cuenta actualmente con un total de 52 trabajadores entre personal operativo, administrativo y gerencial, cuyas edades predominantes oscilan entre 20 y 30 años de edad. Esta organización cuenta con una estructura organizativa que se divide en las siguientes gerencias: Recursos Humanos, Compras Nacionales e Internacionales, Comercialización, Finanzas, Servicio Técnico y Calidad del Producto, Logística.

Dicha comercializadora incursiona en el mercado con el propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes a través de un capital humano altamente comprometido con los mismos, a fin de posicionarse a mediano plazo como una de las mejores marcas a nivel nacional, lográndolo mediante el desarrollo de la calidad de servicio de todo el recurso humano. Una de las características fundamentales de esta organización es que cuenta con una población joven en proceso de formación y desarrollo; es allí donde la gestión de Recursos Humanos juega un papel fundamental en el desarrollo de técnicas o herramientas que permitan a los trabajadores desenvolverse con eficiencia, eficacia, proactividad y un manejo positivo de las relaciones interpersonales.

Partiendo de este punto y luego de mantener una conversación informal con la Gerente de Recursos Humanos, quien indicó que existen canales de información y comunicación indispensables para el desarrollo de una comunicación eficaz, es por ello que resulta interesante analizar la situación actual de la comunicación, para así verificar el correcto funcionamiento de la misma, la cual tiene impactos significativos en los procesos administrativos vitales para el funcionamiento adecuado de la organización.

Con base a lo anteriormente planteado, se derivan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la opinión del personal perteneciente al nivel supervisorio con relación al proceso de comunicación llevado a cabo en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo.

¿Qué opinión tienen los trabajadores con respecto al proceso de comunicación llevado a cabo en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo?

¿Cuáles son las fortalezas dentro del proceso de comunicación en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo?

¿Cuáles son las debilidades dentro del proceso de comunicación en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo?

Objetivos de investigación

Objetivo General

Analizar la situación actual de la comunicación organizacional en una Comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo, con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades.

Objetivos específicos

Diagnosticar la opinión del personal perteneciente al nivel supervisorio con relación al proceso de comunicación llevado a cabo en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo.

Identificar la opinión de los trabajadores con respecto al proceso de comunicación llevado a cabo en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo.

Determinar las fortalezas y debilidades del proceso de comunicación en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo.

Justificación de la investigación

La comunicación ha sido considerado un tema de interés a estudiar, ya que en cualquier ámbito el hecho de comunicarse eficazmente permite obtener mejores resultados en toda actividad que se realice, más aún es de gran utilidad realizar una investigación sobre esta temática en el ámbito organizacional, puesto que permitirá conocer la situación comunicacional de una organización en específico y determinar cómo está afectando la misma su rendimiento en general. Para las organizaciones en la actualidad, el proceso de comunicación es un pilar fundamental para poder alcanzar el éxito, por esta razón resultó de gran importancia y relevancia la realización de esta investigación.

La línea de investigación a la que se suscribe el presente estudio es la de gestión de las personas, ya que la comunicación dentro de las organizaciones es un tema que atañe directamente al recurso humano que forma parte de ellas, por lo cual se busca estudiar cómo puede administrarse el proceso comunicacional de la mejor forma, siendo determinante en esto la gestión que hagan todos los miembros de la organización para que se lleve a cabo con éxito.

Entre los aportes de esta investigación, se debe mencionar que a la institución educativa se aporta un nuevo trabajo de investigación abordado desde una perspectiva particular, lo que servirá de fuente bibliográfica de gran utilidad y enriquecimiento del área investigativa de la Escuela de Relaciones Industriales, siendo un antecedente que servirá de inspiración para la realización de futuros trabajos de grado relacionados con la temática y se da un aporte intelectual por parte de los investigadores con la creación de un Instrumento de Recolección de Datos inédito que puede ser aplicado a futuro o servir de guía para la creación de nuevos instrumentos.

Servirá de fundamento teórico a estudiantes que se interesen en indagar sobre esta temática. La metodología de investigación empleada puede ser tomada como referencia para ser utilizada a futuro en trabajos de investigación similares sirviendo de guía para profundizar sobre el tema y otros vinculados con el mismo.

Será de utilidad para los investigadores ya que permitió profundizar sus conocimientos teóricos y prácticos con respecto a la temática, observando directamente la situación de la organización objeto de estudio, obteniendo información valiosa para enriquecer su desarrollo profesional, luego de haber

analizado los resultados obtenidos puesto que se pusieron en práctica habilidades y aptitudes del ejercicio de la carrera.

A la organización le permitió conocer a fondo cual es la opinión del personal perteneciente al nivel supervisorio y la de los trabajadores en relación al proceso de comunicación llevado a cabo en ella, lo que ayudará a la gerencia optimizar la comunicación organizacional en beneficio de los trabajadores y de los procesos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Luego de haber planteado el problema, en términos claros y específicos, y haber justificado la investigación, es importante la existencia de un cuerpo referencial que de sustento desde el punto de vista teórico al presente estudio. De acuerdo con Balestrini (2006:91) este aspecto del trabajo es aquel que “determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación, muestra la voluntad del investigador de analizar la realidad a estudiar de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos de un determinado paradigma teórico”. En tal sentido, se presentan a continuación los elementos que lo conforman, inicialmente los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

A. Antecedentes de la investigación

Para realizar la investigación se hace necesario indagar acerca de los estudios que se han presentado durante los últimos años con respecto a comunicación y el proceso comunicacional. A continuación se presentan las siguientes búsquedas abordadas, las cuales representan un aporte significativo para la investigación.

De Aguiar, Lugo y Velásquez (2012), en su trabajo de investigación titulado “Procesos comunicacionales en la Gerencia de Talento Humano de una organización portuaria”, exactamente en una empresa de puertos de la región central del país, presentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para obtener el título de Licenciados en Relaciones Industriales.

Partiendo del objetivo general, analizar los procesos de comunicación organizacional en la Gerencia de Desarrollo de Talento Humano en una empresa de puertos de la región central del país, con el objeto de establecer las debilidades y fortalezas que la misma presenta con relación a los procesos laborales que allí se ejecutan y favorecer su optimización mediante la sugerencia de estrategias comunicacionales; los investigadores emplearon una modalidad de investigación de tipo descriptiva y de naturaleza de campo, llegaron a las siguiente conclusiones: el emisor no realiza adecuadamente el uso de la codificación y de los canales, los elementos que influyen en la efectividad de los procesos de comunicación como los canales, retroalimentación y lenguaje, no están siendo ejecutados de manera óptima, por otra parte, la efectividad de la comunicación organizacional se ve afectada por los sentimientos presentes por parte del receptor de la información (emotividad), y también por la presencia de otras barreras comunicacionales tales como los ideales y el ruido. En relación al sentido en que fluye la comunicación, se da en mayor proporción de manera descendente, dificultando el uso del feed-back, lo que permitió juzgar que los trabajadores no son oídos y no transmiten sus opiniones e ideales. Se recomendó el establecimiento de canales formales como el manual organizacional y manual de descripciones de cargo, dictar charlas, cursos y talleres sobre comunicación para desarrollar competencias comunicacionales efectivas, realizar actividades de tipo recreativo, mediante la cual se incentive al personal a crear vínculos comunicacionales e incrementar las relaciones personales y crear un buzón de sugerencias dónde los trabajadores expresen a los niveles más altos de la organización, inquietudes o sugerencias que se susciten.

Éste trabajo de investigación guarda relación con el estudio emprendido ya que ambos analizan el proceso comunicacional de una organización, realizando una exploración de todos los elementos y factores que componen dicho proceso y las incidencias que éstos tienen en el desarrollo y efectividad de la misma como fortalezas, debilidades, haciendo énfasis en los sistemas de comunicación informales.

Navas, Peña y Sánchez (2012) en su investigación “Diagnóstico del estado de la comunicación organizacional presente en un laboratorio clínico ubicado en el municipio Valencia, Estado Carabobo, a fin de señalar recomendaciones que permitan desarrollar una comunicación asertiva”, trabajo de grado presentado con el fin de optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales.

Mediante una investigación de tipo descriptivo y de naturaleza de campo, como resultado destacaron que están presentes los sentidos de comunicación de forma descendente, ascendente y horizontal donde prevalece la descendente (desde el supervisor hacia el trabajador), pero no se realiza la debida retroalimentación de los supervisores hacia sus trabajadores con respecto al desempeño laboral, por el lado ascendente el trabajador no presenta informes al supervisor de actividades realizadas, lo que llevó a las investigadoras a sugerir como medidas de corrección e implementación, la actualización de las carteleras informativas, entrega de boletines, renovar cada año el manual de normas y procedimientos, desarrollar la comunicación electrónica, realizar reuniones una vez al mes entre supervisor y trabajadores, crear una página de intranet.

Con esta investigación se logra un eje central en el objeto de estudio actual, ya que ayuda a encontrar entre las sugerencias dadas, cuales

cualidades posee la organización a estudiar y cuáles no, lo que ayudará a esclarecer el camino del estudio y la manera de abordar determinados aspectos del proceso comunicacional de la organización.

Guinand, Vélez y Veracierta (2008) para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo, realizaron una investigación descriptiva de campo titulada “El proceso comunicacional en una empresa del sector manufacturero en el estado Carabobo”.

La misma tuvo como objetivo general: Analizar el proceso comunicacional en una empresa del sector manufacturero en el estado Carabobo, en ella se destacaron como principales conclusiones que en la mayoría de las casos el proceso de comunicación es de forma descendente así como también el mensaje fluye horizontalmente puesto que son transmitidos oportunamente por los canales adecuados, en otros casos entre emisor y receptor informalmente, lo que hace que se generen rumores que ocasionan distorsión de los mensajes. Finalmente realizaron unas recomendaciones dejando abierta la posibilidad de hacer otro estudio para determinar las causas de la problemática que presenta la empresa.

Este trabajo de grado dio un aporte significativo a la investigación ya que se analizó el proceso de comunicación para determinar fortalezas y debilidades del mismo, cuyos objetivos están planteados en el objeto de estudio de la presente investigación.

Fontaine (2007) en su investigación de tipo cualitativo descriptivo “La comunicación como elemento clave de la gestión organizacional. Caso: Dirección de Relaciones Interinstitucionales la Universidad de Carabobo”, para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales en la

Universidad de Carabobo, encontró evidencias de limitaciones para una comunicación pertinente y eficaz, en la mayoría de los casos, los empleados consideran que la comunicación no facilita el logro de metas y objetivos en el tiempo previsto por la dirección, se evidencia inclinación hacia la comunicación informal, existen indicios de que los trabajadores tienen conocimiento sobre la misión, visión, metas y demás información organizacional que les permite identificarse con la institución, omiten el uso de redes comunicacionales, es decir los mensajes importantes se transmiten a través de rumores, se tienden a ocultar información sobre el desempeño de los trabajadores (minoría). Entre las recomendaciones la autora destacó el promover una cultura organizacional caracterizada por trabajo en equipo con apoyo en las diferentes direcciones comunicacionales, haciendo uso de todos los medios tanto físicos como tecnológicos, aprovechar la red de comunicación informal existente para emitir y hacer fluir mensajes positivos alineados a las metas organizacionales, mantener el flujo de comunicación organizacional activado, tanto de forma escrita como oral, verbal y no verbal, estimular la retroalimentación diaria, aprovechar al máximo la comunicación entre líneas de mando y subordinados.

Con esta investigación se obtuvo información de valor significativo para el tema tratado, ya que el mismo fue desarrollado en una empresa en la que se evidencia que la falta de comunicación implica un aumento en la incertidumbre de los trabajadores, es por ello importante el uso de los sistemas de información que generen una clara y concisa retroalimentación, lo que orienta a ésta investigación en relación a cómo abordar el hallazgo de factores tanto de tipo personal y actitudinal como organizacional que afectan el proceso de comunicación.

Reina (2007) en su investigación tipo descriptivo y de naturaleza de campo titulada “Análisis del proceso de comunicación interpersonal del departamento de Recursos Humanos de la Clínica Guerra Méndez ubicada en Valencia, Estado Carabobo”, realizada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo.

La autora se encargó de analizar los factores estratégicos para mejorar la comunicación interpersonal en el departamento de Recursos Humanos de la Clínica Guerra Méndez ubicada en Valencia, Estado Carabobo. Se concluyó que dentro de las formas de transmitir información se encuentran la no verbal y la verbal (cara a cara), en el departamento se maneja en su mayoría la escrita, pero se fomenta la comunicación verbal. Quedó claramente evidenciado que dentro del departamento se maneja un lenguaje técnico, el cual le da formalidad pertinente a las informaciones transmitidas, sin embargo afirman que las instrucciones para la ejecución de su trabajo son transmitidas de forma oral, lo que genera distorsión en las informaciones y conflictos interpersonales. La autora recomendó a la Gerencia de Recursos Humanos, la implantación de manuales de normas, políticas y procedimientos que contengan bien establecidos los parámetros que le van a permitir desarrollar un proceso comunicacional efectivo y mejorar las barreras físicas existentes, adecuar el tipo de lenguaje utilizado, mejorar la rapidez de llegada de la información e incentivar a los trabajadores a comunicar los conflictos.

La similitud de este trabajo de grado con el estudio en curso se refleja en el propósito de profundizar en el proceso comunicativo de la organización con el fin de plantear mejoras convenientes y necesarias para la optimización

del sistema comunicativo, destacando la comunicación informal que también es considerado un factor relevante a analizar es esta investigación.

Esta investigación es importante para el presente estudio ya que explica con detalle todos los procesos de la comunicación y la comunicación organizacional, siendo así una base que sirvió de guía a éste trabajo de grado a fin de entender de manera amplia estos aspectos que dieron claridad a la presente investigación.

B. Bases Teóricas

Es importante para la investigación abordar aspectos teóricos que ayuden al lector a un mayor entendimiento sobre el estudio:

1. Teoría de Relaciones Humanas de Elton Mayo

De acuerdo con el documento en línea de Aguirre I (2013): La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, inicia con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre las características de la teoría de las relaciones humanas: estudia la organización como grupo de personas, hace énfasis en las personas, se inspira en sistemas de psicología, delegación plena de autoridad, autonomía del trabajador, confianza y apertura, énfasis en las relaciones humanas entre los empleados, confianza en las personas, dinámica grupal e interpersonal.

De acuerdo con lo expuesto por el autor es importante destacar que esta teoría es vital para abrir paso a la investigación ya que la misma aborda la necesidad de estudiar los seres humanos como grupo, hace énfasis en los individuos con el fin de suministrarles autoridad y/o autonomía y generar confianza en las personas para un buen desarrollo de los individuos en las organizaciones.

2. Teoría de Sistemas

Murillo y otros (2008:45) citan a Johansen (1997:55) quien define sistema como: “un conjunto de objetos y sus relaciones, y las relaciones entre los objetos y sus atributos.” En ese mismo orden también conceptualiza sistemas generales como:

> Denota un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos. Una definición más compleja señala que un sistema es un grupo de partes y objetos que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida. (p. 35)

De acuerdo con los autores se concluye que un sistema es un grupo de elementos que engloban todas las partes que se relacionan entre sí con un sentido y motivo en común por el cual se realizan distintas actividades que deben coordinarse para alcanzar los resultados que son el motor principal de dicha agrupación.

Según Fernández (2006:28) existen dos enfoques principales de la teoría de sistemas:

> E.Trist: Se interesó por el estudio de la organización como sistema, identificando algunas de las fuerzas que impactan desde fuera a las organizaciones así como las partes (subsistemas) que son más importantes para cualquier organización. Estas fuerzas son económicas, sociales y técnicas, que con sus posibles interacciones, deben ser analizadas y estudiadas para medir sus efectos en los estilos de estructura, procesos, tareas, entre otros subsistemas de cualquier sistema. (p. 58)
>
> Daniel Katz y Robert Kahn: una de sus ideas centrales es que consideraban a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. Consideraban "sistema abierto" aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que la rodea, del cual se "importa" energía para funcionar; la cual es transformada internamente y luego se "exporta" en algún producto, bien o servicio diferente. Esta corriente presenta una visión más realista, identifica las partes o subsistemas, hace énfasis en identificar la interrelación de estas entre sí, con el todo, y con los elementos externos más importantes. (p.58)

Con relación a lo antes mencionado es importante señalar los elementos presentes en los sistemas abiertos según Daniel Katz y Robert Kahn desde Fernández (2006) son:

- ✓ Entrada: energía importada del medio.
- ✓ Proceso: la transformación interna de la energía para crear un producto, un bien o un servicio.
- ✓ Salida: el elemento terminado es exportado al medio.
- ✓ Ciclos de eventos: el intercambio de energía con el medio es cíclico, repetitivo. Es un proceso continuo.

- ✓ Entropía negativa: es el proceso cuando las organizaciones necesitan importar más energía del medio de la que exportan (guardar para cuando se necesita evitar la entropía).
- ✓ Información: a las organizaciones no solo entran materias primas, sino información del medio que les permite planear. Además, una vez "exportado" el producto, la información vuelve a entrar en forma de "retroalimentación; fundamental para la evolución y el control organizacional".
- ✓ Estado de equilibrio: La energía necesaria para evitar la entropía negativa permite a las organizaciones permanecer en un estado de equilibrio e ir cambiando sólo lo suficiente para responder a las demandas del entorno (homeostasis).
- ✓ Diferenciación: diferencia en la especialización de las funciones de sus partes, o subsistemas.
- ✓ Equifinalidad: los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de condicionar, iníciales diferentes y viceversas.

De acuerdo con lo planteado por los autores es pertinente señalar que esta teoría, en particular el enfoque de Katz y Kahn considera a los sistemas como unidades interdependientes con el entorno que los rodea puesto que se nutren constantemente de información e insumos de cualquier tipo que ayudan al desarrollo y crecimiento de los mismos, esto puede verse reflejado claramente en las organizaciones ya que las mismas son sistemas que se ven influidas por factores sociales, psicológicas y tecnológicas que pueden tener un impacto importante en cómo ven la realidad de las cosas, como afrontar situaciones y como superar los obstáculos día a día. Por esta razón la comunicación interna, la entrada de información y la retroalimentación constante que la organización tenga con su entorno tendrá un impacto vital

en el proceso comunicacional que contribuirá al logro de objetivos organizacionales.

3. Comunicación

3.1 Definición

La comunicación con el pasar del tiempo sigue siendo de gran relevancia para los investigadores, partiendo que de ella se deriva la ejecución de cualquier proceso ya sea a nivel personal, profesional, organizacional, entre otros.

Tal como lo define Newstrom (2007) la comunicación es una de las actividades que está presente en cualquier ámbito, debido a que las personas se relacionan entre sí, combinan sus esfuerzos con el fin de transmitir ideas, hechos, pensamientos y valores. A su vez también hace mención que es importante porque sin la misma no se puede llevar a cabo ninguna actividad en la vida en cualquier ámbito.

Ahora bien Hellriegel y Slocum (2004:290) definen la comunicación: “La transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias (valores), actitudes y sentimientos, mediante uno o más medios de difusión que generan una respuesta”. Los autores expresaron que la comunicación es la manifestación de diferentes expresiones a través de distintas formas y medios.

De igual manera para Davis y Newstrom (2003) la comunicación es:

> La transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor. Cuando la comunicación es efectiva, establece un puente de significado entre dos personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen. (p.55)

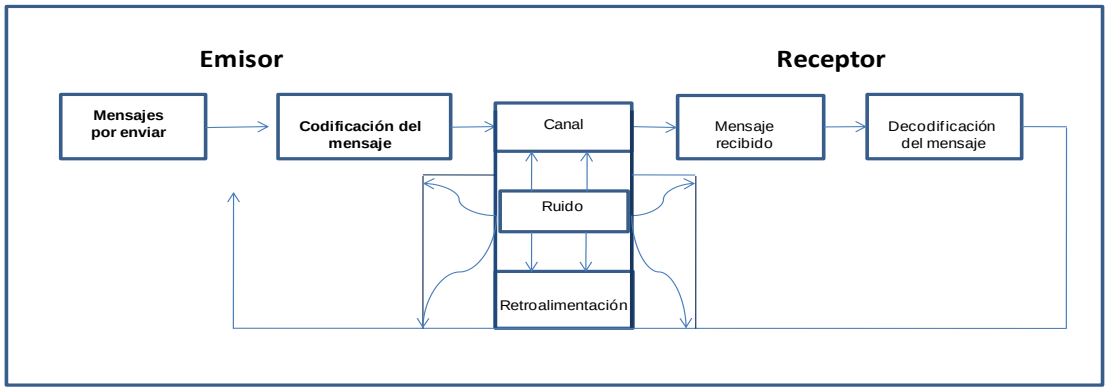
Es aquella que permite la interacción entre dos o más personas con la finalidad de hacer llegar un mensaje determinado con un significado específico para compartir pensamientos, sentimientos y puntos de vistas.

3.2 El proceso de comunicación y sus elementos.

Para los autores Robbins y Judge (2009) antes que la comunicación tenga lugar se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse, este pasa entre un emisor y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra. Tal como se ilustra en la figura Nro. 1.

Figura Nro.1

El proceso de comunicación



Fuente: Robbins y Judge (2009)

Partiendo de ésta información y según lo planteado, los autores definen a continuación los elementos claves en el proceso de comunicación:

- ✓ Emisor: Inicia un mensaje al codificar un pensamiento.
- ✓ Mensaje: Es el producto físico desde la codificación del emisor.
- ✓ Canal: Es el medio a través del cual viaja el mensaje.
- ✓ Receptor: Es el objeto a quien se dirige el mensaje. No obstante, antes de que el mensaje se reciba, debe traducirse los símbolos de tal forma que los entienda el receptor. Este paso es la codificación del mensaje.
- ✓ Ruido: Representa las barreras de comunicación, que distorsionan la claridad del mensaje.
- ✓ Retroalimentación: Es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un principio. Determina si se obtuvo la comprensión.

Estos autores hacen énfasis en la codificación como factor determinante en la traducción de símbolos y mensajes transmitidos los cuales ayudan a la claridad y comprensión correcta de los mismos.

De acuerdo con DuBrin (2008), los elementos de los procesos de comunicación son los siguientes

- ✓ Emisor o (Fuente). El emisor en un episodio de comunicación por lo general es una persona, que intenta enviar un mensaje hablado, escrito, con lenguaje de señas o no verbal a otra persona o personas. La autoridad y credibilidad percibidas del emisor son factores importantes que influyen en la atención que recibirá el mensaje.

- ✓ Mensaje. La esencia del episodio de comunicación es el mensaje, un propósito o idea que se va a transmitir. Existen muchos factores que influyen en la manera como se recibe un mensaje. Entre ellos está la claridad, la agudeza del receptor, la complejidad y la longitud del mensaje, así como la manera en que se organiza la información.

- ✓ Canal (Medio). Por lo general, hay varios canales o medios de comunicación para enviar mensajes en las organizaciones. Lo clásico es que los mensajes sean escritos (generalmente por medios electrónicos), hablados, o una combinación de ambos. Casi todos los mensajes orales van acompañados de algún tipo de señal no verbal, como una sonrisa o un ademán con la mano.

- ✓ Receptor. Un episodio de comunicación se considera completo solo cuando la otra parte recibe el mensaje y lo comprende en forma apropiada. Los diferentes tipos de distorsión en la percepción actúan

como filtros que impiden la recepción de un mensaje, como lo pretende el emisor.

- ✓ Retroalimentación. Los mensajes enviados por el receptor al emisor se denominan retroalimentación. Sin retroalimentación es difícil saber si un mensaje ha sido recibido o comprendido. El paso de la retroalimentación también incluye las reacciones del receptor. Si el receptor emprende las acciones que pretendía el emisor, el mensaje ha sido recibido en forma satisfactoria. Por lo tanto, la comunicación interpersonal eficaz comprende un intercambio de mensajes entre dos personas. Los dos comunicadores son, alternadamente, receptores y emisores.

El autor comenta que el prestigio y el crédito que posea el emisor tienen impacto en la importancia que se dará al mensaje recibido, hay muchos factores que hacen que un mensaje tenga peso y sea válido, así como la aceptación que le dará el receptor, destaca que existen elementos que impiden la recepción de los mensajes de la manera en que el emisor pretende que lleguen, además dice que la retroalimentación es una herramienta útil que debe emplearse para fomentar la relación e interacción constante entre emisores y receptores.

En igual forma Hellriegel y Slocum (2004) precisan los elementos de la comunicación de la siguiente manera:

- ✓ Emisor y destinatario: los intercambios entre personas son un elemento de la comunicación interpersonal, por tanto, denominar a una persona como emisora y a otra como destinatario es arbitrario. Estos papeles se intercambian, según el lugar de las personas

durante el proceso. Cuando el destinatario responde al emisor, el destinatario original se convierte en emisor y el emisor que inició la comunicación en destinatario.

- ✓ Transmisores y Receptores: los transmisores (usados por el emisor) y los receptores (usados por el destinatario) son los medios disponibles para enviar y recibir mensajes. Por lo general, participan uno o más de los sentidos: vista, oído, tacto, olfato y gusto. La transmisión puede realizarse tanto en forma verbal como no verbal. Una vez que se inicia la transmisión el proceso de comunicación queda fuera del control directo del emisor. No es posible revertir un mensaje transmitido.

- ✓ Mensajes y canales: los mensajes incluyen los datos transmitidos y los símbolos codificados (verbales y no verbales) que otorgan significado particulares a los datos. El emisor confía en que los mensajes se interpreten tal como era su intención. Cuando más sea la diferencia entre el significado interpretado y el mensaje original, mayor será la deficiencia de la comunicación interpersonal. Las palabras y las señas no verbales carecen de significado en sí mismo. El significado lo crea el emisor, el destinatario y la situación o contexto. Los canales son los medios por los cuales los mensajes se transmiten del emisor al destinatario.

- ✓ Significado y retroalimentación: el significado representa los pensamientos, sentimientos, creencias (valores) y actitudes de una persona.

La codificación le da un significado personal a mensajes que se van a transmitir. El vocabulario y el conocimiento desempeñan un papel importante

en la capacidad de codificación del emisor. La decodificación proporciona un significado de interpretación personal a los mensajes recibidos. Mediante un lenguaje común las personas pueden decodificar muchos mensajes en tal forma que los significados recibidos resulten razonablemente cercanos a los transmitidos. La respuesta del destinatario al mensaje es la retroalimentación. Le permite al emisor conocer si el mensaje se recibió como deseaba. La comunicación interpersonal se convierte en un proceso dinámico, en dos sentidos, mediante la retroalimentación, en lugar de ser solo un hecho.

Los autores plantean que el papel que juega tanto el emisor como el receptor se intercambiará entre una persona y otra dependiendo de la situación dada, ya que no siempre será la misma persona la que emita o transmita la información, además expresan que los mensajes son el conjunto de datos y símbolos que otorgan sentido a la comunicación, este es creado de acuerdo a la interpretación que se dé a los mensajes. El significado depende en gran medida de la codificación y decodificación. También consideran a la retroalimentación como un paso vital para cerrar con éxito el proceso de comunicación. En resumen, estos autores consideran que debe existir una relación constante entre emisor y receptor, por ende este proceso puede considerarse como bidireccional.

Para los autores Davis y Newstrom (2003) existen ochos pasos para el proceso de comunicación bidireccional que son:

- ✓ Desarrollo de una idea: consiste en desarrollar la idea que el emisor pretende transmitir. Es el paso clave ya que todos los demás resultan un tanto inútiles sino se tiene un mensaje valioso.

- ✓ Codificación: es la conversión de la idea en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para su transmisión. En este punto, el emisor determina el método de transmisión, de modo que las palabras y símbolos se organicen apropiadamente para el tipo de transmisión.

- ✓ Transmisión: una vez creado el mensaje, se transmiten por el método que se elije, como un memorando, una llamada telefónica o una visita personal.

- ✓ Recepción: La transmisión permite que otra persona reciba un mensaje. Aquí la iniciativa se transfiere al receptor, que se concentra para recibir el mensaje. El mensaje se pierde si el receptor no funciona adecuadamente.

- ✓ Decodificación: El emisor necesita que el receptor entienda el mensaje exactamente, como le fue enviado. El entendimiento solo puede ocurrir en la mente del receptor. Aunque el emisor logra que otros les escuchen, no existe ninguna forma en que pueda hacer que le entiendan. El receptor decide si le entiende o no.

- ✓ Aceptación: una vez que el mensaje llega al receptor y este lo decodifica, tiene la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. Por su puesto al emisor le gustaría que el receptor aceptara el mensaje conforme a sus intenciones, de modo que las actividades continúen según lo tenía planeado. Sin embargo, la aceptación es cuestión de elección y de grado, de modo que el receptor tiene control amplio sobre aceptar o no el mensaje, o aceptarlo solo en parte.

- ✓ Uso: el receptor es el que da el uso a la información. Este puede desecharla, llevar a cabo una tarea según instrucciones, almacenar la información para el futuro, o hacer algo más. Es un paso de acción fundamental, en que el receptor controla gran parte lo que se hace.

- ✓ Retroalimentación: cuando el receptor acepta el mensaje y responde al emisor, ha ocurrido la retroalimentación. Esta completa el ciclo de comunicación, ya que ocurre un flujo de mensajes, del emisor al receptor, y de este al emisor. El emisor necesita retroalimentación porque esta le indica si el mensaje se recibió, decodificó correctamente, aceptó y usó.

Estos autores hacen mención a la importancia del desarrollo de una idea en el proceso de comunicación, es decir un mensaje de valor para transmitir, ya que sin esto no tiene sentido la comunicación, opinan que la codificación consiste en organizar palabras y símbolos emitidos para hacer llegar claro un mensaje; además consideran que el receptor es determinante en el proceso ya que si este no funciona adecuadamente, el mensaje pierde su fin. De igual modo el entendimiento del mensaje dependerá del esfuerzo que haga el receptor. La aceptación y el uso que le dé a la información recibida también dependerán de la voluntad y receptividad del destinatario. Con respecto a la retroalimentación manifiestan que el emisor necesita de esta para verificar una correcta recepción del mensaje.

3.3 Comunicación Interpersonal

Según Robbins y Judge (2009), el proceso de comunicación interpersonal puede llevarse a cabo de distintas maneras; la comunicación oral que

consiste en el intercambio de palabras, la escrita que comprende la representación grafica de letras y símbolos, y la no verbal que se basa en gestos corporales. Los autores las explican a detalle a continuación:

3.3.1 Comunicación Oral

Robbins y Judge (2009), la definen como el medio principal de envió de mensajes. Discursos, análisis persona a persona y grupales, rumores personales o chismes son formas populares de comunicación oral.

Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. Un mensaje verbal se envía y la respuesta se recibe en una cantidad de tiempo mínima. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor detecte pronto y, por tanto, permita la corrección inmediata. La principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje pasa a través de varias personas. Entre más grande sea este número, mayor es el potencial de distorsión. Cada persona interpreta el mensaje en su propio modo, y cuando éste llega a su destino es frecuente que sea muy diferente del original. En una organización, donde las decisiones y otros comunicados se transmiten hacia arriba y debajo de la jerarquía de autoridad, hay muchas oportunidades de que los mensajes se distorsionan.

3.3.2 Comunicación escrita

Robbins y Judge (2009) explican que esta incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correos electrónicos, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines o

cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos.

Siguiendo con las ideas de los autores, mencionan que un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso en sí. Por lo general se es más cuidadoso con la palabra escrita que con la hablada. Las personas se ven forzadas a pensar con más detenimiento sobre lo que quiere decir en un mensaje escrito que en el leguaje oral. Entonces, es común que las comunicaciones escritas estén bien pensadas, sean lógicas y claras. Por supuesto los mensajes escritos tienen sus desventajas. Por tanto, aunque la escritura sea más precisa, también consume una gran cantidad de tiempo. La otra desventaja principal es la retroalimentación, o la falta de ella. La comunicación oral permite que el receptor responda con rapidez a lo que piensa que escucha. Sin embargo, la comunicación escrita no tiene un mecanismo automático de retroalimentación.

3.3.3 Comunicación No Verbal

Cada vez que se envía un mensaje no verbal a alguien también se envía otro no verbal. En algunas ocasiones, el componente no verbal aparece solo. En ese sentido ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar la comunicación no verbal: que incluye los movimientos corporales, las entonaciones, o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y las distancias físicas entre el emisor y el receptor.

Según los autores se puede afirmar que todo movimiento corporal tiene un significado y ninguno es accidental. Es raro que se envíen los mensajes de manera consciente. Se actúa el estado de ánimo con lenguaje corporal no verbal: se levanta una ceja para indicar incredulidad, arrugar la nariz para

mostrar desagrado, cruzar los brazos para aislarse o protegerse, y levantar los hombros para dejar ver indiferencia. Los dos mensajes más importantes que envía el lenguaje corporal son: (1) el grado en que a un individuo le agrada a otro y le interesa verlo, (2) el estatus relativo percibido entre el emisor y el receptor. Por ejemplo, es más probable colocarse cerca de las personas que son agradables y se toquen con más frecuencia. De manera similar, si alguien siente que su estatus es mayor que el de otro, hace mas movimiento del cuerpo – como cruzar las piernas o sentarse en posición recostada – que refleja un estado casual y relajado.

Para los autores las expresiones faciales también envían significado. Una cara seria dice diferente de una sonrisa. Las expresiones faciales junto con las entonaciones, denotan arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características que no se transmitirían si se leyera una transcripción de lo que se dijo.

Sintetizando las ideas expuestas por los autores en los párrafos anteriores, es importante mencionar que los tres tipos de comunicación son convenientes y todas tienen un gran significado. La comunicación oral permite una rapidez en la transmisión y recepción de la información que genera una retroalimentación inmediata, por lo que es fácil que el emisor y receptor intercambien ideas y respuestas sobre su satisfacción en cuanto al proceso de comunicación, y expresen inquietudes, dudas, reproches e incluso elogios, felicitaciones, es decir este tipo de comunicación permite informar sobre el resultado positivo o negativo del proceso de comunicación. Por el contrario, la comunicación escrita es más lenta puesto que requiere de más tiempo para manifestarse y expresarse, ya que la escritura requiere de mayor dedicación, concentración, anticipación y meditación cuando se desea

expresar o informar algo sea cual sea el medio escrito que se utilice para ello y por ende ofrece la ventaja de ser más exacta y precisa en cuanto a lo que se desea transmitir.

Por su parte, no debe olvidarse ni subestimarse la comunicación no verbal, al contrario, debe cuidarse mucho, ya que mediante un gesto, mirada, movimiento del cuerpo, sonrisa, o expresión facial puede comunicarse quizá más de lo que puede hacerse a través de una conversación o de un escrito, este tipo de comunicación juega un papel importante puesto que revela los sentimientos, emociones y pensamientos reales de una persona en una determinada situación, es decir, que mientras más intente ocultarlo o sus palabras expresen lo contrario a lo que realmente demuestre su cuerpo.

4.3 Barreras en la comunicación

Existen barreras que impiden que la comunicación se desarrolle de una manera eficaz, son de distinta índole y ocasionadas por diversos factores propias de los emisores y receptores. A continuación se explicará y analizarán a detalle cada una de ellas. Según Gibson y otros (2006):

> "Una de las principales responsabilidades de un gerente es desarrollar una comunicación eficaz. Se han identificado los elementos de la comunicación como emisor, codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor, ruido y retroalimentación, los cuales son de gran importancia en conjunto para lograr la eficacia de la comunicación. Si en éstos elementos existe ruido en cualquier forma, disminuye la claridad del significado y la comprensión del mensaje, es decir se impide que la información y mensajes transmitidos sean correctamente comprendidos por el receptor, tornándose confusa la comunicación u ocasionando inconvenientes que afecten las relaciones

> interpersonales y propósito de la información que el emisor desea hacer llegar. Éste conjunto de situaciones o elementos ocasionan fallas de comunicación entre los miembros y perturban el adecuado manejo de la información, éstos reciben el nombre de barreras. Las barreras o fuentes de ruido para la comunicación eficaz pueden existir en las comunicaciones interpersonales y organizacionales". (p.446)

En base a lo expresado por los autores en el párrafo anterior es importante indicar que cuando existe ruido en los factores que intervienen en la comunicación, se da pie a la existencia de barreras que perturban el proceso e impiden que fluya adecuadamente, siendo de distintas índoles y causas y pueden interferir notablemente en las organizaciones.

Según los autores Gibson y otros (2006) estas barreras se dividen en tres grupos, las cuales son:

4.3.1 Barreras creadas por el emisor

Existen algunos obstáculos en la comunicación que son responsabilidad exclusiva del emisor o transmisor de la información, los cuales se mencionan a continuación partiendo de Gibson y otros (2006):

- ✓ Problemas semánticos: La comunicación implica transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes. En realidad no se puede transmitir el entendimiento. Se puede apenas transmitir información en forma de palabras, que son símbolos comunes. Desafortunadamente, las mismas palabras pueden significar cosas muy diferentes para distintas personas. El entendimiento radica en el receptor, no en las palabras. Debido a que distintos grupos

utilizan las palabras en forma diferente, con frecuencia no es posible establecer la comunicación. Esto es especialmente cierto cuando se utilizan frases y términos técnicos o abstractos. Por lo tanto, como las palabras significan distintas cosas para diferentes personas, un comunicador puede hablar el mismo idioma que el receptor y aún así no lograr establecer la comunicación.

- ✓ Filtrado: El filtrado de información se da en la comunicación ascendente y se realiza en todas las organizaciones, y consiste en manipular la información para que el receptor la perciba en forma positiva. Por ejemplo, los subordinados cubren la información desfavorable en los mensajes a sus superiores. La razón para dicho filtro se debe a la dirección ascendente que lleva la información de control a la gerencia. La gerencia hace las evaluaciones de desempeño, otorga los aumentos de salario y promueve a los individuos con base a la información que recibe por medio del canal ascendente.

- ✓ Lenguaje interno del grupo: Los grupos de ocupación, profesionales y sociales a menudo desarrollan palabras o frases que tienen significado sólo para los miembros. Dicho lenguaje especial puede proporcionar a los miembros sentidos de pertenencia, cohesión y en muchos casos autoestima; también puede facilitar la comunicación eficaz dentro del grupo. Sin embargo, el uso del lenguaje interno del grupo puede ocasionar severas fallas de comunicación cuando participan personas o grupos externos. En este caso, la gerencia debe capacitar a los individuos afectados para solventar esta situación.

- ✓ Diferencias de estatus: Las organizaciones a menudo señalan una posición en la jerarquía mediante diversos símbolos (títulos, oficinas, alfombras, etc.). Los signos de diferencias de estatus pueden ser percibidas como amenazas por las personas que ocupan niveles más bajos en la jerarquía, lo que puede obstaculizar o distorsionar la comunicación. En un esfuerzo por utilizar su tiempo en forma eficaz, los gerentes muchas veces hacen que las barreras de estatus sean más difíciles de superar. Algunas organizaciones retiran el énfasis en el estatus y en las diferencias de poder para alentar una comunicación más abierta entre supervisores y subordinados.

- ✓ Presiones de tiempo: La presión del tiempo presenta una barrera importante para la comunicación. Los gerentes con frecuencia no tienen tiempo de comunicarse con cada subordinado. Una falla en el sistema de comunicación prescrito formalmente que a menudo resulta de las presiones de tiempo es la abreviación del camino. Esto significa que alguien tiene que quedar fuera del canal formal de comunicación en el que normalmente estaría incluido.

Luego del desarrollo de estos cinco aspectos expuestos por los autores se puede concluir que todos estas dependen únicamente del comportamiento del emisor y para romper dichas barreras, deberá existir su voluntad con el fin de que los mensajes que se quieren comunicar lleguen de la mejor forma posible a los receptores, esto implica la utilización de técnicas que faciliten el entendimiento del lenguaje a los receptores para disminuir los problemas semánticos y contrarrestar la barrera del lenguaje interno del grupo. Se requiere de un mayor nivel de transparencia en los mensajes para evitar el filtrado de información que puede ser vital para la gerencia y la organización, en cuanto a las diferencias de estatus, es necesario que la gerencia se

dedique a evaluar aquellos obstáculos que están impidiendo una comunicación cercana entre ella y los trabajadores, eliminando los mismos y de igual forma abordar el problema de las presiones de tiempo para no dejar a ningún trabajador fuera del proceso de comunicación formal que lo involucra.

4.3.2 Barreras creadas por el receptor

Este tipo de barreras en la comunicación se ocasionan según percepciones, puntos de vista u opiniones que solo dependen de los receptores de información definidos a continuación por Gibson y otros (2006):

- ✓ Escucha selectiva: En esta forma de percepción selectiva el individuo tiende a bloquear la nueva información, especialmente si entra en conflicto con las creencias existentes. Por consiguiente, el receptor se percata sólo de cosas que reafirman sus creencias. Las cosas que entran en conflicto con sus nociones preconcebidas son ignoradas o distorsionadas para confirmar estos prejuicios. Es irrelevante si dichos prejuicios están justificados; lo que importa es que ocasionan fallas en la comunicación. En otras palabras, si sólo se escucha lo que se quiere escuchar, la realidad propia no puede ser alterada.

- ✓ Juicios de valor: En cada situación de comunicación el receptor hace juicios de valor. Esto incluye básicamente asignar un valor general a un mensaje antes de recibir la información completa. Los juicios de valor pueden estar basados en la evaluación del receptor acerca del comunicador, las experiencias previas con el comunicador o con el significado anticipado del mensaje.

- ✓ Fuente de credibilidad: Es la confianza, seguridad y fe que el receptor tiene en las palabras y acciones del comunicador. El nivel de credibilidad que el receptor asigna al comunicador afecta directamente a la forma en que considera y reacciona a las palabras, ideas y acciones del comunicador.

Una vez explicadas estas barreras, se sintetiza la idea de los autores partiendo que las mismas pueden ser superadas si el receptor se muestra más abierto y flexible en cuanto a la información que va a recibir y si procura tener una disposición positiva para con los emisores independientemente del juicio de valor que tenga hacia esa persona, es decir, dejando de lado cualquier elemento que le impida poder escuchar y analizar de manera objetiva los mensajes recibidos.

4.3.3 Barreras creadas por el emisor o el receptor

Para los autores Gibson y otros (2006) se dan impedimentos que pueden ser ocasionados tanto por el emisor como el receptor ya que dependen de la intención de ambos a continuación se conceptualizan:

- ✓ Marco de referencia: Distintos individuos pueden interpretar la misma información en forma diferente, según las experiencias previas que resultan de las variaciones en los proceso de codificación y decodificación. Cuando ambos procesos no son similares, la comunicación tiende a romperse. Por lo tanto, mientras que el comunicador realmente habla el “mismo idioma” que el receptor, el mensaje entra en conflicto con la forma en que el receptor “cataloga” al mundo.

- ✓ Comportamiento proxémico: Es un elemento importante pero que a menudo se pasa por alto en la comunicación no verbal y se define como un uso individual del espacio durante la comunicación interpersonal con los demás. La proxémica crea una barrera de comunicación importante cuando los comportamientos proxémicos del emisor y del receptor difieren. Por ejemplo, en situaciones dónde los individuos se sienten tan incómodos con el “excesivo acercamiento de la persona”, no escuchan ninguna comunicación verbal.

- ✓ Sobrecarga de información: Una tarea vital que desempeña un gerente es la toma de decisiones. Uno de los factores necesarios en las decisiones eficaces es la información. Debido a los avances tecnológicos, la dificultad no reside en la generación de la información. En lugar de eso, los gerentes a menudo se sienten enterrados en una avalancha de información y datos. Como resultado, la gente no puede absorber o responder adecuadamente todos los mensajes que le dirigen, hacen un filtro exclusivo de la mayoría de estos, lo que en realidad significa que nunca son codificados. Por lo tanto, en el área de la comunicación organizacional “más” no siempre es “mejor”.

Para cerrar con el tercer grupo de barreras creadas por el emisor o el receptor, es importante destacar que el marco de referencia trata que los distintos puntos de vista de un emisor y un receptor sobre determinados asuntos o aspectos, distorsionara la información y el mensaje que se desea transmitir. En cuanto al comportamiento proxémico, también será una barrera que impedirá que fluya la comunicación adecuadamente, puesto que si ambas personas tienen distintos modos de aproximación física a la hora de comunicarse, surgirá una incomodidad que impedirá que los mensajes

intercambiados sean correctamente transmitidos, puesto que las personas sentirán que necesitan más cercanía o lejanía en el contacto físico según sea el caso, para poder comunicarse eficazmente. Por último pero en igualdad de importancia, al referir la sobrecarga de información, es importante traer a colación el dicho *menos es más*, puesto que en una organización la información mientras más precisa, concreta y práctica sea, el poder de tomar decisiones y la comunicación en general se dará de una manera más fácil, de lo contrario puede darse un panorama agobiante dónde el exceso de información sature a los miembros. Siguiendo este orden de ideas, Gibson y otros (2006), destacan que:

> Examinar las barreras que están dentro de los individuos (por ejemplo, marco de referencia, juicio de valor) o dentro de las organizaciones (por ejemplo, el lenguaje de grupo, filtros). Este punto es importante porque intenta mejorar el deber de comunicación de enfoque en las necesidades acerca de cambiar a la gente o cambiar la estructura organizacional. (p. 447)

Partiendo de lo anterior citado se puede señalar que todos los miembros de la organización deben hacer un esfuerzo para lograr vencer las barreras que obstaculizan una adecuada comunicación.

4. La Organización y la Comunicación

Esta definición es un aspecto teórico importante a desarrollar en la investigación para una mayor comprensión del tema, Chiavenato (2000) lo conceptualiza de la siguiente manera:

> La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las

> organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando: Hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común. (p.7)

De acuerdo con el autor antes mencionado, una organización es un conjunto de elementos que conforman un todo y donde el recurso humano que allí se desempeña trabaja orientado a lograr objetivos establecidos en ellas y obtener resultados significativos. El grupo de personas que trabajan en la organización está compuesto de distintas formas de pensar y de ser con capacidades y habilidades diferentes, esto hace que deban interactuar y cooperar entre sí para superar sus limitaciones individuales ya que esforzándose en solitario y sin comunicarse, no lograrían los objetivos organizacionales. Otro aspecto teórico que es importante conocer es el término de eficacia organizacional, ya que durante la investigación se desarrolló como elemento vital la comunicación eficaz, Según Likert citado por Chiavenato (2000) la define:

> Algunos factores que conducen a obtener la eficacia administrativa son variables intervinientes, entre las cuales se hallan las cualidades de la organización humana, el nivel de confianza e interés, la motivación, la lealtad, el desempeño y la capacidad de la organización para comunicarse con claridad, interactuar efectivamente y tomar decisiones adecuadas. (p.51)

Lo citado anteriormente dice que para que pueda existir una eficacia organizacional en todos los aspectos debe existir un proceso de interacción adecuado entre sus miembros y una comunicación clara que oriente a la correcta toma de decisiones.

5. La Comunicación Organizacional

5.1 Definición

Actualmente la comunicación no deja de ser un tema llamativo para las organizaciones que va a la vanguardia del éxito que las mismas desean, traduciéndose en el logro de objetivos versus el cumplimiento de metas. Es por ello que Newstrom (2007:45) plantea: "Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no pueden saber que es lo que sus compañeros están haciendo, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones".

Por ende, la comunicación es vital para lograr cumplir el ciclo de actividades normales y necesarias dentro de las organizaciones.

Con lo citado anteriormente se abre paso a lo que se llama Comunicación Organizacional, como comentan los autores A. Jill, Kim y Lori (2006):

> El mejoramiento de las comunicaciones en la organización, está basada en que los administradores que se esfuerzan por ser mejores comunicadores, tienen dos tareas que cumplir, una la de mejorar los mensajes que quieren transmitir y la segunda mejorar su comprensión de lo que otros quieren comunicarles.

> Es decir deben esforzarse por ser entendidos y también por entender. (p.440)

Con relación a la cita anterior se deduce que la comunicación en las organizaciones requiere de un esfuerzo del personal Gerencial de la organización para transmitir exactamente lo que necesitan y darse a entender por los trabajadores y de igual manera comprender lo que se les comunica a ellos.

5.2 Técnicas para el mejoramiento de la comunicación organizacional

Siguiendo lo antes citado por Jill, Kim y Lori (2006): precisan que para que los administradores mejoren sus comunicaciones es importante que tengan en cuenta que deben llevar a cabo las siguientes técnicas:

- ✓ Seguimiento: suponer que uno fue entendido mal y, siempre que sea posible determinar si se recibió el significado del mensaje.
- ✓ Regular el flujo de información: debe ser regulada en términos de calidad y cantidad.
- ✓ Pedir retroalimentación: es el canal para que el receptor responda y el emisor determine si el mensaje se recibió y produjo la reacción esperada.
- ✓ Empatía: requiere que el emisor se coloque en los zapatos del receptor para anticipar como puede decodificar el mensaje.
- ✓ Repetición: redundancia de la información, esto hace que se garantice que si no se entiende una parte del mensaje, otras partes llevarán el mismo mensaje.
- ✓ Cultivar la confianza mutua: es necesario una atmósfera de confianza mutua entre gerentes y subordinados.

- ✓ Oportunidad: programar los anuncios y codificar los mensajes a fin que a los individuos se les facilite la comunicación.
- ✓ Simplificar el lenguaje: además de información se debe transmitir comprensión.
- ✓ Sistemas de rumores: importante canal de comunicación ya que es un mecanismo de adelanto y en muchos casos es más rápido que los sistemas formales por los que pasa.

Estas técnicas referidas por los autores conforman un conjunto de estrategias que deben usar los Gerentes y Administradores, así como los trabajadores en general de una organización para generar una comunicación eficaz, tomando en cuenta que dependerá del esfuerzo que hagan ellos para propiciar una comunicación adecuada entre todos los miembros.

Centrándose en la última de estas técnicas que son los sistemas de rumores, es importante destacar que aunque en ciertos momentos tiende a ser positiva, en otros casos es posible que sus resultados sean negativos, lo que puede generar cierto malestar dentro de la organización; para ello es significativo mencionar lo presentado por A. Jill, Kim y Lori (2006:441) en cuanto a las comunicaciones éticas, expresan: “Es incumbencia de los miembros de la organización tratarse de manera ética unos a otros en sus comunicaciones”.

Para concluir lo citado anteriormente, se afirma que la ética es un factor fundamental para la comunicación en las organizaciones que llevará a un manejo adecuado de la transmisión de información entre los miembros puesto que evitara distorsiones, rumores y otros factores negativos que afecten el proceso de comunicación.

Martínez (2009:4), afirma que: “La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad”. Partiendo de esto las organizaciones requieren estar a la vanguardia para enfrentar con dinamismo los estándares de calidad que demandan las exigencias del mundo actual. Para tal efecto, se requiere de un compromiso organizacional que valore los procesos de comunicación y permita a las organizaciones mantenerse vigentes en cuanto a excelencia y competitividad.

Basándose en esta afirmación de la autora citada, se deduce que la comunicación organizacional facilita la transmisión de la información necesaria para que la organización pueda cumplir sus funciones satisfactoriamente e igualmente los trabajadores puedan comunicarse plenamente de modo de trazarse objetivos en común con la empresa y poder cumplirlos con éxito. Por otra parte, va a permitir conocer al recurso humano, evaluar su desempeño y productividad, puesto que propiciará una interacción con supervisores directos y compañeros, que se presta para el intercambio de información mutua sobre su rendimiento laboral.

Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de los objetivos. Por esa razón es conveniente que en las organizaciones los mecanismos de comunicación estén debidamente estructurados para que la información sea difundida de manera clara y oportuna. Las organizaciones funcionan por medio de la comunicación y el desarrollo de la misma depende de esto. Con relación a lo mencionado, Martínez (2009), expresa que la comunicación interna permite:

- ✓ Crear una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- ✓ Conocer ampliamente a la organización y sentirla como propia.
- ✓ Mantener constantemente informados, de manera individual y grupal, a los empleados.
- ✓ Hacer públicos los logros obtenidos por la empresa.
- ✓ Reconocer públicamente el desempeño de algún empleado.
- ✓ Promover una comunicación a todas las escalas.

Con relación a lo expuesto por la autora antes citada, se puede señalar que la comunicación en las organizaciones es una de las herramientas importantes para lograr la productividad y motivación del personal, es el medio a través del cual los miembros que la integran conocen y difunden su trabajo. Cuando el personal está al tanto de las herramientas de comunicación que la organización le brinda, se facilita el flujo de la información. No es suficiente implementar canales de comunicación, la clave está en que el personal pueda utilizarlos de manera responsable y eficaz, no sólo para estar debidamente informados de lo que acontece en el lugar donde se desempeñan, sino también como parte de un clima laboral que contribuye a su propio desarrollo personal y profesional.

5.3 Comunicación formal en las organizaciones y sus direcciones

Gibson y otros (2006), señalan que el diseño de una organización puede proporcionar comunicación en cuatro distintas direcciones: descendente, ascendente, horizontal y diagonal, y que estas a su vez establecen el marco de trabajo en el cual se realiza la comunicación en una organización, de esta manera los autores expresan:

5.3.1 Comunicación descendente

Para Gibson y otros (2006), es la que fluye de un individuo en los niveles jerárquicos más altos hacia quienes están en los niveles más bajos. Las formas más comunes de comunicación descendentes son las instrucciones del trabajo, memorandos oficiales, establecimiento de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía. En muchas organizaciones la comunicación descendente a menudo es inadecuada e imprecisa, como lo refleja el comentario “no tenemos ni la más remota idea de lo que sucede” que con frecuencia se escucha entre los miembros de las organizaciones.

De acuerdo con Davis y Newstrom (2003) los empleados de niveles inferiores tienes necesidades de comunicación diversas, los administradores creen entender tales necesidades, si bien es frecuente que los subordinados no compartan esa opinión. Esta diferencia fundamental de percepción tiende a existir en cada nivel de las organizaciones, lo cual dificulta más la comunicación. Hace que los comunicadores de arriba hacia abajo tengan confianza excesiva y probablemente cuidado insuficiente en sus mensajes descendentes. Para estos autores estas necesidades son definidas de la siguiente manera:

- ✓ Instrucciones relativas al trabajo: una de las necesidades de comunicación de los empleados, es la de instrucciones adecuadas para llevar a cabo su trabajo. Los gerentes logran mejores resultados si expresan sus instrucciones de acuerdo con los requisitos objetivos del puesto, además de señalar las áreas de oportunidades y problemas potenciales.

- ✓ Retroalimentación del rendimiento: Los empleados también necesitan retroalimentación concerniente a su rendimiento. Ello les ayuda a saber qué hacer y cuán bien están logrando sus objetivos. Les muestra que otras personas se interesan en lo que hacen. En el supuesto que el rendimiento sea satisfactorio, la retroalimentación correspondiente mejora la imagen que tienen de sí mimo y sus sentimientos de competencias. Por lo general, la retroalimentación del rendimiento mejora el rendimiento mismo y las actitudes.

Proporcionar retroalimentación es una tarea difícil para el personal gerencial. Algunos empleados delicados se embarcan en un comportamiento en busca de retroalimentación con el que intentan obtener información acerca de su rendimiento y de áreas de mejoría potencial. Los individuos que buscan la retroalimentación pueden vigilar activamente los indicios relativos a su propio rendimiento e indagar acerca del avance hacia sus propios objetivos. Es más probable que los empleados presenten el comportamiento de búsqueda de retroalimentación si tienen un motivo de competencia intenso y un impulso para la autoevaluación.

- ✓ Apoyo social: otra necesidad de comunicación en los empleados en el trabajo es el apoyo social, es decir, la percepción de que existe interés por ellos, se les estima y se les valora. Cuando los gerentes despliegan calidez y confianza interpersonales, suele haber efectos positivos en la salud física y psíquica así como satisfacción en el trabajo y mayor rendimiento.

Davis y Newstrom (2003) expresaron que estas tres necesidades son fundamentales para generar bienestar y satisfacción en los receptores, en este caso los trabajadores, quienes al recibir instrucciones claras de las

tareas que deben hacer, se sentirán más tranquilos y orientados en cuanto a sus funciones dentro de la organización. También al recibir una retroalimentación de su rendimiento, estarán informados constante en las fallas y oportunidades de mejora de sus trabajo, lo que los ayudará a sentirse también motivados, tomados en cuenta y les permitirá un mayor crecimiento personal y profesional. Con relación al apoyo social, se refieren a que cuando los trabajadores mantienen una relación interpersonal cordial, respetuosa y amena con sus superiores, la comunicación en el trabajo es eficaz y por ende se verá reflejado en los resultados del mismo.

5.3.2 Comunicación ascendente

Partiendo de Davis y Newstrom (2003) es aquella que va desde los niveles más bajos a los más altos de una organización. Un estudio encontró que en las organizaciones donde los programas de comunicación ascendente eran eficazmente implementados, la mayoría de los gerentes mejoró su desempeño. Sin embargo, lograr una comunicación ascendente eficaz (obtener mensajes abiertos y honestos de los empleados a la administración) es una tara especialmente difícil, en particular en las organizaciones grandes. Algunos estudios sugieren que de los cuatro canales de comunicación formal, la comunicación ascendente es la más ineficaz. Los gerentes no responden a los mensajes que les envían los empleados y estos a menudo están renuentes a comunicarse en forma ascendente, sobre todo si el mensaje contiene malas noticias. Sin embargo, la comunicación ascendente es necesaria para una toma de decisiones sensata. Algunos de los dispositivos de comunicación ascendentes más comunes son las cajas de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de apelaciones o quejas.

Para Davis y Newstrom (2003) existen distintos elementos que dificultan el proceso de comunicación ascendente dentro de las organizaciones y las conceptualizan de la siguiente manera:

- ✓ Demora: es la transmisión lenta de la información a los niveles superiores. Los gerentes indecisos dudan en plantear un problema a sus superiores porque hacerlo implica admitir el fracaso, de modo que en cada nivel se demora la comunicación mientras la persona intenta decidir cómo solucionar el problema.
- ✓ Corto circuito: en ocasiones, para evitar la filtración las personas recurren al corto circuito alrededor de su superior, lo cual significa que omiten uno o más niveles de la jerarquía de comunicación. Visto de manera positiva, el corto circuito reduce la filtración y las demoras, mientras que en el lado negativo los patrones usualmente los desalienta porque molesta a quienes son omitidos.
- ✓ Necesidad de respuesta: otro problema gira alrededor de necesidad de respuesta legítima de los empleados. Puesto que estos inician la comunicación ascendente, se convierten en emisores y tienen la expectativa de que ocurran la retroalimentación (y que lo haga pronto). Si los administradores proporcionan una respuesta rápida, se alienta la continuación de los mensajes ascendentes. A la inversa, la falta de respuesta suprime la comunicación ascendente futura.
- ✓ Distorsión: esta consiste en la modificación intencionada de un mensaje para el logro de objetivos personales. Por ejemplo, algunos empleados exageran sus logros en espera de obtener su mayor reconocimiento o un mayor aumento de sueldo. Otros encubren las dificultades operativas de su departamento, con miras a evitar un enfrentamiento con su superior. Toda distorsión de los mensajes priva a los gerentes de información precisa y de la capacidad para tomar

decisiones basadas en datos adecuados. Lo que es peor, representa un comportamiento poco ético que puede destruir la confianza entre dos personas.

Los autores hacen referencia a que existen aspectos difíciles que superar en el desarrollo de la comunicación desde los trabajadores hacia sus superiores, de modo que en primer lugar la demora en hacer llegar la información es muy común y los trabajadores incurren en ella para evitar comunicarle a sus supervisores sobre problemas del trabajo y así no recibir castigos o llamados de atención, por esta razón se vuelven más lentos algunos procesos de trabajo importantes perjudicando a la organización. Otro de los problemas que surge es que se rompe el canal de comunicación formal, es decir se omite dar información a una persona a la que debe darse según la estructura organizativa. Otro asunto habla de la rapidez de respuesta que los trabajadores esperan de sus superiores en cuanto a la información que Ellos emiten, cuando la respuesta no es igual de rápida que como la transmitieron, se sienten inconformes y se vuelven menos comunicativos. La distorsión es el último factor en esta categoría, el cual impide una transparencia en la transmisión de la información, generando imprecisión en los gerentes a la hora de tomar decisiones ya que lo hacen en base a información errónea o vacía, por esta razón se crea un clima de desconfianza en el transcurso de la comunicación ascendente.

5.3.3 Comunicación horizontal

Según Davis y Newstrom (2003), se da a través de funciones en una organización; necesaria para coordinar e integrar diversas funciones organizacionales. Debido a que los mecanismos para asegurar una comunicación horizontal ordinariamente no existen en el diseño de una

organización, su facilitación se deja a los gerentes, jefes o supervisores de cada área o departamento. La comunicación entre compañeros es necesaria para la coordinación y también puede proporcionar una satisfacción de necesidades sociales.

5.3.4 Comunicación diagonal

Para Davis y Newstrom (2003), recorre varios niveles y funciones de una organización; aunque probablemente sea el canal menos utilizado, es importante en las situaciones donde los miembros no se pueden comunicar eficazmente a través de canales ascendentes, descendentes u horizontales. Por ejemplo, el contralor de una organización grande desea realizar un análisis de costos de distribución. Una parte de esa tarea puede incluir hacer que la fuerza de ventas envíe un informe especial directamente al contralor en lugar de ir a través de los canales tradicionales en el departamento de marketing. Este canal en casos muy puntuales (como por ejemplo en el caso mostrado, cuando es más eficiente en términos de tiempo y esfuerzo de la organización)

Con referencia a lo anteriormente expresado por los autores en cuanto a la definición de comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal, cabe destacar que es importante que se haga un esfuerzo en las organizaciones por mantener en el mismo nivel de énfasis e importancia tanto la comunicación descendente como la ascendente, puesto que ésta última es difícil de manejar con éxito ya que la gerencia tiende a ser inaccesible cuando se desea hacerle llegar cualquier tipo de información por parte de los empleados debido a que en ocasiones omiten información importante. Debe trabajarse por mantener el equilibrio en ambas direcciones, ya que esto impactará en la productividad, en la toma de decisiones y en la

armonía en general de la organización. Por su parte, en cuanto a la dirección horizontal da un gran aporte, debido a que fomenta la interacción social entre los miembros de los distintos departamentos de la organización, propiciando esto buenas relaciones interpersonales e influyendo que el trabajo se realice de la mejor manera, a fin de cumplir con los objetivos en común, posteriormente la comunicación diagonal no muy utilizada pero no deja de ser importante debido a que cuando se necesita llevar a cabo una tarea en especifico puede ser de gran beneficio cuando se requiere salir de los canales de comunicación formales comúnmente empleados.

5.3.5 Ventajas y Desventajas de la comunicación formal

Castillo (2005) clasifica las ventajas y desventajas de la comunicación de acuerdo a su tipo. En el caso de las ventajas de la comunicación formal se encuentran:

- ✓ Conservación de la unidad de mando.
- ✓ Facilita la delegación de autoridad.
- ✓ Establecimiento de responsabilidades concretas.
- ✓ Contribuye al mantenimiento de las disciplinas y las buenas relaciones en el trabajo.
- ✓ Permite mejor entendimiento entre los distintos niveles jerárquicos, de la organización.
- ✓ Facilita controlar la ejecución del trabajo.

De acuerdo con los autores, la comunicación formal es beneficiosa ya que permite una administración eficaz del trabajo, una adecuada asignación de actividades y un conocimiento preciso de la estructura organizativa.

Para las desventajas de la comunicación formal, establece:

- ✓ Imposibilidad de control.
- ✓ Desajuste jerárquico.
- ✓ Desequilibrios laborales.
- ✓ Desvirtuación de órdenes e instrucciones.
- ✓ Relajamiento de la disciplina en el trabajo.
- ✓ Pérdida y mal uso del tiempo disponible para la ejecución de las tareas.
- ✓ Fuente permanente de los rumores.

Según lo planteado por el autor las desventajas se centran en que suele existir poco entendimiento entre trabajadores y gerentes y puede existir falta de empatía.

Con respecto a las desventajas se puede destacar la inestabilidad y distorsión de las órdenes e instrucciones dadas, puede generar indisciplina y ser causante de rumores.

De acuerdo a las ventajas del uso de las comunicaciones descendentes, no las puntualiza ya que considera que son obvias pero si estima importante mencionar las desventajas, las cuales son:

- ✓ Peligro de saltar escalones jerárquicos.
- ✓ Diferencias de lenguaje con los distintos niveles.
- ✓ Posible desconocimiento de la realidad de los problemas.
- ✓ Olvido del carácter humano de los receptores.

Los diferentes usos que se le dan a la comunicación ascendente son:

- ✓ Presentar quejas y reclamos.
- ✓ Recoger datos necesarios para la toma de decisiones.
- ✓ Informar sobre el trabajo ejecutado.
- ✓ Presentar sugerencias e ideas para mejorar los métodos.
- ✓ Consultar a los superiores o aclarar datos provenientes de una comunicación descendente.
- ✓ Reuniones de los subordinados con sus superiores.
- ✓ Canalizar las aspiraciones, aumento de sueldos, solicitar cambio de puesto o asignación de nuevas tareas
- ✓ Presentar registros y movimientos contables.

La comunicación ascendente tiene grandes ventajas, ya que facilita una retroalimentación apropiada de los trabajadores hacia la gerencia, permitiéndole a esta obtener información valiosa sobre el desempeño de sus supervisados, oportunidades de mejoras que estos dan y sobre sus necesidades.

Las desventajas que derivan del uso de la comunicación ascendente, son:

- ✓ Peligro de saltar escalones jerárquicos.
- ✓ Filtración defectuosa, sólo asciende lo favorable.
- ✓ Dificultad de expresión en los niveles bajos.
- ✓ Diferencia de lenguaje entre los diversos niveles.
- ✓ Distintos conocimientos de los problemas.

En relación a las desventajas se puede destacar que puede obviarse alguna persona dentro de la jerarquía, existir omisión de información y dificultad y/o obstáculos para comunicarse con fluidez.

5.4 Comunicación Informal

5.4.1 Definición

Todos los seres humanos están propensos a que en cualquier momento o situación de la vida cotidiana desarrollen una comunicación de tipo informal tal como lo plantea Newstrom (2007):

> La comunicación informal como aquella comunicación extraoficial rápida, flexible y personal que tiende a ser entregada en forma oral y a veces de forma escrita con una celeridad volátil mayor a cualquier otra comunicación, la comunicación informal surge de la interacción social entre los miembros de las organizaciones, su característica principal es que es una cadena de grupo donde cada eslabón de la cadena se encarga de informar a un grupo de varias personas sobre el acontecimiento, por la rapidez con la que llega este tipo de información es difícil evitar la propagación de rumores lo que hace en algunas casos efectos positivos pero mayormente negativos.(p.65)

Partiendo de lo anterior citado por el autor en la actualidad las organizaciones no posean un sistema de información sólido que genere confiabilidad y tranquilidad al trabajador sobre las informaciones que ellos necesiten, lo que hace surjan rumores entre los mismos miembros.

5.4.2 Rumor

De acuerdo con Newstrom (2007), el rumor es una fuente de comunicación formal dentro de las organizaciones por lo que lo define de la siguiente manera:

> Una comunicación extraoficial que se transmiten sin que se presenten seguridades en la evidencia. Es la parte no verificada y no cierta de la comunicación extraoficial. Podría ser correcta por casualidad, pero en general es incorrecta; por ello se le juzga indeseable. (p.67).

Este autor parte de la idea de que este canal informal es causante de rumores dentro de las organizaciones, siendo muy comunes en la cotidianidad empresarial, los mismos ocasionan problemas perjudiciales, por lo que la gerencia debe emplear herramientas para canalizar de la mejor manera posible ésta situación con el fin de no afectar las actividades laborales. Con relación a esto, Gibson y otros (2006), aclaran lo siguiente:

> Un rumor es una creencia no verificada de circulación general dentro de la organización (un rumor interno) o en el ambiente externo de la organización (un rumor externo). Un rumor tiene tres componentes: el blanco es el objeto del rumor; la afirmación es el punto del rumor acerca del blanco y la fuente es el comunicador original del rumor. Con frecuencia los individuos atribuirán el rumor a una fuente autorizada o con prestigio para dar más credibilidad al rumor". (p.438).

De acuerdo con Gibson y otros (2006), los rumores pueden ser divididos en cuatro categorías y las definen a continuación:

- ✓ Sueños o deseos: expresan los deseos y esperanzas de quienes difunden los rumores. Son los más positivos, pues ayudan a estimular la creatividad de los demás. A menudo las soluciones para los problemas de trabajo son el resultado de que los empleados expresen verbalmente el deseo de cambio. Estas mejoras a veces incrementan la eficiencia de ciertos departamentos de la organización. Aunque el

tono sea positivo, aún representan las preocupaciones de los empleados.

- ✓ El rumor fantasma: Este rumor procede de los temores y ansiedades de los empleados, es decir, de lo que les ocasiona incomodidad, por ejemplo, cuando se realizan recortes de presupuesto. En este caso los empleados expresan verbalmente sus temores a los demás. Estos rumores en ocasiones son dañinos (como el rumor acerca de posibles despidos) y necesitan una refutación formal por parte de la administración.

- ✓ Rumor maligno: es el tipo de rumor más agresivo y dañino. Divide grupos y destruye lealtades. Esos rumores son motivados por la agresividad y hasta el odio. Ocasionan divisiones y son negativos. Tienden a ser degradantes para una compañía o individuo y pueden causar daño a la reputación de los demás.

- ✓ Rumores anticipatorios: comienzan luego de que los empleados han esperado mucho tiempo por un anuncio. Puede que sólo falte una pieza para completar el rompecabezas, pero esto, de hecho, resalta la ambigüedad de la situación.

Luego de haber analizado las cuatro categorías, se puede concluir que los sueños o deseos son los únicos que pueden ser considerados positivos tanto para los trabajadores como para la organización y el rumor maligno es evidentemente perjudicial, ya que puede desfavorecer el prestigio e imagen de los trabajadores que son objeto de esos rumores; ambos serían los extremos en la escala de lo positivo y negativo. En relación al llamado rumor

fantasma y rumores anticipatorios coinciden en que poseen cierto grado de incertidumbre y falta de información, los cuales es la causa del mismo.

Finalmente los autores expresan una idea fundamental, la cual se puede sintetizar en que los Gerentes deben proporcionar una fuente formal de comunicación que mantenga a los empleados constantemente informados de manera oportuna y veraz, de modo que cualquier noticia o evento sea del conocimiento de todos los miembros de la organización en el tiempo preciso y que su fuente de información tenga tal credibilidad que ningún rumor pueda afectar el manejo adecuado de la comunicación organizacional.

5.4.3 Radio pasillo. Un canal de comunicación informal

Dentro de ésta misma línea se encuentra un mecanismo de comunicación informal llamado radio pasillo el cual Gibson y otros (2006) definen como:

> Un medio poderoso de comunicación que atraviesa los canales formales de comunicación. A pesar de los esfuerzos de muchas compañías por limitar o desaprobar el uso del radio pasillo, todavía es muy dominante. Aunque su efecto en la eficacia organizacional es debatible, no se puede negar que lo tiene. Muchos, si no es que la mayoría de los empleados de la organización, escuchan la variedad de hechos, opiniones, sospechas y rumores que proporciona el radio pasillo. Ésta es información que normalmente no se transmite por los canales formales de la organización. De acuerdo con la investigación, una empresa tiene diversos sistemas de radio pasillo, la información que viaja a través de este medio no sigue un camino ordenado y sólo es 75 por ciento precisa. (p.438).

En base a lo expresado por los autores se puede afirmar que este canal informal llamado radio pasillo impide que se maneje una información veraz y transparente dentro de la organización, puesto que se presta para confusiones y carece de precisión y claridad, lo que genera una sensación de incertidumbre e inseguridad dando pie a que la comunicación no fluya de manera correcta.

6. Comunicación eficaz en la organización

La Comisión Europea dirección general de empresas (2014), plantea que para la gran mayoría de empresas, grandes o pequeñas, está claro que una comunicación eficaz y regular puede tener un impacto directo y positivo sobre los resultados finales, especialmente con la apertura de nuevas oportunidades de negocio.

6.1 Ventajas

La Comisión Europea dirección general de empresas (2014), considera entre las ventajas derivadas de dar a conocer el espíritu empresarial responsable de la empresa, las siguientes::

- ✓ Mayores niveles de satisfacción y lealtad del cliente.
- ✓ Mejora del buen nombre de la empresa, la marca y el producto.
- ✓ Empleados más motivados y productivos.
- ✓ Mejores relaciones con la comunidad que le rodea y los poderes públicos.
- ✓ Mayores reducciones de costes.

Decidir qué mensajes va a dar a conocer la empresa sobre la actitud empresarial responsable le dará también la oportunidad de reflexionar sobre lo que realmente hace como empresario responsable.

En base a lo planteado por la Comisión Europea dirección general de empresas (2014), se puede afirmar que una comunicación eficaz trae consigo beneficios para la empresa en general y para sus trabajadores, clientes, proveedores o cualquier persona u organismo directamente relacionados con dicha empresa, ya que permite una mejor interacción y ayuda a conocer las necesidades de todos, así como puede ayudar a darse a conocer en el mercado y a mantener satisfecho, contento y motivado a su personal, así como aumentar la eficiencia de

Partiendo del documento en línea de la Comisión Europea dirección general de empresas (2014), se extrajo la siguiente información: Al igual que hay miles de formas de ofrecer productos y servicios a los clientes, hay muchas maneras de ofrecer mensajes relacionados con la empresa; la elección de la mejor vía depende de las personas a las que quiera llegar, de sus propias aptitudes y recursos y, con frecuencia, del tema que quiera dar a conocer. La comunicación eficaz consiste en transmitir información al grupo de destinatarios –como sus clientes, consumidores o proveedores – que sea válida para su empresa y para los objetivos de dicho grupo. Para dar idea, como ejemplos de herramientas de comunicación de Responsabilidad Social Empresarial utilizados frecuentemente se tienen las etiquetas de los productos, el embalaje, las relaciones con los medios de comunicación, boletines informativos, actos relacionados con los lanzamientos, informes, carteles, hojas publicitarias, folletos, guías informativas, sitios web, anuncios, paquetes informativos o, simplemente, el bocaoreja. En pocas palabras, la

comunicación eficaz requiere todos los esfuerzos necesarios para garantizar que sus destinatarios realmente *reciben el mensaje*.

En base a lo descrito anteriormente expresado la Comisión Europea dirección general de empresas (2014), se deduce que las organizaciones deben hacer el esfuerzo por fomentar una comunicación eficaz que les facilite hacer llegar mensajes a los destinatarios de sus productos o servicios que sean llamativos y atractivos de modo que las personas opten por convertirse en usuarios o consumidores de los mismos, para lograr esto, la organización se verá en la necesidad de hacer uso de su creatividad, empleando herramientas comunicacionales que logren cumplir las expectativas de sus destinatarios en cuanto a la información que estos esperan recibir.

6.2 Guía práctica para una comunicación eficaz

Comisión Europea dirección general de empresas (2014), habla sobre que existen muchas formas de comunicarse con los destinatarios, entre las herramientas más utilizadas se incluyen las reuniones, boletines informativos, actos relacionados con los lanzamientos, informes, carteles, hojas publicitarias, folletos, guías informativas, sitios web, anuncios, paquetes informativos, las etiquetas de los productos, embalaje, entre otros muchos, siempre debe saber qué desea decir, por qué, antes de darlo a conocer y también decidir a qué público o públicos se dirige, los folletos son más apropiados para los socios empresariales que para los periodistas; los paquetes informativos se ajustan mejor a los periodistas que a los consumidores, y el embalaje o las etiquetas de los productos son más adecuados para los consumidores que para los empleados. Los procesos de

concepción, creación, distribución de algunos de estos recursos, por ejemplo, las hojas publicitarias o las guías informativas, son más sencillos que otros.

Con referencia a lo explicado anteriormente, es conveniente señalar que entre las diversas herramientas que una empresa puede usar para comunicarse con sus destinatarios, estas deben analizar cuál es la más conveniente utilizar según el tipo de público al que van dirigidos sus mensajes, también debe cuidar bien el sentido del contenido de los mismos y cuál es la finalidad que pretende lograr al comunicarse a través de dicha herramienta o medio con ese determinado receptor o destinatario.

6.3 Cómo comunicarse con el personal

Siguiendo el orden de ideas Comisión Europea dirección general de empresas (2014), expresan que es importante mantener informada e implicada a la plantilla de todos los esfuerzos que se realicen en pos de un espíritu empresarial responsable. Comunicarse con los empleados e implicarlos es fundamental en la cimentación del éxito de una empresa. Existen varias formas de comunicarse de forma eficaz con su plantilla. La elección de la forma adecuada depende en gran medida del número de empleados que tiene y de los recursos (experiencia, tiempo, fondos, infraestructura, etc.) de que dispone. Por ejemplo, si es propietario de una pequeña empresa de programas informáticos, es probable que tenga más acceso a intranets y al correo electrónico que si posee una pequeña panadería.

Siguiendo la idea la Comisión Europea dirección general de empresas (2014), si se proporciona información apropiada y pertinente a su personal sobre el espíritu empresarial responsable, conseguirá mantenerlos

vinculados, hacerles conocer las actividades de la empresa, sentirse parte del equipo**,** motivarlos para rendir y reforzar su confianza. En concreto, cuando los empleados entienden lo que ocurre en la empresa, es muy probable que:

- ✓ los trabajadores tengan un mejor estado de ánimo
- ✓ se intensifique el sentimiento de orgullo con respecto a la empresa
- ✓ la contratación de personal con talento resulte más fácil
- ✓ aumente la lealtad de los empleados
- ✓ mejoren el compromiso y la productividad
- ✓ mejore la eficiencia
- ✓ haya más cooperación.

La Comisión Europea dirección general de empresas (2014), presenta a continuación tres ejemplos muy básicos de lo anterior expuesto:

- ✓ Si sus empleados están totalmente informados de la naturaleza ecológica de sus productos, podrán trasladar esa información a los clientes, proporcionando tal vez a su empresa una ventaja sobre sus competidores.

- ✓ Si ofrece a sus empleados nuevas o mejores prestaciones relacionadas con el trabajo, hacérselo saber les ayudará a mantenerse motivados y productivos.

- ✓ Si su personal comprueba que la empresa defiende una actitud empresarial responsable, podrían aportar valiosas sugerencias; se sentirán mejor con el lugar donde trabajan, y, como embajadores naturales de la empresa, transmitirán esa información a los demás.

Con respecto a lo mencionado anteriormente por la Comisión Europea dirección general de empresas (2014), se concluye que la comunicación de una empresa con sus empleados y el grado en que los involucre influirá notablemente en el desempeño y rendimiento de los mismos, así como en la identificación y compromiso que sientan hacia su trabajo con la organización. En relación al tema del espíritu empresarial responsable, esto ayudará a reforzar los vínculos entre la empresa y los trabajadores y estos siempre estarán al tanto de lo que ocurre en la organización, mejorará el bienestar y la calidad de vida laboral, se aumentará la eficiencia y la productividad, además se sentirán más apegados a la cultura organizacional, sintiéndose así cada vez mejor por trabajar en esa organización.

En conclusión general, es vital que los empleados siempre tengan conocimiento de las actividades, procesos y situaciones que los involucran, para lo que la empresa deberá fomentar constantemente el uso de una comunicación eficaz y así también sacar el mayor provecho de sus trabajadores quienes se sentirán comprometidos a comunicarse de la misma manera aportando inclusive ideas y oportunidades de mejora que beneficiarán el negocio desde el puesto o cargo de cada uno.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Las distintas operaciones y procedimientos metodológicos son necesarios para darle carácter científico a cualquier investigación, es por esta razón que se incluye este capítulo, con la finalidad de aclarar y detallar el diseño y tipo de investigación, la estrategia metodológica utilizada, la población y muestra, un estudio y la técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados para lograr así los objetivos planteados. A continuación se detallan cada uno de estos componentes:

1. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación se clasifica como descriptivo, puesto que permitió analizar con profundidad la opinión del personal perteneciente al nivel supervisorio y la de los trabajadores respecto al proceso de comunicación llevado a cabo en la empresa objeto de estudio. En referencia a lo anterior, según Arias (2006:24), un estudio descriptivo “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

En otro orden de ideas, Hurtado y Toro (2007:147) indica que “el diseño alude a las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos, que permitan al investigador tener la validez interna de la investigación”. La investigación reúne los elementos para ser considerada de campo, de acuerdo con lo expuesto por Arias (2006), que la define así:

> Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p.31)

Resumiendo, la presente investigación, es de tipo descriptivo y de naturaleza de campo debido a que se recogieron datos e información de la población objeto de estudio y asimismo se describieron los hechos allí encontrados.

2. Estrategia Metodológica

En función de lograr los objetivos planteados, fue necesario establecer una directriz metodológica que permitió obtener la información en función a los objetivos planteados y así llevar a cabo el análisis de la situación actual de la comunicación organizacional en una Comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo fue necesario:

- ✓ Revisar exhaustivamente documentos, fuentes bibliográficas y digitales con el fin de dar soporte teórico a la investigación.
- ✓ Operacionalizar los objetivos, definiendo indicadores e ítems, siendo esto insumo para la creación de los instrumentos de recolección de datos.
- ✓ Aplicar los instrumentos de recolección de datos a la muestra.
- ✓ Vaciar los resultados de la aplicación de los instrumentos en tablas.
- ✓ Analizar los resultados obtenidos.

Para dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación se operacionalizaron la variables en el cuadro técnico metodológico. Cabe destacar que para esta operacionalización, sólo se abordó el primer y segundo objetivos específicos, ya que el tercer objetivo se logró a partir de la información recolectada en el primero y segundo, y con el análisis y aporte intelectual de los investigadores lo que ayudó a que se establecieran recomendaciones para la optimización de la comunicación dentro de la organización.

Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003), definen el Cuadro técnico metodológico de la siguiente manera:

> Entre sus bondades que logra agrupar de manera resumida los aspectos relevantes de la investigación. En él están contenidos en el caso de los objetivos, las dimensiones, los indicadores, ítems, las fuentes de información e instrumentos. Para el caso de las hipótesis, las variables, subvariables, indicadores, ítems, fuentes e instrumentos. Así pues, como la elaboración de este cuadro permite ir descomponiendo, a partir de los aspectos generales, los elementos más concretos que le permitan al investigador acercarse a la realidad objeto de estudio. Cada uno de los ítems servirá de insumo al instrumento de investigación seleccionado. (p.52).

A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico, el cual se realizó con la finalidad de detallar las acciones a llevar a cabo, la conceptualización de la dimensión, además de facilitar la selección del instrumento más adecuado y las fuentes de suministro de información:

Cuadro Técnico Metódologico Cuadro Nº 1

Objetivo Específico	Dimensión	Sub-dimensiones	Definición	Indicadores	Items	Fuente	Técnicas e Instrumentos
1. Diagnosticar la opinión del personal perteneciente al nivel supervisorio con relación al proceso de comunicación llevado a cabo en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo.	La opinión del nivel supervisorio con relación al proceso de comunicación llevado a cabo en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo.	Elementos de la comunicación	Es la interacción social democratica de carácter interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de informacion, verbal y/o no verbal, el cual ejerce una influencia reciproca donde se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes.	1. Emisor	1.1.1 Transmisión de la información. (C.1) 1.1.2 Cumplimiento de expectativas. (C.2) 1.1.3 Uso de vías de comunicación formales. (C.3)	Gerentes y Jefes	Encuesta (Cuestionario A)
				2.Receptor	1.2.1 Recepción de información oportuna. (C.4,7,8) 1.2.2 Dudas. (C.5) 1.2.3 Ideas y opiniones. (C.6)		
				3. Mensaje	1.3.1 Revisión de contenido. (C.9) 1.3.3 Calidad de la información. (C.10,11)		
				4. Canal	1.4.1 Medios de información. (C.12,13)		
				5. Retroalimentación	1.5.1 Intercambio de ideas. (C.14,15)		
		Tipos de Comunicación		6. Formal	1.6.1 Lenguaje utilizado. (C.16,18) 1.6.2 Información de cambios. (C.17)		
				7. Informal	1.7.1 Lenguaje utilizado. (C.19) 1.7.2 Rumores de pasillo. (C.20;21)		
				8. Dirección	1.8.1 Ascendente. (C.23) 1.8.2 Descendente. (C.22) 1.8.3 Horizontal. (C.24,25,26)		
		Barreras de la Comunicación		9. Filtrado	1.9.1 Transparencia de la información. (C.27)		
				10. Diferencias de Status	1.10.1 Estructura Organizativa (C.28,29) 1.10.2 Socialización. (C.30)		
				11. Marcos de Referencia	1.11.1 Experiencias previas. (C.31)		

Objetivo Específico	Dimensión	Sub-dimensiones	Definición	Indicadores	Items	Fuente	Técnicas e Instrumentos
2. Identificar la opinión de los trabajadores con respecto al proceso de comunicación llevado a cabo en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo	La opinión de los trabajadores con respecto al proceso de proceso de comunicación llevado a cabo en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo.	Elementos de la comunicación	Es la interacción social democrática de carácter interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información, verbal y/o no verbal, el cual ejerce una influencia recíproca donde se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes.	1. Emisor	2.1.1 Transmisión de la información. (C.1) 2.1.2 Cumplimiento de expectativas. (C.2) 2.1.3 Uso de vías de comunicación formales. (C.3)	Trabajadores de la empresa	Encuesta (Cuestionario B)
				2.Receptor	2.2.1 Recepción de información oportuna. (C.4,7,8) 2.2.2 Dudas. (C.5) 2.2.3 Ideas y opiniones. (C.6)		
				3. Mensaje	2.3.1 Revisión de contenido. (C.9) 2.3.3 Calidad de la información. (C.10,11)		
				4. Canal	2.4.1 Medios de información. (C.12,13)		
				5. Retroalimentación	2.5.1 Intercambio de ideas. (C.14,15)		
		Tipos de Comunicación		6. Formal	2.6.1 Lenguaje utilizado. (C.16,18) 2.6.2 Información de cambios. (C.17)		
				7. Informal	2.7.1 Lenguaje utilizado. (C.19) 2.7.2 Rumores de pasillo. (C.20;21)		
				8. Dirección	2.8.1 Ascendente. (C.23) 2.8.2 Descendente. (C.22) 2.8.3 Horizontal. (C.24,25,26)		
		Barreras de la Comunicación		9. Filtrado	2.9.1 Transparencia de la información. (C.27)		
				10. Diferencias de Status	2.10.1 Estructura Organizativa (C.28,29) 2.10.2 Socialización. (C.30)		
				11. Marcos de Referencia	2.11.1 Experiencias previas. (C.31)		

Elaborado por: León y Vitriago (2014)

3. Población y Muestra

Esta investigación por ser de campo, se identificó la población, que es definida por Arias (2006:81):

> La población, o en términos más precisos *población objetivo,* es un conjunto finito o infinitos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p.81)

La misma sirvió como fuente para la recolección de datos. Se determinaron dos poblaciones, la primera población a la cual se le aplicó un cuestionario (A), está representada por un grupo finito de personas, que lo constituye la parte gerencial y de supervisión de la estructura, la cual está conformada por nueve empleados, pertenecientes a los diferentes Departamentos de Recursos Humanos, Compras Nacionales e Internacionales, Comercialización, Finanzas, Servicio Técnico y Calidad del Producto, Logística.

Del mismo modo, se aplicó un cuestionario (B) a los trabajadores que integran las diferentes gerencias, cuya población es de cuarenta y tres (43) trabajadores. Se considera que por el tiempo disponible y los recursos para realizar la investigación es necesario determinar un subgrupo o muestra que para Balestrini (2006:139) es “el número de sujetos que componen la porción extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la misma”.

Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente formula facilitada por la Cátedra de Estadística II de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo:

$n = [(Z^2)] / [(e^2 / p \times q) + Z^2 / N]$; donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Total de elementos que integran la población.

Z^2 = Zeta crítico, representa el valor de confianza adoptado (en el caso de esta investigación 95 % de confianza que es representado por el valor 1,96 en la distribución de la curva normal.

e^2 = Error muestral (en el caso de esta investigación 5 %, nominalmente (0,01)

p = Proporción de elementos que representan la característica investigada, en este caso se considera como 0,50 que representa la mitad de todo el valor positivo, indicando que aleatoriamente (al no conocerse) el 50 % de los casos la tendrán.

q = Proporción de elementos que no representan la característica investigada, en este caso se considera como 0,50 que representa la mitad de todo el valor positivo, indicando que aleatoriamente (al no conocerse) el 50 % de los casos no tendrán la característica.

Al aplicar la fórmula, resulta:

$n = [(3,8416)] / [(0,01 / 0,5 \times 0,5) + (1,96)^2 / 52]$;

$n = 3,8416 / 0,113877$

n = 33,73 ~ 34 Trabajadores

Por tanto, la muestra para la aplicación del cuestionario estuvo conformada por treinta y cuatro (34) trabajadores para los cuales se realizará un cuadro comparativo, que resultara de la aplicación un cuestionario a supervisores y trabajadores, quedando la muestra conformada de la siguiente manera:

Supervisores: 34/52 x 100 = 65,38 x 9 Supervisores /100 = 5,88 ~ 6

Trabajadores: 34/52 x 100 = 65,38 x 43 Trabajadores /100 = 28,11 ~ 28

4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para llevar a cabo esta investigación, fue necesaria la recolección de información a través de técnicas e instrumentos, de vital importancia para alcanzar los objetivos propuestos. La técnica utilizada en la presente investigación fue la encuesta, definida por Hernández y otros (2010:442) como “instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información”.

Así mismo como instrumentos de recolección de datos se utilizo el cuestionario, definido por Hernández y otros (2010:445) como “una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos”.

Para ello se crearon dos cuestionarios, uno se aplicó al personal perteneciente al nivel supervisorio y otro a los trabajadores de la empresa. El

cuestionario fue realizado en base a tres subdimensiones las cuales son: elementos de la comunicación, tipos de comunicación y barreras de la comunicación y con 11 indicadores que son: emisor, receptor, mensaje, canal, retroalimentación, formal, informal, dirección, filtrado, diferencias de status y marcos de referencia, consto de 31 reactivos (Ver Anexos Nº 1 y 2) acerca de los cuales, los encuestados expresaron su nivel de acuerdo a través de una escala de tipo Likert, con cinco niveles, Totalmente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Parcialmente en desacuerdo, Totalmente en desacuerdo. Diez y Romero (2011) definen la escala de Likert como:

> La escala que mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Likert consideraba a las actitudes como un continuum que va desde lo favorable a lo desfavorable. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. Es un instrumento que permite medir actitudes, el cual consiste en una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionadas, de forma que constituyan un criterio valido, fiable y preciso para medir de alguna forma dichos fenómenos sociales. Cada ítems proporciona información sobre la actitud del sujeto, la sumatoria de las respuestas permitirá ubicar al sujeto en un punto de la escala. (p.351)

En conclusión esta escala es propicia para el análisis que se realizo en esta investigación puesto que mide las actitudes y comportamientos de los trabajadores son una fuente de información vital para el cumplimiento de los objetivos planteados**.**

5. Validez y confiabilidad

Por Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2002) de acuerdo a un documento en línea la confiabilidad y la validez son cualidades esenciales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter científico para la recogida de datos. En otras palabras citan a Pérez (1998:71), si el instrumento o instrumentos reúnen estos requisitos habrá cierta garantía de los resultados obtenidos en un determinado estudio y, por lo tanto, las conclusiones pueden ser creíbles y merecedoras de una mayor confianza. Cabe destacar que se determino la validez del contenido mediante juicio de experto, es por ello que el instrumento de investigación fue revisado, analizado y evaluado exhaustivamente por dos expertos en la temática de estudio y un experto en el área estadística, arrojando que a través de su aplicación fue posible alcanzar los objetivos planteados. (Ver anexos Nº 3, 4 y 5)

Según Hurtado y Toro (2001) se puede decir que la confiabilidad es uno de los requisitos de la investigación cuantitativa y que se fundamenta en el grado de uniformidad con que los instrumentos de medición cumplen su finalidad. Al igual que los errores que influyen en la confiabilidad pueden provenir del instrumento mismo y de los procesos de la tabulación, los cuales afectan aumentando o disminuyendo la misma.

De todo lo antes expresado se llega a la deducción que la confiabilidad es un elemento clave en una investigación de este tipo ya que permitirá una medición exacta y fidedigna de los datos y resultados encontrados y minimizara el margen de error e imprecisión de la información obtenida.

Para ello se conto con la colaboración de un profesor de la Cátedra de Estadísticas de la Escuela de Relaciones Industriales quien utilizo la técnica de confiabilidad por Alpha de Cronbach, la cual dio como resultado 0,9462 siendo para este caso Alto Grado de confiabilidad (Ver anexo Nº 6)

6. Procesamiento y análisis de la información

Los datos que se obtuvieron una vez recopilada la información mediante las técnicas e instrumentos de recolección de datos se analizaron y presentaron bajo la estrategia de análisis cuali-cuantitativo. La investigación se realizo con cuestionario de reactivos aplicados directamente al nivel supervisorio y a los trabajadores de la organización objeto de estudio, con la finalidad de dar cumplimiento al desarrollo de esta investigación. Esto indica que una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, fueron tratados manualmente y registrados en tablas estadísticas en función de ítems. Para el análisis de la información Delgado de Smith y Colombet (2011) citando a Diez y Romero (2011), muestran un referente de comparación derivado de la escala de Likert que a continuación se muestra Cuadro Nro. 2:

Cuadro Nº 2

Referente de comparación

Escala de Valoración	Significado o categoría	Concepto o definición
20 - 36	Actitud muy negativa	Estas definiciones son elaboradas por los investigadores de acuerdo a su criterio, tomando en cuenta los componentes actitudinales. En estas definiciones debe evidenciarse diferencias entre las distintas actitudes, en término de intensidad, favorabilidad y desfavorabilidad. La cantidad de categorías dependerá de la modalidad de respuestas elegidas para la escala.
36,01 - 52	Actitud negativa	
52,01 - 68	Actitud neutra	
68,01 - 84	Actitud positiva	
84,01 - 100	Actitud muy positiva	

Fuente: Diez y Romero (2011).

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información que fueron mencionados en el capitulo anterior, permitieron llevar a término el proceso de levantamiento de información que se analizó de manera cuali-cuantitativa, permitiendo dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados. Se comparó en cuadros los resultados de los gerentes y jefes con los de los trabajadores y se tomaron bases teóricas para completar el análisis.

Cuadro Nº 3
Elementos de la comunicación
Emisor

Reactivos		Gerentes y Jefes	Trabajadores	Valor Escala Likert
1	Transmito con detalle a mis supervisados la información necesaria para realizar el trabajo.	90 %		Actitud muy positiva
1	Siempre transmito a mi supervisor la información que necesita sobre mi trabajo		98,57 %	Actitud muy positiva
2	Verifico con preguntas que la información que transmito a mis supervisados es comprendida.	96,67 %		Actitud muy positiva
2	Verifico que la información que transmito a mi supervisor cumple las expectativas.		93,57%	Actitud muy positiva
3	Siempre utilizo las vías de comunicación establecidas formalmente en la organización.	90%	90%	Actitud muy positiva

Fuente: Personal de comercializadora de línea blanca y línea marrón. (2014)

Los gerentes y jefes transmiten con detalle a sus supervisados la información necesaria para la realización de su trabajo en un 90%. Los trabajadores transmiten a sus supervisores la información que necesitan conocer sobre su trabajo en un 98,57% lo que representa para ambos partes una actitud muy positiva.

La transmisión de información necesaria sobre el trabajo y tareas diarias es transmitida en gran medida tanto por los gerentes y jefes como por los trabajadores, lo que resulta favorable para ambas partes, reflejándose que existe reciprocidad en la comunicación en el sentido que los trabajadores cuentan con los conocimientos necesarios para saber cuáles son las actividades que deben hacer diariamente y como deben realizarlas, por su parte los gerentes y jefes están siempre al tanto de la información que consideran necesaria y útil saber sobre el trabajo y actividades que realizan los miembros de los respectivos departamentos que dirigen y supervisan.

Los gerentes y jefes en un 96,67% verifican con preguntas que la información que transmiten a sus supervisados es comprendida, mientras que los trabajadores verifican que la información que transmiten a su supervisor cumple con las expectativas del mismo en un 93,57%, como resultado se obtuvo en ambos una actitud muy positiva.

Por lo tanto, los gerentes y jefes se preocupan por conocer si sus trabajadores quedan con dudas luego de haberles dado una determinada información y así aclararlas, es decir cuidan que dicha información haya sido comprendida. Por su parte los trabajadores se esfuerzan por dar información adecuada y de valor a sus supervisores, de modo que llene las expectativas de los mismos con respecto a las respuestas que esperan referente al trabajo de sus supervisados.

Los gerentes y jefes, así como los trabajadores, utilizan las vías de comunicación formalmente establecidas en la organización, ambos en un 90% siendo una actitud muy positiva.

Las vías formales de comunicación establecidas en la organización son respetadas en gran medida tanto por gerentes y jefes como por trabajadores, lo que indica que cuando se transmite información referente a aspectos de la organización o del trabajo en general, se siguen los parámetros formales, informando a todas las personas involucradas según la estructura organizativa y para quienes es necesario y vital estar al tanto de la misma.

A partir de estos análisis se cumple con lo expresado por los siguientes autores Hellriegel y Slocum (2004) plantean que los intercambios entre personas son un elemento de la comunicación interpersonal, por tanto, denominar a una persona como emisora y a otra como destinatario es arbitrario. Estos papeles se intercambian, según el lugar de las personas durante el proceso. Cuando el destinatario responde al emisor, el destinatario original se convierte en emisor y el emisor que inicio la comunicación en destinatario. Así también de acuerdo con DuBrin (2008), que comenta que el Emisor o (Fuente) en un episodio de comunicación por lo general es una persona, que intenta enviar un mensaje hablado, escrito, con lenguaje de señas o no verbal a otra persona o personas, y que la autoridad y credibilidad percibidas del emisor son factores importantes que influyen en la atención que recibirá el mensaje.

En relación a la teoría expuesta guarda vinculación con los resultados obtenidos ya que en la organización se evidencia que los empleados realizan correctamente el papel de emisor según la situación en la que se

encuentren así como se esfuerzan en transmitir una información de calidad para que el mensaje emitido tenga crédito.

Cuadro Nº 4
Elementos de la comunicación
Receptor

Reactivos		Gerentes y Jefes	Trabajadores	Valor Escala Likert
4	Recibo la información relevante de manera oportuna sobre la realización de las labores de mis supervisados.	73,33%		Actitud positiva
4	Recibo la información relevante de manera oportuna sobre la realización de las labores que debo cumplir.		87,14%	Actitud muy positiva
5	Siempre me transmiten mis supervisados dudas relacionadas con el trabajo asignado.	83,33%		Actitud positiva
5	Mi supervisor siempre me aclara dudas relacionadas con el trabajo asignado.		88,57%	Actitud muy positiva
6	He recibido sugerencias relevantes de mis supervisados con respecto a los cambios que se requieren para mejorar los procesos de trabajo.	93,33%		Actitud muy positiva
6	Mis ideas y opiniones son tomadas en consideración por mi supervisor inmediato a la hora de tomar decisiones.		85,71%	Actitud muy positiva
7	Me informan mis supervisados de manera oportuna los problemas presentados sobre el trabajo asignado.	83,33%		Actitud positiva
7	Recibo información clara y oportuna de mi supervisor sobre los problemas presentados por mi trabajo.		82,14%	Actitud positiva
8	Mis supervisados expresan frecuentemente sus ideas y opiniones sobre el departamento y sus indicadores.	80%		Actitud positiva
8	Recibo información de parte de mi supervisor sobre la situación de mi departamento y sus indicadores.		77,86%	Actitud positiva

Fuente: Personal de Comercializadora de línea blanca y línea marrón. (2014)

Los gerentes y jefes reciben la información relevante de manera oportuna sobre la realización de las labores de sus supervisados en un 73,33%, lo que significa una actitud positiva. Por su parte, los trabajadores reciben la información relevante de manera oportuna sobre la realización de las labores que deben cumplir en un 87, 14% que resultó ser una actitud muy positiva.

Los gerentes y jefes consideran que están conformes con la información relevante que reciben sobre las labores que realizan sus supervisados y consideran que la misma la reciben a tiempo, es decir cuando la requieren, A su vez, los trabajadores en su mayoría expresaron que reciben información relevante en el tiempo preciso sobre labores que deben cumplir, por el porcentaje obtenido se infiere que los trabajadores están satisfechos con la información oportuna y relevante que les suministran su supervisores a diferencia de los supervisores que en este sentido sienten que sus supervisados no les revela toda la información.

Los gerentes y jefes sienten que sus supervisados les transmiten dudas relacionadas con el trabajo asignado en un 83,33% lo que significa una actitud positiva, mientras que los trabajadores dijeron que su supervisor le aclara dudas relacionadas con el trabajo asignado en un 88,57% lo que se traduce en una actitud muy positiva.

Los gerentes y jefes en general expresan que sus supervisados les hacen saber las dudas con respecto al trabajo que les asignan, lo que les da seguridad que los trabajadores realizan las actividades encomendadas según las instrucciones tal como les fueron dadas. Los trabajadores por su parte, en su gran mayoría, expresan las dudas que le surgen con respecto al trabajo que les es asignado, lo cual ayuda a la claridad y a un mejor

entendimiento de las actividades a realizar, sin dejar cabida a ningún tipo de confusiones, los trabajadores son abiertos a la hora de expresar sus dudas.

Los gerentes y jefes manifiestan que han recibido sugerencias relevantes de mis supervisados con respecto a los cambios que se requieren para mejorar los procesos de trabajo en un 93,33%. Los trabajadores expresaron que sus ideas y opiniones son tomadas en consideración por su supervisor inmediato a la hora de tomar decisiones en un 85,71%, para ambos es una actitud muy positiva.

Los gerentes y jefes poseen información importante y suficiente que les proporcionan sus supervisados para generar cambios en pro de mejorar los procesos de trabajo, ya que constantemente reciben sugerencias que van dirigidas a este fin, lo cual es de gran utilidad para los gerentes y jefes si los toman en cuenta para realizar mejoras y cambios positivos. Los trabajadores reflejan que las ideas y opiniones que dan, tienen valor para sus supervisores ya que estas influyen en las decisiones referentes al trabajo que estos últimos toman, es decir los gerentes y jefes les hacen sentir que dichas ideas y opiniones son constructivas para sus departamentos y la organización en general.

Los gerentes y jefes dicen que sus supervisados le informan de manera oportuna los problemas presentados sobre el trabajo asignado en un 83,33%. Los trabajadores reciben información clara y oportuna de su supervisor sobre los problemas presentados por su trabajo en un 82,14%. En este particular ambas resultaron actitud positiva.

Los gerentes y jefes son informados a tiempo por parte de sus supervisados acerca de problemas presentados sobre el trabajo asignado, lo

que favorece al departamento e influye en los resultados del trabajo, ya que al tener conocimiento de estos problemas, el gerente o jefe puede tomar medidas para solucionarlos y evitarlos a futuro. Por otro lado, los trabajadores son informados claramente y a tiempo por parte de su supervisor cuando algo no está bien o existe algún problema ocasionado por su trabajo, lo que ayuda mejorar su rendimiento laboral. Aunque de parte de ambos, se puede incrementar mas la comunicación acerca de problemas presentados en general para situarse dentro de una actitud muy positiva en base al referente de comparación, tomando en cuenta que tanto jefes como gerentes se encuentran en una actitud positiva.

Los gerentes y jefes manifiestan que sus supervisados expresan frecuentemente sus ideas y opiniones sobre el departamento y sus indicadores en un 80%. Los trabajadores reciben información de parte de su supervisor sobre la situación de su departamento y sus indicadores en un 77,86%.

En este aspecto, ambos se encuentran en una actitud positiva, lo que indica que en términos generales, los gerentes y jefes reciben opiniones e ideas de valor de parte de sus supervisados, las cuales contribuyen a mejorar los resultados del departamento y al cumplimiento de sus indicadores. Además, los trabajadores expresan que generalmente reciben información de parte de su supervisor sobre la evaluación de desempeño del departamento y el cumplimiento de los indicadores, lo que ayuda al trabajador a orientarse al logro de objetivos y resultados determinados. Sin embargo, este aspecto también puede reforzarse para ubicarlo en una actitud muy positiva por parte de ambos.

Los análisis presentados anteriormente se sustentan con lo planteado por Davis y Newstrom (2003), sobre el concepto de receptor; la transmisión permite que otra persona reciba un mensaje. Aquí la iniciativa se transfiere al receptor, que se concentra para recibir el mensaje. El mensaje se pierde si el receptor no funciona adecuadamente. Con base a la teoría planteada se demuestra la relación con los resultados obtenidos ya que en la organización existe una buena disposición tanto de los trabajadores como del nivel supervisorio para recibir la información, existe apertura y flexibilidad en la comunicación de parte de los receptores debido a que están atentos a escuchar cualquier idea, sugerencias, opinión o información relevante que ayuda a mejorar su rendimiento laboral.

Cuadro Nº 5
Elementos de la comunicación
Mensaje

Reactivos		Gerentes y Jefes	Trabajadores	Valor Escala Likert
9	Reviso detenidamente el contenido de los correos electrónicos antes de enviarlos verificando que lo que deseo transmitir es claro y preciso.	76,67%	84,29%	Actitud positiva y Muy positiva
10	La información que se transmite por parte de la organización ayuda al logro de los objetivos departamentales.	93,33%		Actitud muy positiva
10	La información recibida por parte de mi supervisor inmediato ayuda al logro de los objetivos departamentales		87,14%	Actitud muy positiva
11	La comunicación que existe entre los miembros de la organización es cordial y receptiva.	76,67%	87,86%	Actitud positiva y Muy positiva

Fuente: Personal de Comercializadora de línea blanca y línea marrón. (2014)

Los gerentes y jefes revisan detenidamente el contenido de los correos electrónicos antes de enviarlos verificando que lo que desean transmitir es claro y preciso en un 76,67%, lo que demuestra una actitud positiva y los trabajadores lo hacen en un 84,29% lo que resulta ser una actitud muy positiva.

Los gerentes y jefes se encuentran en una actitud positiva en cuanto a este aspecto, debido al puntaje obtenido se infiere que en general verifican los correos electrónicos antes de enviarlos, es decir realizan una revisión adecuada de los mismos, cuidando que el contenido del mensaje que desean expresar posea claridad y precisión. Por otro lado, los trabajadores se encuentran en una actitud muy positiva, es decir manifiestan hacer una revisión exhaustiva de los correos electrónicos previamente antes de enviarlos, cuidando siempre que el contenido del mensaje que van a enviar, exprese claramente y con precisión la información que desea hacer llegar. Aunque es muy similar el resultado encontrado entre ambos, se infiere que los trabajadores tienen más disposición e intención que los gerentes y jefes en cuanto a la revisión del contenido de los correos electrónicos.

Para los gerentes y jefes, la información que se transmite por parte de la organización ayuda al logro de los objetivos departamentales en un 93,33%. Según los trabajadores, la información recibida por parte de su supervisor inmediato ayuda al logro de los objetivos departamentales en un 87,14%.

Ambos se encuentran en una actitud muy positiva, para los gerentes y jefes, aspectos que provienen de la gerencia general como los objetivos organizacionales, reducciones de costos y otros relacionados con el negocio, es valiosa ya que contribuye al logro de los objetivos de cada de uno de sus departamentos y a pensar en acciones que se pueden emprender para lograr

los mismos. Para los trabajadores, la información que reciben de su supervisor inmediato influye positivamente en el logro de los objetivos de su departamento, es decir que es información clave y de provecho para este fin.

Los gerentes y jefes expresan que la comunicación que existe entre los miembros de la organización es cordial y receptiva en un 76,67% lo que representa una actitud positiva, mientras que los trabajadores opinan que existe en un 87,86% lo que se refleja como una actitud muy positiva.

En general existe un ambiente cordial y de receptividad al momento de darse la comunicación entre todos los miembros de la organización, lo que genera un clima de armonía que favorece las relaciones de compañerismo. Sin embargo hay una diferencia que lleva a deducir que los gerentes y jefes no tienen una percepción tan positiva en este aspecto, aunque no sea negativa, es decir, ellos están observando esta situación un tanto distinta a como manifiestan los trabajadores que es, aunque no es notable la diferencia de criterios entre ambas partes.

Con esta definición de Hellriegel y Slocum (2004), los mensajes incluyen los datos transmitidos y los símbolos codificados (verbales y no verbales) que otorgan significado particulares a los datos. El emisor confía en que los mensajes se interpreten tal como era su intención. Cuando más sea la diferencia entre el significado interpretado y el mensaje original, mayor será la deficiencia de la comunicación interpersonal, se tiene una base de los análisis presentados sobre este indicador, ya que en la organización se observa que existe por parte de sus miembros un cuidado y atención en los mensajes que se desean transmitir, verificando la adecuación de su contenido, dándole la intención que se requiere de modo que puedan ser interpretados correctamente.

Cuadro Nº 6
Elementos de la comunicación
Canal

Reactivos		Gerentes y Jefes	Trabajadores	Valor Escala Likert
12	Tengo información sobre los medios de comunicación con los que cuento para realizar mis actividades de trabajo.	86,67%	91,43%	Actitud muy positiva
13	Existen medios de comunicación en la empresa que me permiten estar al día con la información sobre hechos que ocurren en la organización.	73,33%	85,71%	Actitud positiva y Muy positiva

Fuente: Personal de Comercializadora de línea blanca y línea marrón. (2014)

En un 86,67%, los gerentes y jefes conocen los medios de información necesarios que posee la empresa para realizar sus actividades de trabajo y los trabajadores también los conocen en un 91,43%. Para este indicador, el primer reactivo resultó con una actitud muy positiva tanto para personal supervisorio como para trabajadores.

Existe un buen conocimiento por parte del personal en general de las maneras sobre cómo obtener información que posee la empresa acerca de tareas, funciones, responsabilidades, lo que brinda claridad en las actividades a realizar de cada trabajador, ya que conocen exactamente qué es lo que deben hacer y cómo hacerlo; tienen un canal de información al cual recurrir en caso de cualquier duda o inquietud sobre la realización de sus actividades diarias.

En un 73,33%, los gerentes y jefes consideran que existen medios de comunicación en la empresa que me permiten estar al día con la información sobre hechos que ocurren en la organización, es una actitud positiva por

otros lado los trabajadores opinan que en un 85,71%, refleja una actitud muy positiva.

Existen canales de comunicación que permiten que el personal esté informado constantemente sobre hechos de cualquier índole que ocurran en la cotidianidad de la organización, esto es en mayor medida percibido por los trabajadores quienes se sienten informados y al día con las noticias importantes, ya que existen los canales adecuados para que esto suceda. En el caso de los gerentes y jefes, también se sienten informados aunque demuestran que los canales de comunicación para enterarse de noticias pueden optimizarse.

Con esta definición de canal dada por el autor DuBrin (2008), se da un soporte a los análisis derivados del indicador donde expresa que existen varios canales o medios de comunicación para enviar mensajes en las organizaciones. Lo clásico es que los mensajes sean escritos (generalmente por medios electrónicos), hablados, o una combinación de ambos, ya que en se demuestra que en la organización existen diversos medios para la transmisión de información los cuales son correctamente utilizados en el momento preciso que permiten estar constantemente informados.

Cuadro Nº 7
Elementos de la comunicación
Retroalimentación

Reactivos		Gerentes y Jefes	Trabajadores	Valor Escala Likert
14	La información en el departamento que dirijo es fluida.	83,33%		Actitud positiva
14	La información en el departamento que laboro es fluida.		89,29%	Actitud muy positiva
15	Recibo de mi supervisado la retroalimentación necesaria sobre los resultados del trabajo.	80%		Actitud positiva
15	Recibo de mi supervisor inmediato la retroalimentación necesaria sobre los resultados de mi trabajo.		85%	Actitud muy positiva

Fuente: Personal de Comercializadora de línea blanca y línea marrón. (2014)

La información del departamento que dirigen los gerentes y jefes es fluida en un 83,33% lo que significa una actitud positiva, mientras que para los trabajadores la información del departamento donde laboran es fluida en un 89,29% resultando ser una actitud muy positiva.

Existe buena fluidez en la información que se maneja dentro de todos los departamentos de la organización, así lo reflejan tanto los trabajadores como los gerentes y jefes, sin embargo son los trabajadores quienes la encuentran más fluida actualmente, para los gerentes pudiese ser un poco más fluida a futuro, aunque en general hay un intercambio de información entre ambas partes que es favorable en cada uno de los departamentos.

Los gerentes y jefes reciben de sus supervisados la retroalimentación necesaria sobre los resultados del trabajo de estos últimos en un 80% lo que indica una actitud positiva. Por otra parte los trabajadores reciben de sus

supervisores inmediatos la retroalimentación necesaria sobre los resultados de su trabajo en un 85% lo que se presenta como una actitud muy positiva.

Los trabajadores mantienen una retroalimentación adecuada con el nivel supervisorio ya que constantemente se proporcionan información mutua sobre los resultados y evaluaciones del trabajo realizado por parte de los trabajadores, lo que genera una comunicación eficaz que contribuirá al éxito del departamento específico.

Los autores Robbins y Judge (2009) plantean que la retroalimentación es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un principio. Determina si se obtuvo la comprensión. Esta definición da un soporte a lo resultado y analizado en este indicador y guarda relación ya que se evidencia que en la organización se pone en práctica la retroalimentación para verificar la comprensión de la información.

Cuadro Nº 8
Tipos de comunicación
Comunicación formal

Reactivos		Gerentes y Jefes	Trabajadores	Valor Escala Likert
16	Existen vías de comunicación formal en el que se informan las decisiones tomadas en la organización.	70%	84,29%	Actitud positiva y muy positiva
17	Informo a mis supervisados en forma oportuna los cambios en la organización.	83,33%		Actitud positiva
17	La forma en que me entero sobre cambios en la organización es por medio de mi supervisor inmediato.		85,71%	Actitud muy positiva
18	Uso un lenguaje técnico (formal) para transmitir la información.	76,67%		Actitud positiva
18	La información que recibo por parte de mi supervisor es transmitida en un lenguaje técnico (formal)		82,86%	Actitud positiva

Fuente: Personal de Comercializadora de línea blanca y línea marrón. (2014)

Existen vías de comunicación formal en el que se informan las decisiones tomadas en la organización en un 70% lo que significa una actitud positiva para los gerentes y jefes, a su vez para los trabajadores en un 84,29% que resultó ser una actitud muy positiva.

Los trabajadores consideran que son tomados en cuenta ya que son siempre informados sobre todas las tomas de decisiones importantes en la organización, en su departamento o sobre su puesto de trabajo a través de las vías formalmente establecidas y oportunamente. Por su parte, el resultado de los gerentes y jefes, tiene una diferencia notable, que aunque es positivo, se infiere que ellos manifiestan que se deberían reforzar las vías formales a través de las cuales se informan sobre toma de decisiones en la organización.

Los gerentes y jefes Informan a sus supervisados en forma oportuna los cambios en la organización en un 83,33%, para ellos resultó una actitud positiva. Por otra parte, los trabajadores respondieron que la forma en que se enteran sobre cambios en la organización es por medio de su supervisor inmediato en un 85,71% siendo esta una actitud muy positiva.

Existe una buena disposición de los gerentes y jefes para informar a sus trabajadores sobre cambios importantes que ocurren en la organización, los resultados arrojan que los trabajadores tienen la misma percepción y que son informados a tiempo cuando ocurren cambios, es decir, si se cumple este paso formal de la comunicación en la organización.

Los gerentes y jefes hacen uso de un lenguaje técnico (formal) para transmitir la información en un 76,67%, mientras que los trabajadores indican que la información que reciben por parte de su supervisor es transmitida en un lenguaje técnico (formal) en un 82,86%. En ambas se obtuvo como resultado una actitud positiva.

Ambos expresan por igual que existe un buen nivel de formalidad y tecnicidad en el lenguaje usado para transmitir las informaciones por parte de los gerentes y jefes hacia los trabajadores, lo que es favorable ya que permite una mayor seriedad; solidez a la organización, aunque no se da del todo, es decir se puede trabajar en afianzar este aspecto para usar más este tipo de lenguaje, ya que se requiere en gran medida para lograr un mayor entendimiento en cada departamento en particular, según las profesiones que tengan los trabajadores o el tipo de labores que realice cada uno.

Cuadro Nº 9
Tipos de comunicación
Comunicación informal

Reactivos		Gerentes y Jefes	Trabajadores	Valor Escala Likert
19	En el trato diario se mantiene un lenguaje coloquial para transmitir información.	83,33%	82,14%	Actitud positiva
20	Escucho rumores y comentarios sobre el desempeño laboral de mis supervisados por personas ajenas a mi departamento.	43,33%		Actitud negativa
20	Escucho rumores y comentarios sobre mi desempeño laboral por parte de personas diferentes a mis supervisores.		48,57%	Actitud negativa
21	La forma en que siempre me entero sobre cambios en la organización es mediante comentarios espontáneos.	43,33%	51,43%	Actitud negativa

Fuente: Personal de Comercializadora de línea blanca y línea marrón. (2014)

En el trato diario se mantiene un lenguaje coloquial para transmitir información en un 83,33% según la opinión de los gerentes y en un 82,14% para los trabajadores, lo que representa para ambos una actitud positiva.

En este aspecto, hay homogeneidad en las opiniones de ambas partes, afirman que se utiliza un lenguaje coloquial para transmitir información que en general es positivo ya que facilita el entendimiento entre el personal en situaciones puntuales, sin embargo existe inclinación hacia usar con frecuencia este tipo de lenguaje para transmitir información relativa al trabajo, y este elemento debe cuidarse de modo que no afecte la relación cordial y el rendimiento laboral.

Los gerentes y jefes escuchan rumores y comentarios sobre el desempeño laboral de sus supervisados por personas ajenas a su departamento en un 43,33%, a su vez los trabajadores escuchan rumores y comentarios sobre su desempeño laboral por parte de personas diferentes a mis supervisores en un 48,57%, esto indica para ambos una actitud negativa.

En cuanto a este punto, los gerentes y jefes coinciden con los trabajadores, esto demuestra que existe cierta informalidad en la comunicación cuando se trata de dar información sobre el desempeño laboral de los trabajadores, es decir, algunos trabajadores se enteran de los mediante comentarios o rumores de pasillo sobre su desempeño.

Los gerentes y jefes se enteran sobre cambios en la organización mediante comentarios espontáneos en un 43,33% y los trabajadores en un 51,43%, con estos resultados se indican para ambos una actitud negativa.

Aquí se puede observar que hay una presencia de comentarios de pasillo sobre cambios que ocurren en la organización, los trabajadores manifestaron que los perciben un poco más que los gerentes y jefes, en este caso se demostró que los comentarios espontáneos surgen dentro de la organización. En este reactivo se encuentra en la escala de una actitud negativa.

Con los análisis presentados se vinculan con la siguiente definición de Newstrom (2007) sobre comunicación informal: como aquella comunicación extraoficial rápida, flexible y personal que tiende a ser entregada en forma oral y a veces de forma escrita con una celeridad volátil mayor a cualquier otra comunicación, la comunicación informal surge de la interacción social entre los miembros de las organizaciones, su característica principal es que

es una cadena de grupo donde cada eslabón de la cadena se encarga de informar a un grupo de varias personas sobre el acontecimiento, por la rapidez con la que llega este tipo de información es difícil evitar la propagación de rumores lo que hace en algunas casos efectos positivos pero mayormente negativos. La relación que guarda se basa en la presencia de relaciones informales entre los miembros de la organización y la existencia de rumores y comentarios espontáneos.

Cuadro Nº 10
Tipos de comunicación
Dirección de la información

Reactivos		Gerentes y Jefes	Trabajadores	Valor Escala Likert
22	Informo oportunamente las decisiones que afectan el trabajo de mis supervisados.	90%		Actitud muy positiva
22	Me entero de las decisiones que afectan mi trabajo directamente por mi supervisor inmediato.		75,71%	Actitud positiva
23	Es fácil comunicarme con mi supervisado cuando lo necesito.	86,67%		Actitud muy positiva
23	Es fácil comunicarme con mi supervisor inmediato cuando lo necesito.		92,86%	Actitud muy positiva
24	Existe una buena comunicación entre los distintos departamentos que ayuda al logro de los objetivos organizacionales.	70%	86,43%	Actitud positiva y Muy positiva
25	Recibo a tiempo la información que solicito a otros departamentos cuando la requiero.	76,67%	82,86%	Actitud positiva y Muy positiva
26	La distancia física que existe entre mi departamento y otros con los cuales debe existir una interacción constante, facilita la oportuna comunicación con los mismos.	56,67%	76,43%	Actitud neutra y positiva

Fuente: Personal de Comercializadora de línea blanca y línea marrón. (2014)

Los gerentes y jefes informan oportunamente las decisiones que afectan el trabajo de sus supervisados en un 90% lo que indica una actitud muy positiva. Los trabajadores manifestaron que se enteran de las decisiones que afectan su trabajo directamente por su supervisor inmediato en un 75,71% señalando una actitud positiva.

Los gerentes y jefes tienen una actitud muy positiva en relación a informar a tiempo a sus supervisados sobre decisiones que afectan directamente du trabajo, esto es favorable ya que los trabajadores se sentirán siempre

informados, considerados e importantes dentro de su puesto de trabajo. Los trabajadores afirman esto, sin embargo no con tanta intensidad, es decir que Ellos no lo perciben tal cual como lo manifiestan los gerentes y jefes, aspecto importante a revisar porque indica necesidad por parte de los trabajadores de ser más informados acerca de este tipo de decisiones muy importantes para Ellos.

Para los gerentes y jefes es fácil comunicarse con sus supervisados cuando lo necesitan en un 86,67%. En el caso de los trabajadores es fácil comunicarse con su supervisor inmediato cuando lo necesita en un 92,86%. Para este análisis ambos son muy positivos.

Existe una apertura comunicacional beneficiosa para la organización, ya que en los distintos departamentos se da fácilmente la comunicación entre trabajadores y supervisores, en el caso de los gerentes y jefes cumplen su papel adecuadamente ya que procuran mantenerse siempre en contacto con sus trabajadores y estos a su vez le facilitan esa tarea por su disposición positiva a comunicarse con sus supervisores. Los trabajadores consideran que es fácil comunicarse con sus supervisores ya que estos siempre se mantienen abiertos a comunicarse con su equipo de trabajo.

Los gerentes y jefes consideran que existe una buena comunicación entre los distintos departamentos que ayuda al logro de los objetivos organizacionales en un 70% lo que muestra una actitud positiva y los trabajadores opinan que en un 86,43% lo que representa una actitud muy positiva.

Los trabajadores tienen una percepción más positiva al respecto, es decir consideran que la relación interdepartamental es adecuada y que ayuda a

trabajar a toda la organización en equipo, mientras que los gerentes y jefes aunque no opinan lo contrario, no ven tampoco las relaciones interdepartamentales como óptimas, es decir que hay aspectos comunicacionales que se pueden mejorar para contribuir de forma notable al logro de los objetivos de la organización trabajando en conjunto.

Los gerentes y jefes reciben a tiempo la información que solicitan a otros departamentos cuando la requieren en un 76,67%, mientras que los trabajadores opinan que en un 82,86%, ambas actitudes resultaron positivas.

Los resultados arrojados fueron positivos por parte de ambos, ya que manifiestan que reciben a tiempo la ayuda de otros departamentos cuando la solicitan, es decir información necesaria para ser utilizada en el trabajo, sin embargo es posible que se pueda mejorar aún más en este aspecto, tomando en cuenta que si se mejora la relación interdepartamental, las respuestas efectivas a solicitudes de información entre departamentos, también aumentará.

En el caso de los gerentes y jefes, la distancia física que existe entre su departamento y otros con los cuales debe existir una interacción constante, facilita la oportuna comunicación con los mismos en un 56,67% indica actitud neutra y para los trabajadores en un 76,43% resulto una actitud positiva.

Mientras que los trabajadores opinan que la distancia física que existe con otros departamentos no afecta la comunicación oportuna con los mismos, es decir que es fácil, sin embargo para los gerentes y jefes no es igual, puesto que se encuentran en una posición neutra en relación a este aspecto, lo que da a entender que la distancia física que existe entre sus departamentos y

otros con los cuales deben interactuar constantemente, no les facilita la comunicación con otros departamentos.

Para Gibson y otros (2006), señalan que el diseño de una organización puede proporcionar comunicación en cuatro distintas direcciones: descendente, ascendente, horizontal y diagonal, y que estas a su vez establecen el marco de trabajo en el cual se realiza la comunicación en una organización. Esta teoría engloba la comprensión de las direcciones de la comunicación lo que sustenta el indicador previamente analizado junto a los análisis realizados lo cual guarda relación con los mismos ya que en la organización se ven reflejados tres de estas cuatro direcciones.

Cuadro Nº 11
Barreras de la comunicación
Filtrado

Reactivos		Gerentes y Jefes	Trabajadores	Valor Escala Likert
27	La información que me proporcionan mis supervisados refleja la realidad de los hechos ocurridos	70%		Actitud positiva
27	La información que le brindo a mi supervisor refleja la realidad de los hechos ocurridos		87,86%	Actitud muy positiva

Fuente: Personal de Comercializadora de línea blanca y línea marrón. (2014)

Para los gerentes y jefes, la información que le proporcionan sus supervisados, refleja la realidad de los hechos ocurridos en un 70% siendo esta una actitud muy positiva, mientras que para los trabajadores, la información que le brindan a su supervisor refleja la realidad de los hechos ocurridos en un 87,86% lo que refleja una actitud muy positiva.

Los trabajadores consideran que son muy transparentes y sinceros cuando dan información a sus supervisores acerca de cualquier hecho relativo al trabajo, mostrando la realidad de cómo ocurrieron las cosas, sea esto favorable o no para ellos, mientras que lo que opinan los gerentes y jefes difiere un poco, es decir no tienen certeza de que la información que les está llegando de sus trabajadores sea del todo real, lo que crea un ambiente de incertidumbre o desconfianza por parte de ellos, aunque no es muy notable, si es importante la diferencia en las opiniones de ambos.

Para Gibson y otros (2006), el filtrado de información se da en la comunicación ascendente y se realiza en todas las organizaciones, y

consiste en manipular la información para que el receptor la perciba en forma positiva. Por ejemplo, los subordinados cubren la información desfavorable en los mensajes a sus superiores. La razón para dicho filtro se debe a la dirección ascendente que lleva la información de control a la gerencia. La gerencia hace las evaluaciones de desempeño, otorga los aumentos de salario y promueve a los individuos con base a la información que recibe por medio del canal ascendente. Con lo anterior expuesto por el autor queda plenamente sustentado el análisis presentado sobre este indicador ya que se indagó sobre este aspecto para conocer su nivel de presencia en la organización demostrando que es mínima en la misma.

Cuadro Nº 12
Barreras de la comunicación
Diferencias de Status

Reactivos		Gerentes y Jefes	Trabajadores	Valor Escala Likert
28	Transmito sin distingo de cargo y nivel jerárquico la información a todos los trabajadores.	86,67%		Actitud muy positiva
28	Los gerentes transmiten sin distingo de cargo y nivel jerárquico la información a todos los trabajadores.		76,43%	Actitud positiva
29	La estructura organizativa facilita comunicarme con mi entorno laboral.	86,67%	87,14%	Actitud muy positiva
30	Asisto a actividades de integración donde socializo con todos los miembros de la organización sin distinción de cargo.	86,67%	86,43%	Actitud muy positiva

Fuente: Personal de Comercializadora de línea blanca y línea marrón. (2014)

Los gerentes y jefes opinan en un 86,67% significando una actitud muy positiva que transmiten sin distingo de cargo y nivel jerárquico la información a todos los trabajadores. Por otra parte, los trabajadores dicen que los gerentes transmiten sin distingo de cargo y nivel jerárquico la información a todos los trabajadores en un 76,43%, resultando una actitud positiva.

Los gerentes y jefes obtuvieron resultados positivos, mostrando que no hacen distinciones en su personal a la hora de transmitir información, es decir que la dan por igual a todos sin importar su cargo, grado de instrucción o cualquier otra particularidad. Los trabajadores también tienen una opinión positiva al respecto, aunque hay cierta diferencia en los resultados lo que indica un poco de discrepancia con el criterio de los gerentes y jefes, aunque en general concuerdan ambas opiniones, en conclusión no es una diferencia alarmante.

La estructura organizativa facilita a los gerentes y jefes comunicarse con su entorno laboral en un 86,67% y a los trabajadores en un 87,14%, lo que determina para ambos una actitud muy positiva.

Esto demuestra que ambos están conformes y cómodos con la estructura organizativa de la empresa y consideran que la misma es accesible para poder comunicarse con todos los compañeros que están relacionados con su trabajo, directa e indirectamente, lo que genera un clima organizacional propicio para el establecimiento de una comunicación adecuada a cualquier nivel.

Los gerentes y jefes asisten a actividades de integración donde socializan con todos los miembros de la organización sin distinción de cargo en un

86,67% y los trabajadores en un 86,43%. En este indicador ambos reflejan una actitud muy positiva.

Por lo tanto es notable la buena disposición de todo el personal de integrarse y socializar con todos sus compañeros de trabajo sin hacer distinción de ningún tipo con el fin de propiciar una comunicación abierta, espontánea y amena, afianzando los vínculos laborales y de compañerismo, de este modo tener una comunicación adecuada en la cotidianidad laboral con todos por igual.

De acuerdo con Gibson y otros (2006), sobre las diferencias de estatus, en las organizaciones a menudo señalan una posición en la jerarquía mediante diversos símbolos (títulos, oficinas, alfombras, etc.). Los signos de diferencias de estatus pueden ser percibidas como amenazas por las personas que ocupan niveles más bajos en la jerarquía, lo que puede obstaculizar o distorsionar la comunicación. En un esfuerzo por utilizar su tiempo en forma eficaz, los gerentes muchas veces hacen que las barreras de estatus sean más difíciles de superar. Algunas organizaciones retiran el énfasis en el estatus y en las diferencias de poder para alentar una comunicación más abierta entre supervisores y subordinados. Con esta definición se fundamenta teóricamente este indicador, con relación a los análisis presentados, debido a que se obtuvo información que ayudó a conocer si existe o no esta barrera en la comunicación de la organización dando como resultado que no está presente en la misma.

Cuadro Nº 13
Barreras de la comunicación
Marcos de Referencia

Reactivos		Gerentes y Jefes	Trabajadores	Valor Escala Likert
31	Considero que son buenas las relaciones interpersonales que tengo con todos los miembros de la organización ayudando a que exista una comunicación armónica.	83,33%	93,57%	Actitud positiva y muy positiva

Fuente: Personal Comercializadora de línea blanca y línea marrón. (2014).

Los gerentes y jefes consideran que son buenas las relaciones interpersonales que tienen con todos los miembros de la organización ayudando a que exista una comunicación armónica en un 83,33% refiere a una actitud positiva, mientras que los trabajadores en un 93,57% lo que indica una actitud muy positiva.

Los trabajadores opina que las relaciones interpersonales que se dan en la organización con los miembros en general son positivas y esto ayuda a que la comunicación sea armónica y por ende se obtengan mejores resultados en el trabajo, esto significa que los trabajadores tienen un buen trato con todos sus compañeros y consideran que tienen un trato cordial y amable entre sí. Para los gerentes y jefes, esta percepción también es positiva, aunque un poco menos, no es notable la diferencia, en conclusión las relaciones interpersonales que existen ayudan a la armonía de la organización y a que exista una comunicación adecuada entre los trabajadores en general.

En base a lo que Gibson y otros (2006), definen como marco de referencia; distintos individuos pueden interpretar la misma información en forma diferente, según las experiencias previas que resultan de las variaciones en los proceso de codificación y decodificación. Cuando ambos procesos no son similares, la comunicación tiende a romperse. Por lo tanto, mientras que el comunicador realmente habla el *mismo idioma* que el receptor, el mensaje entra en conflicto con la forma en que el receptor *cataloga* al mundo. Con esta definición teórica queda sustentado el análisis de este indicador, tomando en cuenta que sirvió de referencia para analizar si las relaciones interpersonales generan marcos de referencia en la comunicación entre los miembros.

CONCLUSIONES

La comunicación es un elemento fundamental de todas las organizaciones en cualquier parte del mundo, puesto que, un pertinente manejo contribuye al éxito de la misma, una información oportuna y suministrada de manera adecuada, facilita la fluidez de la comunicación en todos los niveles, permitiendo que se conozcan las mejoras o cambios que impulsen el crecimiento y evolución de la organización.

A diario, los individuos se comunican en sus trabajos, bien sea con respecto a asuntos laborales o sobre aspectos cotidianos, haciéndose presente el uso de una de las herramientas relevantes para cualquier organización en el desarrollo de sus actividades diarias como lo es la comunicación interpersonal y la que mas atañe a este estudio, la organizacional.

Partiendo de lo antes mencionado y con apoyo en fundamentos teóricos sobre el tema, se realizó una investigación en la que se analizó el proceso de comunicación en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón, la cual basándose en la opinión suministrada por gerentes y jefes, y los trabajadores, arrojó que dicho proceso es adecuado y positivo ya que existe una buena disposición de todo el personal en general, que fomenta y facilita una comunicación.

Para dar respuesta al primer objetivo específico que fue diagnosticar la opinión del personal perteneciente al nivel supervisorio con relación al proceso de comunicación llevado a cabo en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo, se aplicó una cuestionario con 31 reactivos, concluyendo que:

- ✓ El personal perteneciente al nivel supervisorio considera que el proceso de transmisión de información relativa al trabajo se realiza de manera adecuada y que ayuda a un entendimiento mutuo entre supervisores y trabajadores.

- ✓ Consideran que no siempre reciben información relevante de manera oportuna relacionada con las actividades de sus departamentos por parte de sus supervisados.

- ✓ Además manifestaron que ellos mismos deben optimizar el uso de los correos electrónicos, es decir que deben revisarse antes de ser enviados para así asegurarse de que los mensajes transmitidos contengan la intención real de lo que desean informar, mostrando más claridad y precisión.

- ✓ Opinan que se debe seguir fomentando la cordialidad y receptividad en la comunicación, aunque si se tienen estas dos características dentro de la comunicación organizacional.

- ✓ Afirman que existe una retroalimentación positiva que ayuda a lograr un entendimiento mutuo.

- ✓ Con respecto a las vías de comunicación formal en que se informan sobre la toma de decisiones de la organización, encontraron que pueden mejorarse para que se conozcan aún más las decisiones que se toman.

- ✓ Consideran que se debe aumentar la utilización de un lenguaje técnico o formal para transmitir información, ya que esto impacta positivamente en las actividades de trabajo.

- ✓ Señalan que existe un ambiente de rumores, lo que beneficia a la comunicación.

- ✓ Indican que la comunicación descendente y ascendente se da de manera adecuada.

- ✓ Referente a la comunicación horizontal, opinaron que se debe incrementar y mejorar la comunicación interdepartamental para que sea eficaz y de esta forma se trabaje orientándose más al logro de los objetivos organizacionales.

- ✓ Indican que la distancia física existente entre su departamento y otros con los que deben comunicarse, impide en ocasiones la interacción que debe haber en situaciones puntuales.

- ✓ El punto más álgido que se encontró en la opinión del personal supervisorio, es sobre la información que le proporcionan sus supervisados, ya que manifiestan que en algunas ocasiones no refleja la realidad de los hechos tal cual cómo ocurrieron, lo que se necesita para generar confianza entre supervisores y trabajadores.

- ✓ Los Gerentes y Jefes no hacen diferencias entre el personal al momento de informar algo, según el cargo o posición que ocupen dentro de la organización.

- ✓ Para ellos existen buenas relaciones interpersonales, lo que ayuda a la objetividad en la transmisión de la información, independientemente de a quien deba dársele.

Para dar respuesta al segundo objetivo específico que fue Identificar la opinión de los trabajadores con respecto al proceso de comunicación llevado a cabo en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo, se aplicó una cuestionario con 31 reactivos, concluyendo que:

- ✓ Los trabajadores hacen una correcta transmisión de la información que desean hacer llegar a sus supervisores y lo hacen de la forma adecuada.

- ✓ Con respecto a la comprensión de la información que reciben que comprende instrucciones de trabajo, evaluación del desempeño y aclaración de dudas e inquietudes, los trabajadores manifiestan estar conformes y satisfechos, ya que sienten que entienden bien lo que deben hacer ya que reciben la información necesaria para ello.

- ✓ Los trabajadores están de acuerdo en que el contenido de los mensajes que envían y reciben son útiles y productivos, también tienen un tono gentil y amable en todo momento.

- ✓ Opinan que los canales o medios de comunicación que existen para estar al día con la información, son apropiados, ya que les permiten siempre estar al tanto de los eventos que ocurren.

- ✓ Afirman que la retroalimentación que reciben de sus supervisores y la que existe dentro del departamento donde laboran es positiva.

- ✓ Consideran que las vías de comunicación formal que existen se utilizan de manera correcta y que sus supervisores las utilizan para informarles sobre cualquier cambio.

- ✓ Opinan que los rumores se observan u oyen dentro de los pasillos o ambiente en general de esta organización.

- ✓ Consideran que la comunicación ascendente se da de manera adecuada, es decir que les es fácil comunicarse con sus supervisores cuando lo necesitan.

- ✓ La comunicación horizontal también la consideran favorable, es decir existe una interacción positiva con otros departamentos.

- ✓ Con respecto a la comunicación descendente, opinan que en ocasiones no se enteran sobre las decisiones que afectan su trabajo directamente por su supervisor inmediato.

- ✓ Los trabajadores opinan que no filtran información importante a sus supervisores.

- ✓ Dicen que están bien integrados con todos los miembros de la organización sin distinción de cargo, lo que les facilita la comunicación, sin embargo parte de Ellos consideran que los gerentes hacen diferencias a la hora de transmitir información según el cargo, observándose en base a su opinión la barrera de diferencia de estatus.

- ✓ Señalan que las relaciones interpersonales son buenas y esto hace que todo el personal pueda comunicarse adecuadamente entre sí.

Para dar respuesta al tercer objetivo específico que es “Determinar las fortalezas y debilidades del proceso de comunicación en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Estado Carabobo”, en base a la opinión encontrada por parte del nivel supervisorio y trabajadores, (ver cuadro Nª 15): Fortalezas y debilidades del proceso de comunicación.

Con base a los resultados obtenidos en los dos primeros objetivos se presenta el siguiente cuadro que servirá de referencia para determinar las fortalezas y debilidades, dependiendo de la valoración en la que se encuentre cada reactivo y/o indicador: Ver cuadro de escala para determinar fortalezas y debilidades Nº 14:

Cuadro Nº14

Determinación de fortalezas y debilidades

Valoración	Significado	Fortaleza /Debilidad
20 a 52	Muy Negativa y Negativa	Fortaleza
52,01 a 68	Neutra	-
68,01 a 100	Positiva y Muy positiva	Debilidad

Fuente: León y Vitriago (2014).

Cuadro Nº15

Fortalezas y Debilidades del proceso de comunicación

Fortalezas	Debilidades
1- Los trabajadores y el personal supervisorio afirman que el proceso de comunicación actual permite un manejo adecuado de la información. 2- En líneas generales, la información referente al trabajo, es recibida y transmitida en forma oportuna tanto para los supervisores como para los trabajadores. 3- Los trabajadores consideran que los canales utilizados por la organización les permiten estar informados. 4- Existe fluidez en la información dentro de los departamentos y retroalimentación de los resultados del trabajo. 5- La comunicación con los equipos de trabajo fluye de forma horizontal en buenos términos dentro de la organización. 6- Los trabajadores y el nivel supervisorio concuerdan en que asisten a actividades de integración donde socializan con todos los miembros de la organización sin distinción de cargo.	1- Tanto los trabajadores como el personal supervisorio opinan que escuchan rumores y comentarios sobre el desempeño laboral de los trabajadores por personas ajenas al departamento. (T. 48.57 %) y (G. 43,33 %). Referencia cuestionario (C20) 2- Tanto los trabajadores como el personal supervisorio dicen que la forma en que se enteran de cambios en la organización es por comentarios espontáneos. (T. 51,43 %) y (G. 43,33 %). Referencia cuestionario (C21). 3- En cuanto a la distancia física que existe entre los departamentos con los cuales debe existir una interacción constante el personal supervisorio opina que la misma impide la comunicación oportuna con los mismos. (G. 56,67 %). Referencia cuestionario (C.26)

Fuente: León y Vitriago (2014).

RECOMENDACIONES

Como aporte de los investigadores se presentan a continuación una serie de recomendaciones que permitirán optimizar el uso de la comunicación para el desarrollo y crecimiento constante de la organización:

- ✓ Comunicar de tal forma que los mensajes que se emitan sean coherentes y congruentes con la cultura organizacional (misión, visión, valores y principios).

- ✓ Crear una página de Intranet donde todos los empleados tengan acceso a información importante de la organización (Cumpleaños, ascensos y movimientos de cargos, aumentos salariales, nuevas políticas, actividades de integración y de responsabilidad social).

- ✓ Diseñar manuales de comunicación formal mediante políticas, normas y procedimientos.

- ✓ Propiciar de parte de la Gerencia General conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos, charlas informativas y envíos de correos electrónicos masivos donde se den noticias sobre temas de interés en general para los trabajadores.

- ✓ Programar visitas mensuales del departamento de Recursos Humanos a los demás departamentos con el fin de generar interacción con los trabajadores para que estos puedan expresar sus ideas, opiniones y sugerencias.

- ✓ Establecer un sistema de mensajería instantánea para la comunicación entre los distintos departamentos, en especial para aquellos que se encuentren en ubicaciones físicas distintas.

- ✓ Reforzar mediante actividades de adiestramiento y material informativo los valores de la organización, en especial la honestidad para fomentar la franqueza en la comunicación entre el personal.

- ✓ Realizar talleres de integración y comunicación para optimizar el proceso de comunicación eficaz en la organización en general.

- ✓ Generar procesos de medición constante que permitan analizar el proceso de comunicación organizacional con la finalidad de verificar que el mismo se esté llevando a cabo con éxito y brindar o descubrir herramientas nuevas que ayuden a optimizarlo.

- ✓ Designar un encargado del departamento de Recursos Humanos que actualice las diferentes carteleras informativas de la organización

- ✓ Generar la participación, involucramiento y compromiso de los empleados, mediante charlas y campañas de escucha activa.

- ✓ Enviar a cursos, talleres entre otros al personal supervisorios sobre Técnicas para la Comunicación Eficaz.

¿Cómo abordá el profesional de Relaciones Industriales la Comunicación en la organización?

Para esta interrogante se hace necesario el diseño de un plan estratégico que determine Objetivos abordar, actividad a desarrollar, tiempo de ejecución y responsable de dar cumplimiento es por esto que a continuación se presenta diseño del plan Ver cuadro Nro. 16.

Cuadro N°16

Plan Estratégico de Comunicación

Objetivos	Actividad Principal	Tiempo	Responsable
Diseñar Página Intranet	Diseño de página	2 meses	Departamento de Sistemas y RRHH
Crear Planes de Comunicación	Políticas, Normas y Procedimientos	1 mes	Departamento de RRHH
Realizar visitas de RRHH a las demás áreas	Escucha Activa	Mensuales	Departamento de RRHH
Instalar mensajería instantánea	Implementación de Messenger Corporativo.	2 Meses	Departamento Sistemas y RRHH
Divulgar el reforzamiento de Valores corporativos	Charlas y Boletines	Mensuales	Departamento de RRHH
Establecer procesos de medición de comunicación	Encuestas (Cuestionario)	Anual	Departamento de RRHH

León y Vitriago (2014)

LISTA DE REFERENCIAS

A Jill Cristopher, Kim Bradley y Lori Jonathan (2006). **Comportamiento Organizacional.** Mc Graw -Hill Interamericana Editores, SA. DE C.V. México D.F. Primera edición.

Aguirre Ramírez, Iván Silvestre. (2013). **Teoría de Relaciones Humanas.** Documento en línea. Disponible: http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/teoria-de-relaciones-humanas.htm

Arias, Fidias G (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** Editorial Episteme. Caracas, Venezuela. Quinta edición.

Balestrini, Mirian (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación.** Séptima Edición. VL Consultores Asociados. Caracas.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Mc Graw- Hill Interamericana, SA. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Quinta edición.

Davis Keith, Newstrom John W. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo.** Mc Graw -Hill Interamericana Editores, SA. DE C.V. México D.F. Onceava Edición.

Comisión Europea Dirección General de Empresas. (2014). **Guía para una comunicación eficaz, responsabilidad social de las empresas.** Documento en línea. Disponible: http://recursos.idaccion.com/guia-para-una-comunicacion-eficaz-responsabilidad-social-de-las-empresas/

De Aguiar Débora, Lugo María y Velázquez Edgar (2012). **Procesos comunicacionales en la gerencia de Talento Humano de una organización portuaria**. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo.

Delgado de Smith Yamile, Colombo Leyda y Rosmel Orfila (2002). **Conduciendo la Investigación**. Editorial Cómala. Caracas. Recuperado:http://yamilesmith.blogspot.com/2012/06/confiabilidad-y-validez-de-los.html

Delgado de Smith Yamile, Colombo Rodríguez Leyda, Orfila Vilera Rosmel. (2003). **Conduciendo la investigación.** Editorial Comala.com Caracas Segunda edición.

Diez Elieth y Romero María Lucila. (2011) **Relaciones Industriales: Reflexiones teóricas y prácticas.** Editado por la dirección de medios y publicaciones de la Universidad de Carabobo. Primera Edición.

DuBrin, Andrew J. (2008) **Relaciones Humanas, Comportamiento humano en el trabajo**. Novena edición, Editorial Pearson Educación. México.

Fernández Collado, Carlos. (2006). **La comunicación en las organizaciones.** Segunda edición**.** Editorial Trillas. México.

Fontaine, Fabiana (2007). **La comunicación como elemento clave de la gestión organizacional.** Caso: Dirección de Relaciones Interinstitucionales UC. Tesis de pregrado. Universidad de Carabobo.

Gibson James L, Ivancevich John M, Donnelly Jr James H, Konopaske Robert. (2006**) Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos.** Editorial The Mc Graw Hill, Inc. Interamericana Editores, S.A. México D.F. Duodecima Edición.

Guinand Alejandra, Vélez Maylin y Veracierta Madeleine (2008). **Análisis del proceso comunicacional en una empresa del sector manufacturero en el Edo. Carabobo.** Tesis de pregrado. Universidad de Carabobo.

Hellriegel Don y Slocum John W. Jr (2004). **Comportamiento Organizacional.** International Thompson Editores, S.A. de C.V. México. Décima edición.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista M. (2010). **Metodología de la Investigación**. McGraw-Hill. México. Quinta Edición.

Hurtado, I. y Toro, J. (2007). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio.** Clemente Editores C.A., Valencia.

Ivancevich John M, Konopaske Robert, Matteson Michael T (2006). **Comportamiento Organizacional.** Editorial The Mc Graw Hill Companies, Inc. Interamericana Editores, S.A. De C.V. México D.F. Segunda edición.

Martínez Posadas Selene (2009). **Comunicación Organizacional.** www.turevista.uat.edu.mx, Volumen 3, Número 4.

Murillo Vargas Guillermo, Zapata Domínguez Álvaro, Martínez Crespo Jenny, González Carlos Hernán, Salas Páramo Jairo, Ávila Dávalos Hernán, Caicedo Delgado Alexander (2008). **Teorías contemporáneas de la organización y del management.** ECOE ediciones Vigésimo primera edición. Bogotá.

Navas María, Peña Romina y Sánchez Daymari (2012). **Diagnóstico del estado de la comunicación organizacional presente en un laboratorio clínico ubicado en el municipio Valencia Edo. Carabobo, a fin de señalar sugerencias que permitan desarrollar una comunicación asertiva.** Trabajo de grado. Universidad de Carabobo.

Newstrom John W. (2007). **Comportamiento humano en el trabajo Organizacional**. Mc Graw -Hill Interamericana Editores, SA. DE C.V. México D.F. Duodecima edición.

Reina, Marleny (2007). **Análisis del proceso comunicacional interpersonal del dpto. de RRHH de la clínica Guerra Méndez Valencia Edo. Carabobo.** Trabajo de grado. Universidad de Carabobo.

Robbins, Stephen P. y Judge Timothy A. (2009). **Comportamiento organizacional.** Editorial Pearson Educación México Decimotercera edición.

ANEXOS

Cuestionario A

Para ser aplicado a los Gerentes y Jefes

Instrucciones generales

El presente instrumento forma parte de una investigación que pretende analizar el proceso de comunicación en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Edo. Carabobo. Se presenta una serie de reactivos, por favor lea cuidadosamente cada uno de ellos, y marque con una equis (x) una opción de respuesta, la que considere más pertinente. La información recabada es anónima. Agradecemos su colaboración y sinceridad.

Las siguientes son las opciones de respuesta:

Opción de respuesta	Ponderación
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Agradecemos su colaboración y sinceridad.

	Reactivos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	Transmito con detalle a mis supervisados la información necesaria para realizar el trabajo.					
2	Verifico con preguntas que la información que transmito a mis supervisados es comprendida.					
3	Siempre utilizo las vías de comunicación establecidas formalmente en la organización.					
4	Recibo la información relevante de manera oportuna sobre las realización de las labores de mis supervisados.					
5	Siempre me transmiten mis supervisados dudas relacionadas con el trabajo asignado.					
6	He recibido sugerencias relevantes de mis supervisados con respecto a los cambios que se requieren para mejorar los procesos de trabajo.					
7	Me informan mis supervisados de manera oportuna los problemas presentados sobre el trabajo asignado.					
8	Mis supervisados expresan frecuentemente sus ideas y opiniones sobre el departamento y sus indicadores.					
9	Reviso detenidamente el contenido de los correos electrónicos antes de enviarlos verificando que lo que deseo transmitir es claro y preciso.					
10	La información que se transmite por parte de la organización ayuda al logro de los objetivos departamentales.					
11	La comunicación que existe entre los miembros de la organización es cordial y receptiva.					
12	Tengo información sobre los medios de comunicación con los que cuento para realizar mis actividades de trabajo.					
13	Existen medios de comunicación en la empresa que me permiten estar al día con la información sobre hechos que ocurren en la organización.					

Cuestionario A
Para ser aplicado a los Gerentes y Jefes

	Reactivos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
14	La información en el departamento que dirijo es fluida.					
15	Recibo de mi supervisado la retroalimentación necesaria sobre los resultados del trabajo.					
16	Existen vías de comunicación formal en el que se informan las decisiones tomadas en la organización.					
17	Informo a mis supervisados en forma oportuna los cambios en la organización.					
18	Uso un lenguaje técnico (formal) para transmitir la informacion.					
19	En el trato diario se mantiene un lenguaje coloquial para transmitir información.					
20	Escucho rumores y comentarios sobre el desempeño laboral de mis supervisados por personas ajenas a mi departamento.					
21	La forma en que siempre me entero sobre cambios en la organización es mediante comentarios espontáneos.					
22	Informo oportunamente las decisiones que afectan el trabajo de mis supervisados.					
23	Es fácil comunicarme con mi supervisado cuando lo necesito.					
24	Existe una buena comunicación entre los distintos departamentos que ayuda al logro de los objetivos organizacionales.					
25	Recibo a tiempo la información que solicito a otros departamentos cuando la requiero.					
26	La distancia física que existe entre mi departamento y otros con los cuales debe existir una interacción constante, facilita la oportuna comunicación con los mismos.					
27	La información que me proporcionan mis supervisados refleja la realidad de los hechos ocurridos					
28	Transmito sin distingo de cargo y nivel jerárquico la información a todos los trabajadores.					
29	La estructura organizativa facilita comunicarme con mi entorno laboral.					
30	Asisto a actividades de integración donde socializo con todos los miembros de la organización sin distinción de cargo.					
31	Considero que son buenas las relaciones interpersonales que tengo con todos los miembros de la organización ayudando a que exista una comunicación armónica.					

Cuestionario B

Para ser aplicado a los Trabajadores

Instrucciones generales

El presente instrumento forma parte de una investigación que pretende analizar el proceso de comunicación en una empresa comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el Edo. Carabobo. Se presenta una serie de reactivos, por favor lea cuidadosamente cada uno de ellos, y marque con una equis (x) una opción de respuesta, la que considere más pertinente. La información recabada es anónima. Agradecemos su colaboración

Las siguientes son las opciones de respuesta:

Opción de respuesta	Ponderación
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Agradecemos su colaboración y sinceridad.

	Reactivos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	Siempre transmito a mi supervisor la información que necesita sobre mi trabajo.					
2	Verifico que la información que transmito a mi supervisor cumple las expectativas.					
3	Siempre utilizo las vías de comunicación establecidas formalmente en la organización.					
4	Recibo la información relevante de manera oportuna sobre las realización de las labores que debo cumplir.					
5	Mi supervisor siempre me aclara dudas relacionadas con el trabajo asignado.					
6	Mis ideas y opiniones son tomadas en consideración por mi supervisor inmediato a la hora de tomar decisiones.					
7	Recibo información clara y oportuna de mi supervisor sobre los problemas presentados por mi trabajo.					
8	Recibo información de parte de mi supervisor sobre la situación de mi departamento y sus indicadores.					
9	Reviso detenidamente el contenido de los correos electrónicos antes de enviarlos verificando que lo que deseo transmitir es claro y preciso.					
10	La información recibida por parte de mi supervisor inmediato ayuda al logro de los objetivos departamentales					
11	La comunicación que existe entre los miembros de la organización es cordial y receptiva.					
12	Tengo información sobre los medios de comunicación con los que cuento para realizar mis actividades de trabajo.					
13	Existen medios de comunicación en la empresa que me permiten estar al día con la información sobre hechos que ocurren en la organización.					

Cuestionario B
Para ser aplicado a los Trabajadores

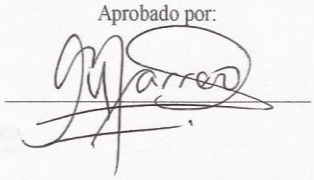
	Reactivos	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
14	La información en el departamento que laboro es fluida.					
15	Recibo de mi supervisor inmediato la retroalimentación necesaria sobre los resultados de mi trabajo.					
16	Existen vías de comunicación formal en el que se informan las decisiones tomadas en la organización.					
17	La forma en que me entero sobre cambios en la organización es por medio de mi supervisor inmediato.					
18	La información que recibo por parte de mi supervisor es transmitida en un lenguaje técnico (formal).					
19	En el trato diario se mantiene un lenguaje coloquial para transmitir información.					
20	Escucho rumores y comentarios sobre mi desempeño laboral por parte de personas diferentes a mis supervisores.					
21	La forma en que siempre me entero sobre cambios en la organización es mediante comentarios espontáneos.					
22	Me entero de las decisiones que afectan mi trabajo directamente por mi supervisor inmediato.					
23	Es fácil comunicarme con mi supervisor inmediato cuando lo necesito.					
24	Existe una buena comunicación entre los distintos departamentos que ayuda al logro de los objetivos organizacionales.					
25	Recibo a tiempo la información que solicito a otros departamentos cuando la requiero.					
26	La distancia física que existe entre mi departamento y otros con los cuales debe existir una interacción constante, facilita la oportuna comunicación con los mismos.					
27	La información que le brindo a mi supervisor refleja la realidad de los hechos ocurridos					
28	Los gerentes transmiten sin distingo de cargo y nivel jerárquico la información a todos los trabajadores.					
29	La estructura organizativa facilita comunicarme con mi entorno laboral.					
30	Asisto a actividades de integración donde socializo con todos los miembros de la organización sin distinción de cargo.					
31	Considero que son buenas las relaciones interpersonales que tengo con todos los miembros de la organización ayudando a que exista una comunicación armónica.					

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, Anais C. Marrero S., titular de la cédula de identidad número V.7.131.766; profesor activo de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, adscrito a la Cátedra de Técnicas de Relaciones Industriales, hago constar por medio de la presente que los instrumentos de recolección de datos (cuestionario) elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA COMERCIALIZADORA DE LÍNEA BLANCA Y LÍNEA MARRÓN UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO presentado por los ciudadanos Javier Jesús León Barrios y Oriana Nayroby Vitriago Martínez, titulares de la Cédula de Identidad N° 18.858.926 y 18.783.040, respectivamente, para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, Lenny A. Uzcátegui A., titular de la cédula de identidad número V.8.045.520; profesor activo de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, adscrito a la Cátedra de Sociología del Trabajo, hago constar por medio de la presente que los instrumentos de recolección de datos (cuestionario) elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA COMERCIALIZADORA DE LÍNEA BLANCA Y LÍNEA MARRÓN UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO presentado por los ciudadanos Javier Jesús León Barrios y Oriana Nayroby Vitriago Martínez, titulares de la Cédula de Identidad N° 18.858.926 y 18.783.040, respectivamente, para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

Lenny A. Uzcátegui

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, Bruno M. Valera H., titular de la cédula de identidad número V.7.575.154; profesor activo de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, adscrito a la Estadística, hago constar por medio de la presente que los instrumentos de recolección de datos (cuestionario) elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA COMERCIALIZADORA DE LÍNEA BLANCA Y LÍNEA MARRÓN UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO presentado por los ciudadanos Javier Jesús León Barrios y Oriana Nayroby Vitriago Martínez, titulares de la Cédula de Identidad N° 18.858.926 y 18.783.040, respectivamente, para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

V7575154

CALCULO DE ALPHA DE CRONBACH
25 de junio de 2014

TITULO: La comunicación organizacional en una comercializadora de línea blanca y línea marrón ubicada en el estado carabobo.

BACHILLERES:
C.I: V- 18.858.926 LEON BARRIOS JAVIER JESÚS
C.I: V- 18.783.040 VITRIAGO MARTÍNEZ, ORIANA NAYROBY

SUJETO / ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	TOTAL
1	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	165
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	160
3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	160
4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	4	5	4	4	144
5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	2	149
6	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	3	3	148
7	4	5	4	4	4	4	2	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5	4	5	4	2	5	5	3	5	4	4	4	2	140
8	5	4	4	2	5	4	2	3	4	5	5	5	5	4	4	2	4	5	4	3	5	5	5	4	4	3	4	5	2	3	4	4	4	2	133
9	4	4	3	3	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	3	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	5	4	4	141
10	5	5	4	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	3	4	150
11	4	4	4	3	4	4	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	154
12	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	154
13	5	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	2	3	3	5	4	4	142
14	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	4	150
15	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	3	4	4	5	4	3	143
16	4	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	2	139
17	4	4	4	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	3	3	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	145
18	5	4	3	3	3	5	5	2	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	4	4	3	157
19	5	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4	2	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	3	4	140
20	3	3	2	1	3	1	1	1	2	3	4	2	2	1	3	1	2	1	1	2	4	4	5	2	4	4	2	3	3	2	1	2	4	2	81
21	3	2	1	1	3	3	2	1	2	3	5	2	2	1	1	1	2	1	5	2	4	3	3	2	4	3	3	3	2	4	1	2	5	3	85
22	5	4	4	5	4	5	5	3	2	5	5	5	5	2	4	4	4	3	5	4	5	1	2	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	133
23	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	156
24	4	4	3	4	3	3	1	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	142
25	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	3	4	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4	5	3	2	139
26	4	3	4	1	3	2	5	4	4	5	5	2	2	3	3	2	4	4	5	2	4	5	4	4	4	3	5	5	3	5	4	4	5	2	124
27	4	4	3	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	144
28	5	5	3	5	4	4	1	2	2	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	2	5	5	3	4	3	3	3	133
29	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	149
30	5	4	4	4	4	5	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	2	4	147
31	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	156
TOTAL	141	133	141	113	120	123	116	127	126	151	154	146	138	122	127	110	123	128	143	124	144	136	132	134	136	119	138	147	115	128	117	133	124	102	4394
MEDIA	4,516	4,097	3,65	3,65	3,87	3,968	3,74	4,1	4,06	4,87	4,97	4,710	4,45	3,94	4,1	3,55	3,97	4,13	4,61	4,000	4,65	4,39	4,26	4,32	4,39	3,84	4,45	4,74	3,710	4,13	3,77	4,290	4,000	3,290	141,7
D. EST.	0,626	0,651	0,75	1,2	0,72	0,885	1,71	1,300	1,12	0,5	0,180	0,9	0,99	1,09	0,790	1,12	0,66	1,09	0,92	0,97	0,55	1,05	0,77	0,83	0,56	0,93	0,850	0,63	1,04	0,85	0,84	0,82	0,86	0,82	16,08
VARIANZA	0,391	0,424	0,570	1,44	0,52	1,099	2,93	1,69	1,26	0,25	0,03	0,81	0,99	1,2	0,62	1,26	0,43	1,18	0,85	0,93	0,3	1,11	0,6	0,69	0,31	0,87	0,72	0,4	1,080	0,72	0,71	0,680	0,73	0,680	326,9
																																			28,49

ALPHA = 0,9462 94,62% En este caso Alto Grado de Confiabilidad
Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad

N = 31 Número de Items
N -1 = 30 Número de Items -1 grado de libertad
St = 28,49 Sumatoria de varianzas (Items)
S = 326,9 Varianza

Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad
0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad
Formula:
ALPHA = N/N-1* 1-St/S

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
BRUNO M. VALERA H.
C.I. V-7.575.154
PROFESOR DE ESTADISTICA

V7575154